

# TVOO

nr. **2**

06-2015

jaargang 6

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties  
l e r e n | t a l e n t | w e r k



## Teams

**Prof. Dr. Christel G. Rutte**

Teams onder tijdsdruk

Column en Trainerstoel

**Een nieuwe kennismaking**

**Deep Democracy**

In gesprek met Jitske Kramer



## (Lean)Teamcoaching: het versterken van teamidentiteit

**Identiteit: geheel van karaktereigenschappen, overtuigingen, gaven, eigenaardigheden en gedrag, dat we laten zien in interactie met onszelf en anderen. Identiteit ligt niet vast voor het leven maar verschuift in de tijd. Leer dus het team te handelen vanuit haar toegevoegde waarde en het team gaat swingen!**

Coachen is onze passie, en we houden van ons vak! Bij Coachboulevard leer je systeemgericht kijken naar coachvraagstukken, om daar vervolgens contextgericht mee aan de slag te gaan. Het leerconcept is uniek: elke leergang bestaat uit thematische bouwstenen, die samen een inspirerend geheel vormen. Voorbeelden zijn: Functionele Teamanalyse, Teaminterventies, Conflictcoaching, Intervisiecoaching, Coachen van Regressieve & Stagnerende Teams, Teamcoach als Organisatiecoach en Kritieke Momenten Teamcoach. Je leert teams coachen, professioneel en op de manier die bij jôu past.

### PHBO- en St!R erkende Leergang Teamcoach

In deze leergang ligt de focus steeds op het *leervermogen*: van individu, team én organisatie. Kenmerkend voor de Coachboulevard-aanpak is het accent op ieders eigenaarschap en mogelijkheden, geplaatst in de hier-en-nu situatie. We willen leren begrijpen wat we hier en nu doen met elkaar, om vanuit dít inzicht te komen tot nieuw handelen.

**Maak kennis met Coachboulevard:  
gratis proefworkshop systeemgericht coachen!**

Meer informatie op:  
[www.coachboulevard.nl](http://www.coachboulevard.nl)

Je inspireert elkaar op Coachboulevard!  
Kijk voor reacties en ervaringen op  
[www.springest.nl](http://www.springest.nl)

### PHBO-erkende Leergang LeanTeamcoach

Lean is een managementfilosofie die erop is gericht kwaliteit van zinvol werken te bevorderen door effectief te werken. De processen worden afgestemd om maximale klantwaarde te behalen. Een gevolg daarvan is dat je verspillingen – zaken die geen toegevoegde waarde leveren – kunt elimineren uit processen. De Leergang LeanTeamcoach combineert het Lean gedachtengoed en bijbehorende vaardigheden met het systeemgericht werken als teamcoach met als doel een cultuur waarin structureel verbeteren en ontwikkelen vanzelfsprekend is: *lean & meaningful*.



# teams



Duizenden jaren lang verkenden mensen de wereld vanaf de rug van het paard. Terwijl mensen genoten van de kracht en snelheid van dit edelmoedige dier, werd hun bewegingsruimte en gevoel van vrijheid vergroot. De samenwerking tussen mens en paard was bijzonder, maar ging nog veel verder. Mensen leerden een oorspronkelijk soort partnerschap aan te gaan met paarden, waarbij de acceptatie van elk afzonderlijk moment, zoals het zich voordoet, een centraal element is.

De verbinding met een paard vraagt dan ook om een authentieke en krachtige aanwezigheid in het hier en nu. Het vraagt om intelligentie, die het hoofd, het hart en de buik verbindt. Het vraagt om een bewustzijn van wat je voelt en om die gevoelens als informatie te gebruiken. Alleen dan zul je in staat zijn om dit wezen van meer dan zeshonderd kilo te begrenzen en motiveren.

Omgaan met een paard geeft daarmee de meest belangwekkende en zinnige lessen, die je je als menselijk leider maar kunt wensen. De doorgaande reeks leerervaringen die ik zelf op mag doen met mijn paard en met de kudde waarvan zij deel uitmaakt, helpen mij op weg naar die versie van mijzelf, die zowel betrokken is als moedig, soepel en krachtig, congruent en intuïtief. In het contact met mijn paard verdiepen compassie en geduld en leer ik steeds meer de onverstoorbaarheid om door te gaan, wanneer ik hobbels, kuilen of zelfs beren tegenkom. In de kudde draait het om verbinding, samenwerking en intersubjectief bewustzijn. Verbinding vanuit kracht, niet vanuit onderdrukking.

In de boekenrubriek vindt u een boek dat diep ingaat op bovenstaande: De kracht van de kudde. U begrijpt: ik ben bijzonder gecharmeerd van het werk van deze auteur en ik hoop dat het ook u aanspreekt. Daarnaast schenken we onder andere aandacht aan de ontwikkelruimte binnen teams. Want waarom presteert het ene team beter dan het andere? Ook is er aandacht voor teamflow, in een artikel over hoe een team samen met het individu het onderscheidend vermogen van een organisatie kan vormen. Sleutelwoorden zijn positiviteit, creativiteit, ontwikkeling en uitdaging, waarmee een sociaal systeem voor teamflow gerealiseerd kan worden. En natuurlijk vindt u ook onze vaste rubrieken weer terug, naast boeiende promoties.

Ik wens u aangename lees- en leerervaringen toe met deze uitgave en hoop dat die toepasbaar zijn in de kuddes waarvan u zelf deel uitmaakt.

**Audrey de Jong**


*Hoofdredacteur, hoofdredacteur@tvoo.nl*



*Regie over eigen werk bij Middin*

PRAXIS

<b>Teams vervlechten mens- en organisatieontwikkeling</b> <i>Cristel van de Ven</i>	6
<b>Knopen doorhakken in het team met Deep Democracy</b> Interview met Jitske Kramer <i>Wiljo Florijn &amp; Eline Steenhuisen</i>	9
<b>Van trainer tot teamcoach</b> <i>Gonnie Kügel &amp; Marieke de Boer</i>	14
<b>“Kunnen we het kennismaken niet overslaan?”</b> <i>Monique Frequin-Bekker</i>	20
<b>Afrekenen met schijntaal</b> Interview met Hans Bolten <i>Gerard van der Molen</i>	23
<b>Hoe ontwikkel je succesvolle teams?</b> <i>Thijs Rijnbergen &amp; Jaco van der Schoor</i>	28
<b>Regie over eigen werk bij Middin</b> Interview <i>Floor Daver &amp; Saskia Rosenbaum</i>	34

 = teams

50



Teamontwikkelruimte voor een beter resultaat

WETENSCHAP

**Teams**

*Lidewey van der Sluis*

**Meer verdienen met teams**

*Lidewey van der Sluis*

**Teamontwikkelruimte voor een beter resultaat**

*Karin Derksen*

**Teamflow**

*Jef van den Hout*

**Teams onder tijdsdruk**

*Christel G. Rutte*

**Promoties**

**Social inclusion in diverse work settings**

*Wiebren Jansen*

**What's new? The interaction between novelty and cognition**

*Judith Schomaker*

**Anger in conflict, a force for good**

*Bart de Vos*

**Speelruimte voor ervaring en reflectie**

*Michiel de Ronde*

74



Levend leren stimuleren

VARIA

**Levend leren stimuleren**

*Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld & Nanja Mol*

74

**De uitdagingen voor hrd**

*Ger Driesen*

69

**Nieuws**

*Guido van de Wiel*

84

**Boeken**

86

**De kracht van het netwerk benutten**

*Ria van Dinteren*

90



<b>Teams vervlechten mens- en organisatieontwikkeling</b> <i>Cristel van de Ven</i>	6
<b>Knopen doorhakken in het team met Deep Democracy</b> Interview met Jitske Kramer <i>Wiljo Florijn &amp; Eline Steenhuisen</i>	9
<b>Van trainer tot teamcoach</b> <i>Gonnie Kügel &amp; Marieke de Boer</i>	14
<b>“Kunnen we het kennismaken niet overslaan?”</b> <i>Monique Frequin-Bekker</i>	20
<b>Afrekenen met schijntaal</b> Interview met Hans Bolten <i>Gerard van der Molen</i>	23
<b>Hoe ontwikkel je succesvolle teams?</b> <i>Thijs Rijnbergen &amp; Jaco van der Schoor</i>	28
<b>Regie over eigen werk bij Middin</b> Interview <i>Floor Daver &amp; Saskia Rosenbaum</i>	34



# Teams vervlechten mens- en organisatieontwikkeling

**Teams. Wie werkt er niet in? Wij allemaal, waarschijnlijk. Bij het schrijven van deze inleiding besloot ik het aantal teams te tellen waarin ik opereer. Dat zijn er een heleboel. Bijna teveel om op te noemen.**

Allereerst vorm ik een team met mijn directe collega's van het organisatieadviesbureau waar ik werk. Daarnaast werk ik samen met opdrachtgevers in diverse projectteams. Tegelijkertijd voel ik me teamlid van een grote zwerm van zzp'ers, die in netwerken met elkaar samenwerken voor verschillende opdrachten. En wat dacht je van de redactie van TvOO? Ook

een team met een duidelijk doel, namelijk het maken van een aansprekend vakblad voor onze lezers.

Niet alleen zakelijk maak ik deel uit van diverse teams. Ook privé zijn het teams die de klok slaan. Zo is het bestuur van de buurtvereniging, waarvan ik deel uitmaak, een team. Evenals de oudercommissie van de school van mijn

kinderen. En wanneer het mijn partner en mij lukt om thuis én op het werk alle ballen in de lucht te houden, vinden wij onszelf – af en toe – een best goed draaiend teampje van twee. Kortom: in mijn leven spelen teams een grote rol. Ze bepalen met wie ik werk, hoe ik werk, hoe ik mij ontwikkel, en welke toegevoegde waarde ik kan leveren. Herkenbaar? Vast!

### **Wat is een team?**

Een team is een groep individuen die doelbewust bij elkaar zijn gebracht om taken uit te voeren die relevant zijn voor de organisatie, die één of meerdere gezamenlijke doelen hebben, die moeten interacteren met elkaar, die wederzijds afhankelijk zijn van elkaar, en die ingebed zijn in een organisatie context (Kozlowski & Ilgen, 2006).

### **De kracht van teams**

Onze hoofdredacteur merkte op dat het samenstellen van dit TvOO-themanummer over teams razendsnel ging. Aan kopij geen gebrek. Kennelijk is het een onderwerp dat velen van ons bezighoudt en raakt. Ik begrijp dat wel. Teams zijn het eerste en vaak ook belangrijkste niveau van organisatie, waarin we als individu opereren. Op teamniveau maken we concrete afspraken met elkaar, hebben we daadwerkelijk menselijk contact, denken we na over de kwaliteiten die ieder van ons inbrengt en hoe die kwaliteiten kunnen floreren in diverse opdrachten (Plokhooij, 2014). Teams zijn daardoor ontzettend belangrijk voor zowel mens- als organisatieontwikkeling. Dat vindt ook Ricardo Semler, een Braziliaanse topondernemer en auteur van onder andere de bestseller 'Semco-stijl' (2004). Een tijdje terug stelde hij in een televisie-uitzending van 'Tegenlicht' (2015) dat mensen eigenlijk alleen maar lekker kunnen samenwerken in niet al te grote teams. Niks nieuws onder de zon. Ook niet onder de Nederlandse zon, overigens. Onze

eigen polder-Semler, wijlen Eckart Wintzen, zette in zijn boekje 'Eckart's notes' (2007) zijn 'celfilosofie' uiteen. De celfilosofie houdt in dat je teams moet opsplitsen wanneer ze te groot worden om nog gezamenlijke besluiten te nemen. Wintzens ict-bedrijf BSO/Origin is er groot mee geworden. Niet dat Semler of Wintzen dat hele idee van teams verzonnen hebben. Zij hebben het weer afgekeken van de Romeinen, wiens *centurias* niet groter waren dan maximaal tachtig personen (een centuria is de kleinste Romeinse legereenheid. Een aantal centurias vormden samen een legioen, red.). Die centurias bestonden uit maximaal tien tenten van elk acht man, omdat anders effectieve onderlinge afstemming in gevaar kwam. De kracht van teams is dus al eeuwenlang bekend.

### **Terug naar de menselijke maat**

Toch is er sinds de tijd van de Romeinen een hoop veranderd. Teams van nu opereren vaker zelfsturend, binnen een snel veranderende organisatiecontext en in wisselende samenstellingen, afhankelijk van de opdracht. De teams van bijvoorbeeld Buurtzorg of van schoonmaakcoöperatie Schoon Gewoon zijn hier mooie voorbeelden van. Zij tonen het belang van onderling vertrouwen en onderlinge controle onder teamleden voor succesvol functioneren en presteren van teams. Iets wat ook uit onderzoek blijkt (De Jong, 2010). Buurtzorg en Schoon Gewoon zijn niet alleen fraaie praktijken van effectief teamwerk, ze bieden tegelijkertijd tegenwicht voor een andere trend in onze samenleving: die van steeds groter wordende organisaties waarin sterk gestuurd wordt op aandeelhouderswaarde en waarin de menselijke maat volgens velen ver te zoeken is. 'Power to the teams' is een veelgehoorde wens, om nabijheid én wendbaarheid hand in hand te organiseren.

### **Teampotentieel benutten**

Een team ontstaat niet zomaar door het bij elkaar zetten van een paar mensen. En een

team is ook niet zomaar effectief. Onderlinge statusverschillen tussen mensen, belabberd leiderschap, een te hoge tijdsdruk en te losse of te vrijblijvende verbindingen tussen teamgenoten, kunnen potentiële positieve effecten van teamwerk in de kiem smoren. Maar met goede ondersteuning en onder de juiste condities, kunnen teams het beste in mensen en organisaties naar boven halen. Dit nummer van TvOO staat boordevol inspiratie en tips om hiermee aan de slag te gaan. ■

**Cristel van de Ven** is redactielid van TvOO

### Referenties

- Brouwer, Kees. (Regisseur). (2015, 8 februari). De nieuwe wijsheid van Ricardo Semler. In Meerman. M. (Eindredactie). *Tegenlicht* (TV-uitzending). Hilversum: VPRO. Op 9 maart 2015 geraadpleegd van: <http://tegenlicht.vpro.nl/aflleveringen/2014-2015/nieuwe-wijsheid-semler.html>.
- Jong, B. de. (2010). *Trust and Control in Teams*. Dissertatie. Faculteit Sociale Wetenschappen. Vrije Universiteit Amsterdam.
- Kozlowski, S.W.J., & Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Plokhooij, O. (2014). Afstemming is de motor van vitale samenwerking, in Pamflet 2.nl boek Anders Werken: vijftig verhalen over sociale innovatie. Leiden: Uitgeverij Sinds 1883.
- Semler, R. (2004). *Semco-stijl*. Amsterdam: Uitgeverij Boekerij.
- Wintzen, E. (2007). *Eckhart's notes*. Rotterdam: Lemniscaat.

# nice to meet!

Woudschoten Hotel & Conferentiecentrum in Zeist is centraal gelegen op een bosrijk eigen landgoed van 45 hectare. Uitstekend geschikt voor één- en meerdaagse bijeenkomsten als trainingslocatie, om te vergaderen en voor Business Events maar ook als sfeerful hotel voor een weekendje weg.



**Korting op onze  
arrangementen?**

Kijk op [woudschoten.nl](http://woudschoten.nl)  
voor de actuele  
kortingskalender



**Woudschoten**  
HOTEL & CONFERENTIECENTRUM

Woudenbergseweg 54 T 0343 - 492 492 E [info@woudschoten.nl](mailto:info@woudschoten.nl)  
3707 HX Zeist F 0343 - 492 444 I [www.woudschoten.nl](http://www.woudschoten.nl)



■ Wiljo Florijn & Eline Steenhuisen

# Knopen doorhakken in het team met Deep Democracy

Tijdens de mastertour 'Innoveren in Organisaties' maken we kennis met Jitske Kramer en haar verhaal over *Deep Democracy*, een zienswijze en praktische methode voor teams om effectiever te functioneren. Geraakt door haar vrolijkheid en aansprekende nuchtere inhoud, ontmoeten we haar in een rumoerige kroeg in Utrecht. Het gesprek gaat over natuurkunde en participatief leiderschap, maar vooral over hoe Deep Democracy teams helpt om betere beslissingen te maken.



Jitske Kramer is Corporate Antropoloog. En schreef de boeken 'Normaal is Anders!', 'Wow! Wat een verschil', 'Deep Democracy – de wijsheid van de minderheid' en samen met Danielle Braun 'De Corporate Tribe – organisatielessen uit de antropologie'.

[www.deepdemocracy.nl](http://www.deepdemocracy.nl)

[www.academievoororganisatecultuur.nl](http://www.academievoororganisatecultuur.nl)

### **Pin de emotie niet vast aan het individu**

De zienswijze van Deep Democracy heeft haar roots in de moderne natuurkunde en is gevoerd door het gedachtegoed van de Amerikaanse psycholoog, fysicus en bestsellerauteur Arnold Mindell. Hij gebruikt de term Deep Democracy voor het eerst in de jaren tachtig. In tegenstelling tot het gebruikelijke Newtondenken, met aandacht voor prestaties van afzonderlijke individuen, gaat Deep Democracy uit van onderlinge relaties tussen individuen. Natuurkundig gezien gaat het om de vraag hoe fluïde de informatie tussen individuen is en of die informatie blijft stromen. Jitske Kramer legt uit: "Deep Democracy kijkt niet zozeer naar de afzonderlijke individuen, maar naar de relaties en communicatiekanalen tussen mensen. En of deze ervoor zorgen dat informatie (ideeën, gedachten, meningen, inzichten, emoties) met elkaar gedeeld kan worden, of niet. Vaak

pinnen we meningen en emoties namelijk vast op een individu. We identificeren ons zelf met mening A en zeker niet met mening B. In plaats van doorstroming en nieuwe inzichten, krijgen we dan strijd en blokkades. De flow is uit het team, de relaties zijn niet fluïde. Dus, stel dat Jan boos is over het nieuwe strategische plan, en Ahmed blij, dan zeggen we in Deep Democracy-termen dat er 'blijheid' en 'boosheid' in het team zijn. Het doet er namelijk niet zoveel toe wie er welke emotie heeft, maar dat er verschillende invalshoeken zijn, met ieder hun eigen kwaliteit, input en wijsheid. Deep Democracy geeft ruimte aan alle invalshoeken, zodat informatie blijft stromen en de juiste keuzes gemaakt kunnen worden. Dit gaat vaak goed, tot iemand de waarheid claimt. Door informatie niet vast te pinnen op individuen, maar te zien als onderdeel van de groep, is het makkelijker ruimte te maken voor alle opvattingen en meningen. Dan is een groep in flow en bereikt het zijn potentie."

### **Haal alle geluiden op uit het team...**

Naast een zienswijze gebruikt Jitske Deep Democracy als praktische methodiek. Myrna en Greg Lewis ontwikkelen deze methode in de jaren negentig in het bedrijfsleven van Zuid-Afrika, waar zij deze succesvol toepassen voor besluitvorming en conflictresolutie binnen groepen met een uiteenlopende diversiteit. Uitgangspunt is dat de effectiviteit en de kwaliteit van besluiten in het team groeit, als we alle stemmen uit het team actief ophalen en beluisteren – ook als deze afwijkend zijn. En ook als steeds dezelfde personen in het team een afwijkende mening verkondigen. Ook als het met een vervelende ondertoon is, of de opmerking helemaal *off track* lijkt. Want wie bepaalt wat een waardevolle toevoeging is en wat niet? "Afwijkende meningen zitten soms verstopt in de stiltes, in grapjes en excuses. Wanneer we een standpunt te lang ontwijken of negeren, hopen we dat het idee of de emotie vanzelf oplost, maar het tegengestelde

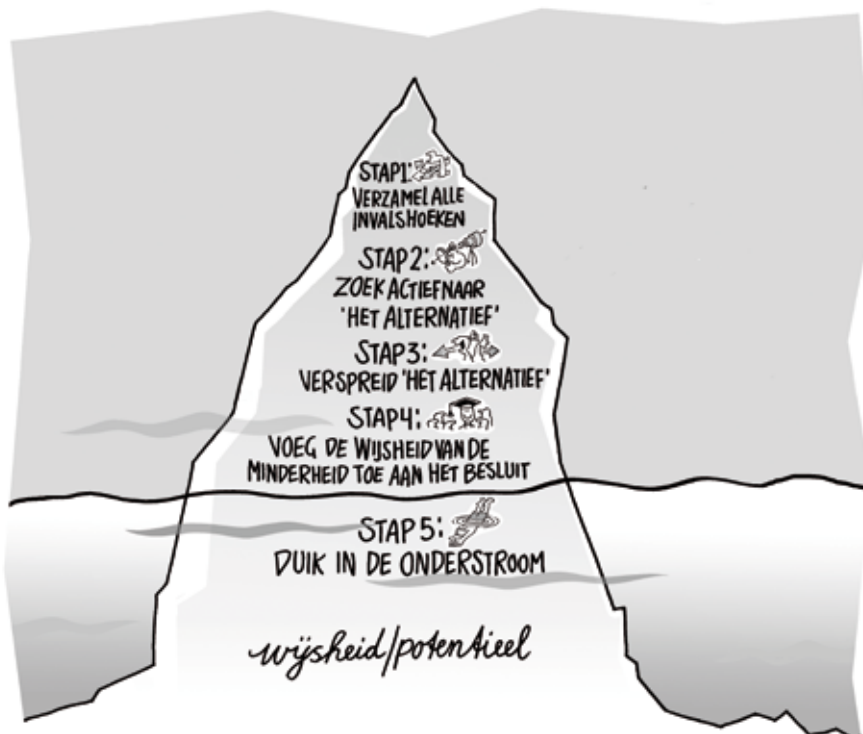
is het geval. Vaak gaan mensen juist harder verzet plegen of roepen als ze niet gehoord worden," neemt Jitske ons mee. Maar vaak zijn mensen toch bang dat de mening van de hardste schreeuwer als waar wordt gezien voor de groep? "Dat klopt. Daarom vraag je aan de anderen: wie herkent zich op één of andere manier in wat deze persoon zegt? Soms zijn dit veel en soms weinig mensen. Deep Democracy maakt verschillen zichtbaar."

### ...zonder te polderen of fluffy te zijn

Deep Democracy is een democratische werkwijze zonder polderen, benadrukt Jitske: "Dat alle stemmen gehoord worden, betekent niet dat iedereen knuffelend rondloopt."

De Lewis-methode van Deep Democracy heeft een helder stappenplan en streeft naar eindresultaten. Maar die aandacht voor alle meningen en emoties kost toch allemaal veel te veel tijd? "Alsof ge-emmer na een zogenaamde *quick-fixbeslissing* geen tijd kost. Het vraagt lef en moed om problemen echt op te lossen en soms inderdaad wat meer tijd om knopen door te hakken, middels de Lewis-methode van Deep Democracy. Maar we moeten ons beseffen dat het ook energie kost om zaken niet aan te pakken."

Door actief te vragen naar afwijkende ideeën en standpunten, verbetert de kwaliteit van de beslissingen en vermindert het gedoe in de onderstroom.



Figuur 1. Wijsheid van de minderheid (uit: Deep Democracy: de wijsheid van de minderheid)

### Vijf stappen om tot diep democratische beslissingen te komen

We bespreken samen met Jitske de stappen van de Lewis-methode, die zij gebruikt om actief alle invalshoeken te verzamelen in een team, om zo tot betere besluiten te komen. Bij haar uitleg verwijst Jitske naar de cartoon (zie figuur 1), die zij heeft laten maken ter illustratie van haar boek 'Deep Democracy: de wijsheid van de minderheid', waarin de stappen zijn samengevat:

1. Start met het verzamelen van alle invalshoeken in de groep. Nodig iedereen uit om zijn mening en ideeën te delen met de groep. Alle informatie moet blijven stromen, ook de vervelende informatie die we liever niet willen horen, omdat we in eerste instantie denken dat we dan verder afraken van ons doel.
  2. Zoek vervolgens naar het alternatief, door actief op zoek te gaan naar de minderheidsstem. Je kunt bijvoorbeeld vragen: 'Is er nog iemand die er (nog) anders over denkt?' Dat lijkt een gemakkelijke vraag, maar we zijn snel geneigd om de eerste voorstellen te omarmen en ervan uit te gaan dat wie zwijgt, toestemt. "En de mensen die niets durven zeggen, krijgen een assertiviteitscursus," grapt Jitske. "Nee, bij Deep Democracy gaan we een stap verder. De groep is samen verantwoordelijk voor het hoogst haalbare resultaat van de besluiten. Daarvoor is het nodig dat alles wat gezegd moet worden, gezegd kan worden."
  3. Verspreid dan het alternatief, door te vragen wie zich binnen de groep herkent in het nieuwe idee of de afwijkende mening. Jitske vertelt uit ervaring dat er vaak een zucht hoorbaar is, als iemand een alternatief inbrengt, gevolgd door: 'daar gaan we weer' of 'daar heb je haar weer'. Graag willen we 'aftikken en door'. Afwijkende standpunten zorgen dan alleen
- maar voor vertraging. En de mensen die ze verwoorden, vinden we maar irritant. Of dapper en dat zeggen we dan niet tijdens de vergadering, maar bij de koffie: "Wat goed van je dat je dat durfde te zeggen!" Door deze reacties pinnen we meningen vast op mensen en blokkeert de stroom. Daarom vragen we bij de Lewis-methode consequent: wie herkent zich hierin? Als één iemand iets vindt, zijn er namelijk altijd meer mensen die zich hier op de één of andere manier in kunnen herkennen. Na een goede exploratie en herhaling van de eerste drie stappen, zijn de voorstellen gereed om in stemming te brengen: met welk idee gaan we als groep verder? Zoals in een echte democratie breng je de voorstellen in de praktijk bij een unanieme meerderheid. Eventuele andere of tegenstemmen bevatten informatie die het besluit nog rijker kunnen maken. Daarom ga je naar stap vier, waarin je de minderheidswijsheid toevoegt aan het meerderheidsbesluit.
4. Allereerst erken je dat het helemaal niet leuk is als je niet krijgt wat je wilt, gevolgd door de vraag: wat heb je nodig om met het meerderheidsbesluit mee te gaan? Geen gelobby voor je eigen standpunt of opnieuw discussiëren, maar wijsheid toevoegen aan het meerderheidsstandpunt. Het nieuwe voorstel met deze verrijking breng je opnieuw in stemming.
  5. Komen we er niet uit? Blijven we rondcirkelen en in herhaling vallen? Worden we moe en geïrriteerd? Grote kans dat toch niet alles gezegd wordt. Dan is het tijd om actief ruimte te maken voor de verschillen. Om de tegenstellingen aan te gaan en actief te exploreren. Negeren en ontwijken maakt het immers alleen maar erger. "Het spannende is dat we pas iets gaan zeggen als we veiligheid ervaren en dat de veiligheid pas groter

wordt wanneer we explicieter zeggen wat we werkelijk vinden.” In stap vijf voeren we daarom het niet-gevoerde gesprek, met eigen gesprekstechnieken, om de onderstroom op een rustige manier naar boven te halen. Jitske geeft toe: “Dat is spannend en kost energie, maar het niet aangaan, kost ook energie. Als de blokkade in de relaties is weggehaald, gaat de informatie weer stromen en komt de groep weer tot leven.”

### Hebben we geïnstitutionaliseerd leiderschap nodig om knopen door te hakken?

“Groepen kunnen niet zonder leiders,” stelt Jitske, “maar dat betekent niet dat dit altijd dezelfde persoon moet zijn, of degene met ‘leider’ op zijn visitekaartje. De ‘rol van leider’ zou wat mij betreft fluïde moeten zijn, waardoor iedereen op verschillende momenten de leiding kan pakken. Formele leiders moeten op hun beurt ook kunnen volgen en hun rol van leider kunnen delen om hun team en mensen de ruimte te geven voor de vaak gewenste vormen van ‘ondernemerschap, verantwoordelijkheid en persoonlijk leiderschap.”

Wat betekenen de stappen van Deep Democracy dan voor de rol van de leidinggevend in organisaties? Het is toch immers zo dat niet iedereen zomaar overal over mee mag beslissen? Een organisatie is geen democratie... “Dat klopt. Natuurlijk zijn er mensen met verschillende belangen, portefeuilles en verantwoordelijkheden. Maar de manier van kijken van Deep Democracy, waarbij afwijkende standpunten actief uitgenodigd worden, hangt niet af van de vraag wie er beslissingsbevoegd is. Dus stap één tot drie kun je te allen tijde gebruiken. Maar niet alle beslissingen kunnen en hoeven wat mij betreft diep democratisch genomen te worden. In plaats van stap vier kun je ook kiezen voor een meer autocratische stijl, waarbij de leider zegt ‘nu ik alles gehoord heb, beslis

ik dit. Wat hebben jullie nodig om hierin mee te gaan?’ Let wel op, want teveel autocratie of slecht luisterende leiders, kunnen leiden tot een verlies aan wijsheid en een toenemende onvrede in de onderstroom. Door groepen vaker zelf te laten beslissen – binnen gestelde kaders – krijg je vaak verrassende oplossingen en grote betrokkenheid uit het team. Leiders zijn dan niet nodig om de beslissingen te nemen maar om ervoor te zorgen dat alles wat gezegd moet worden, gezegd kan worden, om samen de beste beslissing ooit te nemen.” Leiders moeten dus goed weten op welke thema’s ze zelf willen beslissen en waar ze hun mensen vrij laten? “Ja, en als ze hier niet congruent in zijn, levert dit gedoe op.”

### De minderheidsstem van Jitske

Tot slot vragen wij ons af welke minderheidsstem er over Deep Democracy bij Jitske leeft. “Deze manier van werken vraagt op een bepaalde manier veel van mensen,” geeft Jitske toe. “Neutraal kunnen luisteren naar andere standpunten, compassie hebben voor standpunten die haaks staan op die van jou, willen gaan voor de beste beslissing voor het geheel van het team, de afdeling, de organisatie... Dat is vaak best even wennen, voor zowel groepsleden als leiders. Deep Democracy geeft invloed aan mensen en doet daarmee tegelijkertijd een appel op ieders verantwoordelijkheid voor het geheel. En het maakt heel zichtbaar wie wat moet en mag beslissen. Bovendien zijn sommige taboes er niet voor niks en deze te rigouzeus en te snel op tafel leggen, kan onverstandig zijn. Stapje voor stapje dus. En ja, het is misschien een beetje idealistisch... aan de andere kant, hoe moeilijk is het om vaker te vragen: is er iemand die nog iets heel anders vindt?”

Geïnspireerd vertrekken wij uit Utrecht, weer terug naar onze eigen teams, vastbesloten om wat vaker op zoek te gaan naar het afwijkende geluid. Voorbij de zucht. ■



■ Gonnie Kügel & Marieke de Boer

Het speelveld van teamcoaching uitgelicht

# Van trainer tot teamcoach

Heb jij ook wel eens de vraag gehad van een organisatie om 'een leerzame, maar ook gezellige dag te organiseren waarop samenwerken centraal staat'? In plaats van een groep, die speciaal is samengesteld om een vaardigheid of houding aan te leren, gaat het nu om een bestaand team. Een team met collega's en een leidinggevende, die dagelijks en ook na het programma samenwerken.

Soms ligt aan de vraag van de organisatie nog een diepere vraag ten grondslag: de prestaties verbeteren, of 'gedoe' oplossen. Voor jou als trainer kan het aantrekkelijk zijn om zulke opdrachten aan te nemen, vanuit de gedachte dat je al jaren met groepen werkt. Dat roept de vraag op wat er nodig is om als trainer het speelveld van teamcoaching te betreden. Is die jarenlange ervaring in het werken met groepen genoeg, of komt er meer bij kijken? En wat dan? Deze vragen zijn lastig te beantwoorden. We geven er in dit artikel ook geen antwoord op. Wel gaan we in op wat – naar onze mening – de grootste verschillen zijn. Wellicht helpt dit jou bij je afweging of je teams wilt begeleiden, of om te bepalen welke expertise je nog wilt opdoen.

### Training versus teamcoaching

Het werk van trainers en teamcoaches loopt uiteen ten aanzien van grondhouding, kennis, invulling van de rol, werkwijze en focus. In de tabel (figuur 1) geven we de grootste verschillen tussen training en teamcoaching weer. Hierna lichten we toe wat deze verschillen betekenen voor de ontwikkeling van trainer tot teamcoach. Vooraf merken we op dat er natuurlijk trainingstrajecten zijn die teamcoachingsaspecten in zich dragen. Denk aan een training adviesvaardigheden. Hoewel trainers met groepen werken, zijn ze lang niet altijd bezig met het groepsproces dat zich ter plekke afspeelt. Zo kun je een training vergaderen geven, zonder het proces tussen de

Trainer	Teamcoach
Concentreert zich in de voorbereiding op de individuele doelen en/of de organisatiedoelen. Soms is er sprake van een gezamenlijke context.	Heeft bij aanvang aandacht voor de geschiedenis, de bestaansredenen en de context van de groep.
Het einddoel en de weg ernaartoe liggen in grote lijnen vast.	De opdracht is minder strak bepaald. Het team en de huidige situatie zijn bepalend.
Stuurt gericht naar individuele einddoelen. Staat hierbij uiteraard open voor suggesties uit de groep.	Zorgt dat het team zoveel mogelijk verantwoordelijkheid draagt voor het einddoel (teamdoel).
Blijft verantwoordelijk voor het leerklimaat en de tijdelijke groepsvorming. Stuurt op de inhoud en bewaakt het programma. Deelnemers hebben rol van deelnemer. De trainer heeft de leiding.	Het team is verantwoordelijk voor het klimaat en de teamcoach ondersteunt hen daarbij. Teamleden en leidinggevende blijven in eigen rol.
Stelt de groepsnormen vast, bijvoorbeeld spelregels over vertrouwelijkheid, communicatie.	Er zijn al (onbewuste) groepsnormen zodra de teamcoach binnenkomt.
De deelnemers oefenen met nagebootste praktijksituaties.	Wat tijdens het programma gebeurt, is vaak een directe afspiegeling van wat in de praktijk ook gebeurt zonder coach erbij.
Focust op de zachte kant (communicatie) of/ en op een specifieke vaardigheid.	Combineert de harde en zachte kant (doelen & procedures en communicatie & relaties).
Deelnemers gaan na afloop weer individueel verder.	Deelnemers gaan na afloop samen verder.

Figuur 1. Verschillen tussen training en teamcoaching

deelnemers onderling te bespreken. Laten we eens kijken naar de verschillen tussen training en teamcoaching en het bijbehorende verschil in houding, vaardigheden en kennis.

In de voorbereiding op een training zijn voorkennis over het niveau van de deelnemers, specifieke leerdoelen en de beoogde resultaten van de organisatie belangrijk.

### **Intake**

Bram vertelt tijdens de intake dat sommige medewerkers het lastig vinden dat hij als leidinggevende geen vakinhoudelijke kennis heeft. Zelf vindt hij dat geen probleem, omdat hij zich zo juist kan bezighouden met de moeizame samenwerking. Lastig is, dat drie senioren elke kans aangrijpen om het gesprek richting inhoud te sturen en hem zo buitenspel weten te krijgen.

### **Individueel intakegesprek training invloedvaardigheden**

Als trainer ben ik nieuwsgierig naar het eigen aandeel van Bram in de situatie. Wat doet hij precies, waardoor hij zich inderdaad het zwijgen laat opleggen? Wat zegt hij, hoe klinkt zijn stem, wat zegt zijn lichaamstaal? Welk gedrag van deze medewerkers maakt het zo moeilijk om zijn plan, om over de samenwerking te praten, op tafel te houden? Wat heeft hij al eerder gedaan of geleerd om dit probleem op te lossen? Wat in de context is de aanleiding om de training op dit moment te doen?

### **Individueel intakegesprek teamcoaching**

Als teamcoach vraag ik Bram wat er precies in het team gebeurt als de drie senioren op de inhoud overgaan. Hoe zitten de andere medewerkers erbij? Wie precies doet wat? Heeft Bram dit

ook gezien? Ik vraag ook naar Brams eigen gedrag ten opzichte van iedere medewerker en het team als geheel. En naar zijn visie op zijn rol in dit team en wat nodig is in deze situatie. Soms laat ik Bram praten, om een indruk te krijgen van wat zich in zijn hoofd afspeelt. Ik zal later ook van de andere teamleden hun beeld van de situatie horen. Ik verken het hele werkveld dat van invloed kan zijn op de samenwerking binnen dit team, dus ook het gezamenlijk verleden.

Aan teamcoaching gaat vaak een (nog) uitgebreidere briefing met de opdrachtgever vooraf. Om de huidige situatie in kaart te brengen, is kennis over groepsprocessen nodig. In een team dat zich na twee jaar samenwerken in kampen verdeelt, speelt iets anders dan in een team met een soortgelijk probleem, dat net begonnen is. De teamcoach brengt theorieën over groepsprocessen in verband met wat er aan de hand lijkt te zijn, zonder hier overigens al een conclusie over te trekken. Vaak gaat er een periode van observatie aan de daadwerkelijke teamcoaching vooraf. De teamcoach woont bijvoorbeeld een vergadering bij.

Tijdens de intake concentreert de teamcoach zich onder andere op de volgende zaken:

- Kennis over groepsprocessen in verband brengen met wat er in dit team speelt en deze informatie opslaan tot hij nodig is om te gebruiken.
- Hoe er wordt gewerkt aan de teamdoelen en welke procedures hierbij worden gebruikt.
- Ontdekken wat er openlijk, boven tafel besproken wordt (bovenstroom) en welke gevoelens, relaties en belangen onder tafel meespelen (onderstroom).
- Observeren van interactiepatronen, teamleden vragen hoe zij elkaar en het team als geheel ervaren

### Rol van de trainer versus teamcoach

Jacintha en Peter belanden steeds in een venijnige discussie. Ze hebben een compleet verschillend inzicht in situaties.

#### **Trainer**

Als trainer wil ik dat iedere deelnemer van de groep aan leren toekomt. De discussies van Jacintha en Peter houden de groep op. Ik bespreek de onenigheid daarom met het tweetal in de pauze. Zowel zijzelf als de groep kunnen dan weer verder. Als deze discussie pas aan het eind van de training ontstaat, vraag ik hen elkaar te vermijden, door in een andere subgroep te gaan.

#### **Teamcoach**

Als teamcoach kijk ik hoe de rest van het team reageert op Jacintha en Peter. Een aantal mensen trekt onderling gezichten. Twee mensen worden heel stil en Josh probeert te bemiddelen. Kortom, iedereen is bij dit 'geschil' betrokken en is ook verantwoordelijk voor de verdere samenwerking. Ik vraag hen hoe ze het met zijn allen voor elkaar krijgen dat Jacintha en Peter in een discussie belanden, ook als we nog maar een half uur te gaan hebben.

Bij trainingen staan doorgaans concrete leerdoelen centraal. De trainer leidt de groep door de theorie en oefeningen, die nodig zijn om deze leerdoelen onder de knie te krijgen. Hij bewaakt de vooraf afgesproken tijdsduur en de einddoelen.

Hoewel de teamcoach het overzicht van het groepsproces bewaakt, is hij niet altijd *in the lead*. Het team heeft immers al een leidinggevende. De teamcoach maakt het proces mogelijk om over de

onderlinge verhoudingen te praten. Hierbij vervult de teamcoach meerdere rollen. Als procesbegeleider staat hij aan de zijlijn als observant en doet hij spaarzaam interventies, waardoor het team met elkaar nieuwe inzichten opdoet. Soms traint hij een vaardigheid, of legt hij een verband tussen wat er in het team gebeurt en de theorie.

#### **Schakelen**

Waar een trainer zich meestal concentreert op de taak om een groep een andere houding en ander gedrag aan te leren, schakelt de teamcoach vaak tussen rollen en lagen. Een teamcoach kijkt op meerdere niveaus naar een groep. Op afstand (helicopterview), maar ook van dichtbij (aanvoelen wat er speelt). Zowel op groepsniveau, als op individueel niveau. Ook schakelt de teamcoach steeds tussen observeren en interveniëren, rekening houdend met de fase van het groepsproces. Al met al is het werk van een teamcoach minder overzichtelijk en vooraf te plannen dan het werk van een trainer.

#### **Loslaten en omgaan met onzekerheid**

Zoals eerder gezegd, heeft de trainer de leiding over het proces. Een teamcoach laat de verantwoordelijkheid, over wat er wel of niet aangepakt en veranderd wordt, bij het team liggen. Een valkuil bij beginnende teamcoaches is vaak dat zij het tempo voor het team willen bepalen, in plaats van andersom. De coach wil dan de sfeer goed houden, adviseren en redden, terwijl het team ook haar eigen oplossingen kan vinden. Een teamcoach blijft vaak 'op zijn handen zitten', kijkt wat er in de groep gebeurt en welke patronen spelen, zonder direct in te grijpen. Hij laat het proces de opbouw van de coaching sturen. Bij teamcoaching is er, in tegenstelling tot bij trainingen, dus minder houvast; er is minder sprake van een vooraf bepaalde route naar een bepaald doel. Omgaan met deze onzekerheid kan voor beginnende teamcoaches een spannende uitdaging zijn.

### Waardevrij interveniëren

Bram zegt dat het hem opvalt dat dat Laura en Nadia de anderen steeds in de rede vallen en dat het hem ergert.

#### Trainer

Als trainer grijp ik terug op de spelregel 'luisteren', die de groep zelf heeft ingesteld en ik vraag de groepsleden om zich daaraan te houden. Of ik vraag wat er nodig is om het luisteren te vergemakkelijken. Ik neem hiermee een sturende rol in.

#### Teamcoach

Als teamcoach zoom ik in op de interactie, door deze heel neutraal te benoemen en door te vragen wat er speelt: "Laten we eens terugkijken. Josh vertelt over zijn plan en dan zegt Nadia dat jullie hier al een besluit over genomen hebben. Bram maakt de opmerking dat hij zich ergert, omdat hij vindt dat Laura en Nadia steeds iedereen in de rede vallen. Klopt dit zo, of vergeet ik iets? Hoe kijken jullie naar de situatie? Marian en Laura, ik heb jullie nog niet gehoord, wat denken jullie?" Een teamcoach lost de situatie dus niet op, maar vraagt door naar wat er aan de hand is en zoomt in op de interactie. Bij waardevrij interveniëren benoemt de teamcoach de feiten die iedereen kan waarnemen en hij vraagt openlijk naar de bedoeling en het effect. De teamleden horen zo van elkaar wat zich in de onderstroom afspeelt. In het Tijdschrift voor Begeleidingskunde van maart 2015 schreven we een artikel over deze vorm van interveniëren, waardevrije interventies.

#### Omgaan met weerstand

"Kunnen we eens aan het werk gaan, in plaats van zo te muggenziften over hoe we iets zeggen?"

#### Trainer

Als trainer trek ik de weerstand vlot door

bijvoorbeeld te zeggen: "Goed plan", of te vragen: "Vertel eens wat je teveel vindt?", om dan vervolgens rekening te houden met de wensen van de deelnemer en de groep.

#### Teamcoach

Als teamcoach sta ik er langer bij stil. Ik verdraag de weerstand en kijk wat er vervolgens gebeurt. Ik schets zo nodig het patroon en nodig de teamleden uit om hier op te reageren. Wat gebeurt er nou eigenlijk en waarom?

Weerstand komt zowel in trainingen als in teamcoaching voor. Waar tijdens trainingen de trainer verantwoordelijk is om de weerstand van deelnemers niet te hoog op te laten lopen, om het einddoel te behalen, heeft weerstand in teamcoaching een functie. Het zegt iets over de samenwerking binnen het team.

#### De belangrijkste verschillen

De belangrijkste andere vaardigheden, die een teamcoach nodig heeft ten opzichte van een trainer, zijn dus:

- schakelen tussen verschillende niveaus, rollen en theorieën;
- loslaten en omgaan met onzekerheid;
- waardevrij interveniëren en een repertoire van groepsinterventies kunnen toepassen;
- op je handen blijven zitten bij weerstand;
- het gedrag van de teamleden relateren aan de harde kant van hun werk (doelen, procedures).

#### Conclusie

Het werk van een teamcoach is complex. Het is uitdagend en – als het lukt – heel inspirerend. Elk team is compleet anders en de oplossing is altijd weer een verrassend samenspel van meerdere factoren. Het is juist die puzzel, om erachter te komen wat er nu precies aan de hand is en dan de kracht

van het team aanspreken om oplossingen te vinden, die het werk zo leuk maakt. Wij zien het als taak van een teamcoach om meer begrip te creëren tussen leden van een team, door ze een (neutrale) blik in elkaars belevingswereld te geven en ze mede

daardoor bewuster te maken van hoe ze zelf patronen kunnen doorbreken. Daaraan bijdragen en zien welke ontwikkeling zo'n team doormaakt om beter te gaan werken is fantastisch. ■



***Gonnie Kügel heeft Sociaal Economisch Beleid gestudeerd. Als begeleider van managementteams combineert ze de wereld van training, coaching en therapie. Ze heeft jarenlang teamcoaches en trainers opgeleid bij de JJ Trainersacademie en bij de De Galan School voor Training. Daarnaast is ze bij de RINO postdoctoraal docent groepspsychotherapie.  
[www.gonniekugel.nl](http://www.gonniekugel.nl)***



***Marieke de Boer werkt als senior coach, trainer en facilitator. Ze begeleidt teams en managers bij veranderingsprocessen. Vanuit haar achtergrond als docent drama benoemt zij interactiepatronen in teams en reikt tools aan om deze te doorbreken. Ze is verbonden aan de NOBCO.  
[www.atpresent.nl](http://www.atpresent.nl)***



Monique Frequin-Bekker

# column

## + trainerstoel

“Kunnen we het kennismaken niet overslaan?”

**Ik ben nieuwsgierig van aard. Een goede eigenschap voor een trainer, want daardoor verdiep ik mij makkelijk in mijn deelnemers. Wie zijn ze en wat brengt hen hier? Bij voorkeur verdiep ik mij voor de training in de groep, maar dat lukt niet altijd. Bovendien is de werkelijkheid toch vaak anders als ik hen eenmaal zie.**

Mijn (nieuwe) lezerspubliek uit TvOO ken ik (nog) niet. Wat brengt hen zover, dat zij dit blad en deze column gaan lezen? Wat zijn hun verwachtingen? Vergelijken zij met de vorige auteur, die zo lange tijd deze plek heeft ingenomen. Wat zouden de lezers eigenlijk van mij willen weten? Willen ze wel kennismaken?

### Het belang van kennismaken

Een goed training start met kennismaken, maar waar ligt die start? Lang van tevoren, vlak voor, of tijdens de training? In mijn trainers- en lerarenopleiding was er veel aandacht voor kennismaken. Een goed begin

is immers het halve werk. Bovendien versterkt het de eerste fase van het groepsproces, waarin het ‘erbij horen’ een belangrijke rol inneemt. Een leuke, activerende kennismaking geeft een tevens een prettige start. Als startend trainer had ik echter nog niet zoveel kennismakingsoefeningen in mijn koffertje. Ik had een paar favorieten, waarvan het wederzijds interviewen mijn voorkeur had. De deelnemers interviewden elkaar, zodat ik een lange, maar uitgebreide kennismakingsronde initieerde.

Naarmate ik meer wist van groepsdynamiek binnen de kennismakingsfase, ontdekte ik de tekortkomingen van deze oefening. Het ‘wie gaat met wie’ liet ik bijvoorbeeld vrij aan de deelnemers. Sommige deelnemers, die sowieso al makkelijk kennismaken, vormden snel een duo en gingen enthousiast van start. Anderen bleven over en met name bij een ongelijk groepsaantal stond de laatste moederziel alleen. Ik interviewde dan zelf mee, om de pijnlijkheid van het overblijven weg te nemen. Achteraf vaak niet zo’n handige keus, want het bezorgde mij een aparte status tijdens de start van het groepsproces (vlees noch vis). Een tweede tekortkoming was dat ik de deelnemers niet zo duidelijk aangaf over welke onderwerpen je elkaar diende te bevragen. In de terugkomronde leidde dit tot



diverse uitkomsten. Sommige duo's kenden slechts elkaars naam, woonplaats en werk, anderen bespraken hun hele levensloop, waarop verwarring ontstond of de oefening wel juist was uitgevoerd. Al met al geen constructieve kennismakingsoefening.

Inmiddels neemt kennismaken bij mij een belangrijke plaats in. Niet de lengte, maar de intensiteit van de kennismaking staat centraal. Ik geef in deze fase veel sturing. Het onderwerp van de kennismaking richt zich al voor een groot deel op het onderwerp van de training. Bij een training trainersvaardigheden maken we kennis aan de hand van de vraag 'wie of wat inspireerde jou om trainer te worden?' Kennismaken met elkaar, maar ook al enigszins met het onderwerp.

### **Kennismaken overslaan?**

Nieuw, ook voor mij, was dat ik laatst geconfronteerd werd met het volgende. In een nieuwe groep zaten enkele deelnemers die elkaar al kenden. Voor de training gaven ze aan dat ze het kennismaken graag wilden overslaan. Ze leerden de overige deelnemers wel in de loop van de dag kennen. Ik was echt geschokt. Hoe kun je als trainer (in opleiding) niet geïnteresseerd zijn in je medecursisten? Van schrik vergat ik naar de reden te vragen en ik riep iets in de trant van "Zoiets stel je toch niet voor?" Terwijl het hen wellicht puur om de tijdswinst ging. En natuurlijk maakten we kennis, allemaal!

Dit ben ik: trainer, opleider en psycholoog, zelfstandige, toegankelijk, openhartig en zorgzaam voor mijn deelnemers. Ik hoop ook jullie snel te leren kennen.

## Trainerstool: Belangrijk bij kennismaken?

### **Kennismaken gaat altijd ‘ten koste’ van trainingstijd, maar het levert je gedurende de rest van je training veel op.**

In de eerste fase van groepsontwikkeling gaat het erom dat mensen zich welkom voelen en erkend worden in wie ze zijn, een basisbehoefte. Het ritueel ‘wat hoort bij de start van een groep’, is bij veel deelnemers bekend en geeft houvast. Afwijken hiervan – door bijvoorbeeld het kennismaken te weinig aandacht te geven – kan onrust geven bij het opstarten en de rest van je training beïnvloeden.

### **Functies van kennismaken**

- Zorg vanaf het eerste moment voor veiligheid. Structureer je kennismakingsopdracht door zelf te groeperen. Het maakt niet uit op welk kenmerk of uitgangspunt, maar het voorkomt dat iemand bij de start alleen komt te staan. Dit kan een trend worden voor de rest van de training.
- Wees je ervan bewust dat mensen zich

vertrouwd voelen, naarmate ze meer met elkaar omgaan (*het proximity-attractioneffect*). Werk dus vanaf het begin met subgroepen, als je dat later ook wilt doen.

- Maak gebruik van het verschijnsel dat mensen zich snel aanpassen omdat ze vinden dat het zo hoort (normatief conformisme), omdat ze graag willen weten wat anderen van iets vinden (informatief conformisme) en omdat aangepaste mensen als prettig worden ervaren. Conformisme verstevigt het groepsgevoel.
- Sociale identiteit: door in de groep te vertellen wie we zijn en te horen wie de anderen zijn, kunnen we ons zelfbeeld opwaarderen. We ontleen een belangrijk deel van onze identiteit aan een groepslidmaatschap. Lijkt de groep te bestaan uit de ‘juiste’ mensen, dan voelt het goed om daar lid van te zijn.
- Door de kennismakingsoefening te baseren op het thema van de training is er iets gemeenschappelijks. Dat zorgt ervoor dat mensen een gevoel van gelijkheid ervaren (*het similarity-attractioneffect*). ■

**Monique Frequin-Bekker** is sociaal- en arbeids- en organisatiepsycholoog NIP, trainer, opleider en begeleider van trainers/docenten. Zij begeleidt onderwijs- en opleidingstrajecten binnen het hbo en wo, met name binnen opleidingen in onderwijs, psychologie en gezondheidszorg. Daarnaast geeft zij advies en begeleiding bij complexe groepssituaties (groepsdynamica). Zij werkt als zelfstandige vanuit haar bedrijf BOC-onderwijsadvies.

[www.boc-onderwijsadvies.nl](http://www.boc-onderwijsadvies.nl)



Hans Bolten

■ Gerard van der Molen

Een kritisch onderzoek naar het spreken in organisaties

# Afrekenen met schijntaal

Wanneer ik het hotel binnenloop waar we hebben afgesproken, zit Hans Bolten al bij de receptie op me te wachten. De filosoof (foto) is met de trein naar Amersfoort gekomen. Het is vrijdag en hij zal vandaag in de stad overnachten om in het weekend een training te verzorgen bij de Internationale School Voor Wijsbegeerte (ISVW) in Leusden. We verhuizen voor ons gesprek naar een tamelijk ongezellig restaurantgedeelte van het hotel. Daar praten we ruim drie uur over de socratische methode: een kritisch onderzoeksgesprek naar begrippen, opvattingen en meningen.

### ***Hoe ziet het huidige landschap van de praktische filosofie eruit?***

“Ik heb met die uitdrukking ‘praktische filosofie’ nooit zoveel gehad. Er wordt meestal een tegenstelling gesuggereerd met de academische filosofie, die dan vaak ‘bloedeloos en abstract’ wordt genoemd. Die tegenstelling is er niet. Wie zegt dat die er wel is, weet gewoon niet veel van filosofie. Het is wel zo dat er binnen Nederland nu veel meer mensen werkzaam zijn buiten de academie of het onderwijs dan dertig jaar geleden, mensen die met hun filosofische bagage columns schrijven, in organisaties werken, of een consult doen.”

### ***Jij doet met je filosofische bagage andere dingen, zoals het toepassen van de socratische methode. Wat is dat?***

“De socratische methode is het in beeld brengen van welke opvattingen mensen hebben, wat ze vinden, wat voor mening ze hebben, welke denkbeelden en hoe ze die uitspreken in taal. En vervolgens gaan we kijken of dat enig hout snijdt, of het klopt. Dus kritisch onderzoeken, analytische filosofie. Dat kun je lastig in je eentje doen. Sommige mensen kunnen een heel eind komen als ze hun eigen gedachten niet al te erg censureren, maar je hebt altijd je eigen blinde vlekken. Een socratisch gesprek is een gezamenlijk onderzoek, maar tegelijkertijd doe je een onderzoek naar jezelf. Het meest belangrijke is juist niet het in twijfel trekken, maar luisteren. Horen wat je zelf zegt, wat een ander zegt, dat ook onthouden, in je geheugen opslaan. Waar reageert iemand nou precies op: op mij of op een reden die ik heb gegeven voor iets, of geeft hij een reden voor een standpunt, dat hij verder nog niet benoemt, enzovoort. Als je goed luistert, komen de vragen vanzelf wel. Dan zit je niet ‘met welke vraag moet ik nu stellen’. Wat je als socratisch vragensteller doet, is systematisch elke werkelijkheidsdefinitie

in twijfel trekken. Je onderzoekt iemands werkelijkheidsbeeld en manier van spreken; dat neem je onder de loep en daar zet je zo nu en dan het mes in. Ik heb wel eens gehad dat een deelnemer in een workshop tegen een andere deelnemer zei: ‘Ik snap helemaal wat je bedoelt!’ Dat was mooi, want ik vond het zelf een vaag verhaal. Ik vroeg: ‘Kun je me dan eens uitleggen wat die ander dan bedoelt?’ Hij zei: ‘Ja, nee, dat voel je gewoon, dat is niet uit te leggen.’ Dus ik antwoordde: ‘Oké, jij snapt wat er bedoeld wordt, maar als ik vraag wat er bedoeld wordt, zeg je ‘ja, nee, dat kan ik niet uitleggen’. Dus je kunt niet uitleggen wat je begrijpt?’ Het socratisch gesprek dwingt je om te laten zien wat je begrippen betekenen.”

### ***Wat kan een kritisch onderzoek naar wat er gezegd wordt opleveren?***

“Soms gebruik je een woord dat niet in de dagelijkse praktijk functioneert. Je bent met een woord in de weer dat eigenlijk in jouw praktijk geen betekenis heeft, maar je verbaliseert het wel. Zo gaat het heel vaak binnen organisaties. Ik noem dat schijntaal: begrippen die in organisaties als wisselgeld over de tafel gaan, die je gewoon als jokers kunt inzetten. Binnen de GGZ bijvoorbeeld, gaat het over een patiënt x of y en dan zegt iemand: ‘Nou, dat moeten we toch maar niet doen want dan komen we wel met zijn of haar autonomie in moeilijkheden.’ Dat woord gaat dan heel snel heel vaak over tafel, maar wat dat is die autonomie, of wat dan in dit geval die autonomie zou zijn die in het geding komt, daar stelt niemand een vraagteken bij. Zodra je daar de vinger op wilt leggen is het uiterst vaag waar het over gaat. Kijk, als je een patiënt vastbindt aan de muur of zo, dan weet je wel dat het niet in de haak met is die autonomie. Dan is het niet zo moeilijk om er een uitspraak over te doen. Maar in veel andere gevallen is het nogal duister. Wat je doet, is de mensen laten spreken over de werkelijkheid, in gewone taal die ze zelf begrijpen. Dan kun je

meters maken.

Het leukst is als iemand met een model aankomt. Dan heb je, socratisch gezien, feest. Er is altijd wel iemand die na vier uur praten roept: 'Ik heb er nog eens even over zitten nadenken, ik weet helemaal hoe het moet. Mag ik even wat op het bord tekenen?' En daar komen ze dan, de rondjes, de driehoekjes, de pijltjes en de ballonnetjes. Dan staat er zoiets als  $L = V \times C$ . Dat was in een gesprek over humor en lachen. Diegene legde uit dat Lachen het product was van Verwachtingspatroon en Culturele bagage, of iets in die geest. Ik zei toen iets in de trant van: 'Ik snap die 'maal' niet: waarom niet 'min' of 'plus' of 'wortel'. Wil je mij eens voordoen hoe je een verwachtingspatroon met culturele bagage vermenigvuldigt?' Wat je doet is zo'n metafoor serieus nemen, boter bij de vis doen."

***Moet je als hrd-professional dus alle modellen waar je mee werkt kunnen uitleggen?***

"Als iemand zegt 'Ja ik werk met dat model in de praktijk en dat is door drieduizend wetenschappers onderzocht en dat deugt gewoon...', dan moet je in ieder geval laten zien wat je eronder verstaat."

***Gaat niet alles piepend en krakend stilstaan, als je bij elk begrip een vraag stelt?***

"Je kunt elk begrip onderzoeken, maar niet allemaal tegelijkertijd. Kijk, filosofie in de woorden van Hegel, is 'de verkeerde wereld'. Dus om bij elke werkelijkheidsdefinitie van iemand vragen stellen, is in zekere zin niet normaal. Als de ober straks komt en vraagt 'Heeft u zin in nog een biertje?', en ik zeg: 'Hoezo is dat bier dan, waar baseer je dat op?', dan is dat niet normaal. Normaal is dat ik zijn werkelijkheidsdefinitie, namelijk 'dit is bier', accepteer, als ik vind dat het bier is. Anders komen we niet tot handelen. Dus in socratische zin betekent het stellen van

vragen – namelijk waarom noem jij de dingen zoals je ze noemt – dat je een rem op de loop der handelingen zet, een spaak in een of ander wiel steekt. Dat vinden anderen niet bij voorbaat leuk en je loopt de kans dat je de meute over je heen krijgt, je maakt jezelf daar niet op voorhand heel populair mee. Dus dat houden mensen ook niet zo heel lang vol. De vraag is dus: om welke reden zou je iets willen onderzoeken? Wat is de relevantie? Je aandacht gaat uit naar die uitspraken en begrippen waarvan je denkt 'we moeten toch eens even uitvlooien hoe dat zit'. Dus het gaat over de centrale begrippen in een bepaald beroep of in een organisatie. Stel iemand ligt op een sterfbed met veel pijn. En dat iemand dan zegt: 'Meneer heeft een nog niet geëxpliciteerde doodswens'. Dan is de vraag: wat is dat nu? Meneer heeft wel een doodswens, maar niet geëxpliciteerd, leg dat nou eens uit. Dan kom je waarschijnlijk uit bij een punt waarop iedereen zegt: 'Dat weten we helemaal niet, want meneer heeft domweg niks gezegd.' Maar dan heb je de vraag of iemand een doodswens heeft, als hij het zegt. Mensen zeggen wel eens 'Ik wou dat ik dood was'. Hebben die dan ineens een doodswens? Hoe zit dat nou, dat zijn toch gangbare begrippen? Dat lijkt een academische discussie, maar dat is het niet, want ergens zal een arts gaan beslissen of hij zijn handtekening zal gaan zetten."

*"Als je je als filosoof bij een organisatie wilt laten inhuren, dan zou een arbeidscontract er als volgt uit moeten zien: je krijgt 150.000 euro per jaar, je mag doen en laten wat je wilt, maar wij hebben elk moment het recht om je eruit te schoppen. Kijk, dan kun je daadwerkelijk daar als filosoof te werk gaan; je bestaat op het spel zetten."*

***Wat moet je vooraf regelen wanneer je met een socratisch gesprek in je organisatie wilt beginnen?***

“Op de keper beschouwd, als je het in de ultieme harde vorm doet, hoeft er helemaal niks. Maar dan kunnen er allerlei dingen gebeuren, die je niet wilt in een organisatie. Dus is het handig om een aantal dingen van te voren af te kaarten: dat de deelnemers er uit vrije wil zitten en dat ze het doel van de bijeenkomst onderschrijven, dat het duidelijk is dat ze het over een betreffend onderwerp hebben en dat het niet uitmaakt wat er uitkomt. Het gaat er niet om iets op te lossen en daar ben je dus ook niet mee bezig.”

***Is het noodzakelijk dat bij een socratisch gesprek in een internationale setting iedereen dezelfde taal beheerst?***

“Nee, niet per se, maar als iemand de taal niet goed beheerst, gaat het anders lopen

bedoelt, dan zou je aan andere werkvormen kunnen denken. Bijvoorbeeld dingen laten opschrijven op flipovers. Dan gaat de vaart er wat uit, maar hebben mensen wel de tijd om te reflecteren of ze bedoelen wat er staat. Ik zou van tevoren wel aan de deelnemers vragen wat ze verwachten qua openheid bijvoorbeeld.”

***Er zijn managementteams die al jaren in hun eigen soort Engels samenwerken, dus waarom dan niet ook bij een socratisch gesprek?***

“Ja, als er nu een communicatiemoeilijkheid is, dan was die er gisteren en eergisteren natuurlijk ook. Dus het kan wel eens van belang zijn om het erover te hebben. Je kunt er gif op innemen dat wat zich dan tijdens een socratisch gesprek afspeelt, zich ook in het echt afspeelt.”

***Je bent aan een boek bezig over de socratische methode?***

“Ja. Het boek is bedoeld voor iedereen die er meer over wil weten en geen filosofische bagage heeft. Het moet voor het eind van het jaar af zijn.”

***Moet de socratische methode opgenomen worden in de universitaire filosofieopleiding?***

“Ik denk wel dat dat nuttig zou zijn, afhankelijk van de richting binnen de filosofie. De Angelsaksische filosofie is namelijk al wel erg verwant met de socratische methode: je onderzoekt opvattingen; wat zit erachter, wat is de samenhang. Goede analytische filosofie is in feite de socratische methode.” ■

“De kern van de socratische methode kun je in vier seconden uitoefenen”

dan wanneer hij het wel goed beheerst. Je moet er wel alert op zijn dat betekenissen, die je op meer manieren kunt vertalen, enkel op één manier gebruikt gaan worden. En vaak duurt het, als het niet je moedertaal is, iets langer om adequaat te kunnen reageren. Als je ontzettend moet gaan zoeken in taal en je daarom dingen gaat zeggen, die wel in de buurt komen, maar niet precies zijn wat je

**Voorbeeldialoog van een socratisch gesprek**

Louise is afdelingshoofd op een hogeschool en doet in een leergang leiderschap mee aan een seminar socratische vaardigheden.

"Heeft iemand een vraag waar hij in het werk wel eens tegenaan loopt?"

"Ja, ik wel."

"Ah... wat is jouw vraag, Louise?"

"Wat is eigenaarschap?"

"Kun je een situatie beschrijven, waarin die vraag speelde?"

"Ja, vorige week. Een medewerkster zou notulen maken van onze vergadering en die aan de deelnemers toesturen. Dat was de afspraak, maar ze mailde die eerst naar mij, met de vraag of het zo goed was."

"En dat heeft iets met 'eigenaarschap' te maken, Louise?"

"Ja!"

"Kun je dat uitleggen?"

"Nou ja, ze vroeg in die mail of ik nog kans zag om de notulen na te kijken."

"Ja, en?"

"Dat lijkt mij nogal duidelijk! We hadden afgesproken dat ze de notulen meteen naar de deelnemers zou sturen en nu komt ze mijn goedkeuring vragen!"

"Maar wat heeft dat dan met 'eigenaarschap' te maken, Louise?"

"Nou ja, eh..., kijk..... hoe zal ik het zeggen?"

"Wat die medewerkster daar doet, Louise, of niet doet, kun je dat eens beschrijven met behulp van het woord 'eigenaarschap'?"

"Hoe bedoel je?"

"Kun je een zin formuleren die beschrijft wat die medewerkster doet, maar dan wel een zin waar het waar het woord 'eigenaarschap' in zit. Zoiets als: 'Ze bleek over veel eigenaarschap te beschikken.' Snap je?"

"Ja, pfff... Moet dat?"

"O nee hoor, het hoeft niet. Kun je er iets over zeggen?"

"Nee, dat is lastig met dat woord. Dat is nu net..."

"Kun je eens kijken of dit lukt, Louise: los van dit verhaal: kun je een zin formuleren, maakt niet uit waarover, die iemand kan uitspreken in een alledaagse situatie, waarin het woord eigenaarschap voorkomt?"

"Eh, iemand kan zeggen dat hij eigenaar is van een auto."

"Dat is 'eigenaar'. Ik vroeg 'eigenaarschap'."

"Ik zou het niet weten."

"Nee? Ken je geen situaties waarin iemand het woord 'eigenaarschap' gebruikt?"

"Nee, ik gebruik het zelf nooit. Ja, nu op dit moment, maar dat is omdat het bij ons in de organisatie rondgaat."

"Het gaat rond in de organisatie, maar je gebruikt het zelf nooit, zeg je. Wie is daar dan de eigenaar van volgens jou?"

■ Thijs Rijnbergen & Jaco van der Schoor

De juiste interventie op het juiste moment

# Hoe ontwikkel je succesvolle teams?



Tegenwoordig wordt bij teamontwikkeling vooral gekeken naar het ontwikkelen van de dynamiek van een team. Van afhankelijkheid naar volwassenheid, van gedoe naar flow, van gestagneerde communicatie naar een geoliede machine. Vaak in heisessies, praatsessies of teamcoachingsessies. In deze bijeenkomsten wordt gegraven, uitgewisseld en er worden conflicten uitgesproken. Met als idee: als we het uitpraten en achter het probleem komen, dan lossen we het op. Dan loopt de communicatie weer gesmeerd, is het conflict opgelost, nemen teamleden meer initiatief en gaat men eindelijk eens feedback geven. Deze vorm kost veel tijd, frustratie en is vaak helemaal niet effectief op de lange termijn.

## Kijk breder

In 2002 hebben we vanuit Mensen in Bedrijf na een uitgebreide literatuurstudie vier dimensies benoemd waarbinnen alle wetenschappelijke kennis over de ontwikkeling van teams te plaatsen is. Hierbij hebben we ruimer gekeken dan alleen de heersende theorie over groepsontwikkeling (Tuckman, 1965; Wheelan, 1994). We hebben ook structuur, vaardigheden, processen, doelen en resultaten meegenomen. Want hierin ligt volgens ons juist de sleutel. Door

op de juiste categorie te interveniëren ontwikkelen teams zich sneller en effectiever. Een must in deze tijd!

### Succesformule zoeken

Er is geen algemeen recept voor een goed team, wel een uitgebalanceerd dieet. Aangepast op de situatie, de personen en het doel dat je nastreeft. Teams worden effectiever als ze tijd besteden aan het vinden van de juiste invulling op de vier dimensies. Juist dit gezamenlijk zoeken zorgt ervoor dat je overeenstemming bereikt op je focus en werkwijze. Teams die deze zaken niet op orde hebben, hebben grote kans om in de problemen te raken. Dit uit zich in symptomen als slechte communicatie, geen feedback, gedoe in de wandelgangen en ga zo maar door. Met voorbeelden geven we je in vogelvlucht een beeld van de vier dimensies:

1. Het bestaansrecht: start bij het begin, weet waarvoor je op aarde bent.
2. De inrichting: creëer de optimale mix voor succes.
3. De samenwerking: rollen, behoeften en groepsdynamiek.
4. De omgeving: als team werk je niet in een vacuüm.

### Dimensie 1: het bestaansrecht

Het bestaansrecht van een team is de reden dat het op aarde is. Een team zet doelen om in resultaten. Het is van belang dat de teamleden een helder beeld hebben van deze doelen, de gewenste resultaten en dat zij een rol voor zichzelf zien weggelegd bij de realisatie ervan. Samen doelen bepalen loont. Een goede uitwerking van het bestaansrecht geeft inzicht in de doelen die een team nastreeft, de resultaten die het team wil behalen en op welke manier een team deze doelen en resultaten evalueert. Het helpt als de doelen gezamenlijk, concreet en enthousiasmerend zijn en de resultaten SMART zijn geformuleerd. Gedoe in de

samenwerking ontstaat vaak doordat mensen geen gelijk beeld van de doelen hebben, of vastlopen in het vertalen van de doelen in de dagelijkse praktijk. Het bestaansrecht van een voetbalelftal is bijvoorbeeld het samen gezellig hebben, of de competitie winnen.

#### **Voorbeeld: gedoe dat ontstaat door onduidelijkheid over bestaansrecht**

Een team zorgprofessionals werkte verspreid door het hele land. Elk teamlid had z'n eigen zorgcentra, waar ze zelfs een eigen kantoor hadden. Volgens de organisatie waren ze een team, omdat ze hetzelfde werk deden, samen moesten innoveren en voor elkaar moesten inspringen als de werkdruk te hoog werd. Maar het voelde niet als een team. Mensen belden op het laatste moment af, ze zochten elkaar niet op als ze ergens tegenaan liepen en innovatiepogingen kwamen niet van de grond. Gaandeweg ontstonden er onduidelijkheid en frustraties in het team, die terug te voeren waren op deze verschillen in de behoefte van de teamleden:

- Het team is vooral functioneel om kennis te delen.
- Het team is juist een plek om hulp te vinden bij werkgerelateerde vragen.
- Het team is juist een plek voor persoonlijke ontmoeting en verbinding.

Deze onduidelijkheid zorgde voor irritatie over het tempo, de frequentie en de inhoud van de overleggen. Het team vormde zich niet en de doelen van de organisatie (innoveren, elkaar helpen) werden niet behaald. Pas toen deze verschillende beelden werden benoemd en onderzocht, ontstond ruimte voor verbinding.

### Dimensie 2: de inrichting

Als je samen weet wat je te doen hebt, richt je het team in om de doelen te kunnen behalen. In het voetbalelftal, dat voor de winst gaat, positioneer je mensen, verdeel je rollen en spreek je speelstructuren zo af dat je winkansen worden gemaximaliseerd. De tweede dimensie gaat over de inrichting. Hier focus je op, naar de manier waarop je menselijk kapitaal inzet, procedures structureert en de ondersteunende processen inricht. Het is belangrijk dat er voldoende kennis, kunde en ervaring aanwezig is om de gevraagde resultaten te behalen. Er moet een structuur zijn waarbinnen je vergadert, onderlinge afstemming zoekt, evalueert, functies invult en processen op elkaar afstemt. Samenwerking is ook gebaat bij duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden. Dit zorgt ervoor dat mensen weten wat ze moeten doen en ook hoe ze dat moeten doen. Op microniveau gaat inrichting bijvoorbeeld ook over de structuur van vergaderen en evalueren.

#### **Voorbeeld: gedoe dat ontstaat door onduidelijkheid over de inrichting**

In een stichting ontstond gedoe tussen bestuur en coördinatoren. Mensen waren gefrustreerd, bestuurders werden ontslagen en prompt nam de helft van de coördinatoren ontslag. Nader onderzoek liet zien dat er veel onduidelijkheid was over de inrichting. Coördinatoren waren niet welkom in beleidsvergaderingen, waarin over beleid werd nagedacht, wat een directe impact op hen had. Ze waren het niet eens met de resultaten, maar kregen geen kans om dit in te brengen of te bespreken. Overlegstructuren waren onduidelijk en er was geen overeenstemming over wie waarvoor verantwoordelijk was. In deze situatie ontstond rust toen rollen

en verantwoordelijkheden onderzocht en expliciet toegewezen werden. Daarbij werden het besluitvormingsproces en de participatie daarin beter afgestemd op de verschillende partijen.

### Dimensie 3: de samenwerking

Zelfs een voetbalteam met de duurste spelers en de beste strategie wint niet vanzelf. Zij moeten elkaar leren kennen en verbinding creëren. Dat gaat niet vanzelf... Samenwerken in teams komt neer op het gebruik maken van elkaar, zodat je samen meer gedaan krijgt dan alleen. De kunst van het samenwerken is om verschillen op te zoeken en te integreren. In de dynamiek komt de samenwerking tot leven. Hier spelen verschillen in persoonlijkheid en behoeften een rol en gaat groepsdynamiek invloed uitoefenen. Teams zijn gebaat bij een gevoel van veiligheid en het voldoende oog hebben voor elkaar. Bij een gevoel van onveiligheid en een gespannen sfeer gaat vaak veel energie verloren.

De groepsleider heeft een voorbeeldfunctie in het team. Hij of zij moet zorgen voor een goede balans tussen duidelijkheid en ruimte voor eigen inbreng. Een goede teamleider speelt in op de behoefte die het team op dat moment heeft.

#### **Voorbeeld: gedoe dat ontstaat in de dynamiek**

In een team van management-ondersteuners was onrust en er werd geroddeld in de wandelgangen. Maar in teamvergaderingen werd vooral veel gelachen en leek alles koek en ei. Tijdens een teamdag bleek het team voor een groot deel te bestaan uit mensen die veel belang hechten aan het behouden van een positieve sfeer. Paradoxaal genoeg gingen ze daardoor de confrontatie, die nodig was om de sfeer te herstellen,

steevast uit de weg. Tijdens de teamdag besteedden we aandacht aan het creëren van een veilige omgeving. Stap voor stap kwamen de gevoeligheden op tafel. Het bleek te gaan over misverstanden en goedbedoelde initiatieven, die alleen maar meer onrust gaven. Zo voelden de ondersteuners een drempel om bij hun managers binnen te lopen, omdat ze wisten hoe druk de managers het hadden. Ze hadden immers zicht op hun agenda's en de deur was altijd dicht. Vanuit een zorgende houding wilden ze niet nog meer drukte geven, door ook nog eens met hun problemen aan te kloppen. De managers wilden juist dat de mensen wel met hun vragen binnenkwamen. Zij vormden immers het primaire proces. Hier was het niet-gevoerde-gesprek voeren de juiste interventie.

#### **Dimensie 4: de omgeving**

De omgeving van een team bepaalt voor een groot deel wat je als team te doen hebt. Sterker nog, zonder omgeving zou het team vaak helemaal niet bestaan. Het elftal is afhankelijk van een sponsor en ze moeten de trainingstijden afstemmen in overleg met andere teams. De vierde dimensie is dan ook de omgeving, die bestaat uit interne partijen (andere afdelingen, directie, interne klanten) en externe partijen (klanten, leveranciers, overheid). Als team lever je je dienst of product aan je klant (intern of extern). Tegelijkertijd heb je allerlei andere partijen nodig voor *resources* en als samenwerkingspartner. De teamleider heeft een managende rol in de interactie tussen team en omgeving, zodat het team optimaal z'n werk kan doen.

#### **Voorbeeld: gedoe dat ontstaat door invloeden vanuit de omgeving**

Een team van professionals klaagde veel en kwam volgens de leiding niet in beweging. De teamleden toonden te weinig eigen verantwoordelijkheid en initiatief. Een gesprek met het team bracht veel geklaag naar boven. De teamleden voelden zich niet serieus genomen door de organisatie. Er werd, zonder te overleggen, geschoven met standplaatsen. Het team was verder behoorlijk onderhevig aan de grillen van de politiek. Ze beschikte vaak over te weinig of onvolledige informatie die wel aanwezig was bij ketenpartners. Dit maakte dat mensen passief werden. De sleutel om beweging te creëren, lag tussen het management en het team. In een gesprek werden afspraken gemaakt over het vergroten van de stabiliteit van het team en werden vanuit het management gesprekken gevoerd met ketenpartners. Hierdoor voelden de teamleden zich serieus genomen en ontstond weer meer initiatief vanuit de medewerkers.

#### **Quickscan: hoe staat jouw team ervoor?**

Nu we teamontwikkeling verbreed hebben naar vier, bijna alles dekkende dimensies, is het zaak enige orde in de complexiteit aan te brengen. We bieden je daarvoor een quickscan. Hiermee breng je in kaart hoe jouw team, of het team waarmee of waarvoor je werkt, ervoor staat.

##### *Bestaansrecht*

- Zijn er duidelijke doelen?
- Zijn de resultaten SMART geformuleerd?
- Evalueren jullie op gezette tijden hoe jullie ervoor staan?

*Inrichting*

- Wordt het menselijk kapitaal maximaal benut?
- Zijn er duidelijke werkafspraken?
- Is het overleg functioneel?
- Dragen de digitale systemen bij aan het functioneren van het team?

*Dynamiek*

- Wordt de onderlinge samenwerking als positief gewaardeerd?
- Is de communicatie constructief?
- Worden er duidelijke besluiten genomen?
- Is het leiderschap ondersteunend voor het team?
- Is er een veilig en constructief klimaat?

*Omgeving*

- Is er sprake van een goede samenwerking met andere teams binnen

de organisatie?

- Is er voldoende invloed op het externe krachtenveld?
- Staat de klant centraal voor het team?

Het beantwoorden van deze vragen geeft een indicatie van hoe het team ervoor staat. Voor een uitgebreide analyse van je team op de vier dimensies kun je het online meetinstrument TeamQ inzetten ([www.teamq.org](http://www.teamq.org)).

**Conclusie**

In onze praktijk zien we vaak dat het bezig zijn met teamontwikkeling betekent dat er sessies in zaaltjes worden georganiseerd om te praten over wat er zoal loos is met de onderlinge samenwerking. In het voorbeeld van een ondermaats presterend voetbalteam zien we dat er veel meer is om naar te kijken dan alleen de manier van samenwerken. Teamontwikkeling is veel meer dan alleen maar bezig zijn met de communicatie en de onderlinge samenwerking. Het zijn juist de andere dimensies die maken dat de samenwerking niet lekker loopt. Conflicten en gedoe (dynamiek) ontstaan maar al te vaak omdat doelen niet duidelijk zijn (bestaansrecht), of omdat de externe druk op het team (krachtenveld) de teamleden bij de strot pakt. Een heldere analyse van waar de problemen ontstaan helpt bij het kiezen van de juiste teaminterventie. ■

**Referenties**

- Chang, A., Duck, J. & Bordia, P. (2006). Understanding the Multidimensionality of Group Development. *Small Group Research*, 37, 327-350
- Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.
- Wheelan, S.A. (1994). *Group processes: A developmental perspective*. Boston: Allyn & Bacon.





*Thijs Rijnbergen is als organisatiepsycholoog verbonden aan Mensen in Bedrijf. Hij combineert Deep Democracy, transactionele analyse en Belbin om mensen constructief met elkaar in gesprek te brengen over samenwerken. Thijs voelt zich thuis in organisaties die zich inzetten voor verbinding tussen mensen en het ontwikkelen van professionals.*



*Drs. Jaco van der Schoor is organisatiepsycholoog en expert op het gebied van teamontwikkeling. Hij is directeur/eigenaar van Mensen in Bedrijf. Hij adviseert en begeleidt managementteams van grote organisaties op het gebied van samenwerking. Hij is (co-)auteur van meerdere boeken, waaronder 'Teams van de toekomst'.  
[www.menseninbedrijf.nl](http://www.menseninbedrijf.nl)*

Alle artikelen van deze uitgave  
kunt u digitaal bestellen via:

 [professioneelbegeleiden.nl](http://professioneelbegeleiden.nl)



■ Floor Daver & Saskia Rosenbaum

# Regie over eigen werk bij Middin

Middin is een zorgorganisatie in Zuid-Holland die zorg en ondersteuning levert aan ruim vierduizend mensen met een beperking. Dit gebeurt door 2.775 medewerkers op 185 locaties. Eind 2014 rondde Middin een driejarig verandertraject af: 'Regie over eigen werk'. Het uitgangspunt was dat teams meer eigen verantwoordelijkheid nemen voor de manier van werken en het eindresultaat. Bureau Zuidema ontwikkelde leerinterventies ter ondersteuning van deze organisatieverandering. Dit interview met Saskia Rosenbaum van Middin gaat in op de module teamcoaching, die inmiddels is uitgevoerd bij meer dan twintig teams.

### **Wat was het doel van de organisatieverandering?**

“Middin vindt dat iedereen deel uitmaakt van de samenleving en op zijn manier moet kunnen meedoen. Als dat tijdelijk of blijvend op eigen kracht niet lukt, is Middin er. In onze werkwijze kijken we naar de mogelijkheden. We zijn dichtbij, middenin de wijk, in de directe omgeving van de cliënt. We verstevigen en activeren netwerken. Want mensen hebben andere mensen nodig om tot hun recht te komen. De zorg- en welzijnssector staat voor een van de grootste uitdagingen ooit. Door de bezuinigingen en stelselwijzigingen zal de sector de komende jaren een grootschalige verandering doormaken, waarbij het werk fundamenteel anders georganiseerd en gefinancierd wordt. Eind 2010 is een organisatieontwikkelingstraject gestart, waarbij de kernvraag was: hoe realiseren we onze visie in relatie tot de stelselwijzigingen, die gepaard gaan met verminderde budgetten?

Middin is ontstaan uit verschillende fusies. Hierna bleek dat leidinggevendenden op de locaties veel operationele taken hadden en vaak onvoldoende toekwamen aan hun regietaken, zoals de inhoudelijke ontwikkeling van de zorg en de teams. De *span of control* was erg wisselend en ook de mate van zelfstandigheid van de teams liet grote verschillen zien. In aansluiting op de visie van Middin, zagen we dat het voor de ontwikkeling van de organisatie nodig was om de medewerkers meer ruimte te geven, om aan te kunnen sluiten bij de vragen van cliënten.

Om te stimuleren dat cliënten meer in hun eigen kracht komen te staan, moesten we de regie over het eigen werk van medewerkers stimuleren. Dat vraagt om een manier van leidinggeven die hierop aansluit. Daarvoor hebben leidinggevendenden competenties nodig als resultaatgerichtheid, ondernemerschap en inspirerend leiderschap, met minder

nadruk op hiërarchie en meer op coachende vaardigheden.

Deze zienswijze leidde ertoe dat we zagen dat de span of control van de leidinggevende groter kon zijn en de leidinggevende meer teams kon aansturen dan op dat moment gebruikelijk was. Door het vergroten van de span of control, krijgt de laag daaronder meer

Voor de ontwikkeling van de organisatie was het nodig om de medewerkers meer ruimte te geven

ruimte en kansen om zelf verantwoordelijkheid te nemen. Het invoeren van zelfwerkzame teams was een manier om flexibiliteit in te bouwen, verantwoordelijkheid door te geven aan de teams op de werkvloer en de capaciteiten van medewerkers optimaal te benutten.”

### **Julie kozen voor een bottom-upaanpak, waarom?**

“Het ondersteunend programma is ontwikkeld door de afdeling Opleiden van Middin, in samenspraak met het management. De opleidingsadviseurs vertaalden de ideeën van het management naar effectieve leerinterventies, maar droegen tegelijkertijd zelf bij aan het vormen van de ideeën. Er is bewust gekozen om een beroep te doen op de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers en te vertrouwen op de ontwikkelkracht van de teams. Daarom kozen we voor een bottom-upaanpak: een breed aanbod van interventies, waar leidinggevendenden en teams zelf uit konden kiezen. Voor de invulling van het ondersteunende programma zocht Middin de samenwerking met zes trainingbureaus,

waaronder Bureau Zuidema. Zij ontwikkelden vervolgens samen met Middin een aanbod, dat via het intranet op de 'menukaart' werd aangeboden. Een menukaart met ongeveer veertig verschillende producten, die door de teams en leidinggevenden konden worden ingezet om aan hun zelfwerkzaamheid te werken. Voor de samenstelling ervan is een mix gemaakt van coaching, intervisie, vaardigheidstrainingen en zelfstandig te gebruiken middelen. Zo kon goed worden aangesloten bij de diverse ontwikkelvragen van de teams."

### Menukaart

De menukaart is opgebouwd aan de hand van de drie centrale thema's:

- Ontwikkelen: leren, verbeteren en reflecteren;
- Resultaatgericht zijn: taakgerichtheid en verantwoordelijkheid nemen en krijgen;
- Samenwerken: communicatie en vertrouwen.

### Hoe zag een teamcoachingtraject eruit en hoe pakte het uit?

"Om een team in de stand 'zelfwerkzaam' te krijgen, vindt Bureau Zuidema het belangrijk om de verantwoordelijkheid voor het leren en ontwikkelen juist bij de teams te houden. Typisch aan hun aanpak is dat zij een team vooral niet vertellen hoe of wat ze moeten doen. Wel begeleiden zij het groepsproces, ondersteunen ze bij het formuleren van teamdoelen en maken ze teams bewust van het eigen gedrag en patronen die er spelen. Per team verschilt dit enorm. Soms kom je snel tot de kern van het probleem, andere keren gaat hier meer tijd in zitten. Zodra de ongewenste patronen helder en de ontwikkeldoelen gedefinieerd zijn, kunnen we aan de slag met de groei van het team. Door

nieuwe vaardigheden aan te leren waarmee meteen kan worden geëxperimenteerd, ontstaat een leeromgeving waarin direct zichtbaar resultaat wordt geboekt. Na gemiddeld vijf sessies van een dagdeel staat er een team dat meer plezier heeft, beter samenwerkt en meer resultaat haalt. En dus invloedrijker geworden is. Als theoretisch kader gebruiken we het gedachtegoed van Marijke Lingsma (fases van volwassenheid M1-M4) en het systeemdenken volgens het Systems-Centered Training en Research Institute van Yvonne Agazarian."

### Praktijkvoorbeeld: sessie 1 van een teamcoachingtraject en het doorbreken van patronen

Multidisciplinair Team X bestaat uit negen medewerkers met een opleidingsniveau van lbo tot hbo. Hun doel is om met elkaar excellente zorg te verlenen aan volwassen cliënten met psychiatrische problematiek. De organisatie vraagt het team om, op basis van de ingezette organisatieverandering, meer zelfwerkzaam te zijn en meer verantwoordelijkheid te nemen voor het eindresultaat. De nieuwe manager is het vijfde nieuwe gezicht in twee jaar. Het team is er boos over en moe van. Toch willen ze met elkaar een ontwikkeltraject aangaan, om te kijken of ze de negatieve sleur kunnen doorbreken.

#### *Erkenning voor wat is en helderheid aan de voorkant*

Tijdens de eerste sessie in dit ontwikkeltraject besteed ik veel aandacht aan de pijn en onvrede die de organisatieveranderingen en managementwisselingen hebben veroorzaakt. Door teamleden met elkaar in gesprek te laten gaan, zelf goed te luisteren en mijn compassie te tonen.

Die compassie heb ik zeker, want ik vind het voor dit soort teams veel gevraagd om zonder leidinggevende goed te functioneren. Mijn observatie is dat dit team in de eerste fase staat van teamvolwassenheid en kaders, richting en een voorbeeldfunctie nodig heeft. Daarom besteed ik veel aandacht aan de gevoelens die stuurloosheid met zich meebrengen.

Na een tijd vraag ik aan de teamleden wat ze willen, nog stilstaan bij de boosheid en het verdriet, of dat ze door willen. Ze willen door. Ik vraag ook ieder teamlid afzonderlijk toestemming, om mijn rol als teamcoach te mogen pakken. Hiermee vraag ik expliciet toestemming om te mogen confronteren en te spiegelen wat ik de groep als geheel zie doen. Ik ben transparant in mijn werkwijze en de interventies die ze kunnen verwachten. Dit voorkomt onnodige weerstand.

#### *Start met het ontwikkeldoel en patronen doorbreken*

Als eerste stap laat ik het team in subgroepjes nadenken over goede eigenschappen en verbeterpunten van het team. Vervolgens laat ik het volledige team een top drie aanbrengen voor zowel de plus- als ontwikkelpunten. Dan vraag ik de teamleden om zelf het ontwikkeldoel te bedenken waar zij aan willen werken. Ik observeer wat er typisch is aan de manier waarop ze met elkaar omgaan. Hoe is de sfeer en wat zijn typische gedragspatronen? Ik laat het bewust een tijd zijn gang gaan. Na twintig minuten valt me het meeste op dat ze telkens net niet tot een besluit komen en dat ze over details blijven doorpraten. Het effect is dat ik niet meer snap waar ze het over hebben en ik voel dat de sfeer mat wordt. Ik besluit mijn eerste interventie te doen. Soms ligt het

doorbreken van een ongewenst patroon best voor de hand.

*Floor:* "Ik zie dat jullie steeds de knoop niet doorhakken en blijven doorgaan op details. Herkennen jullie dit?"

*Team:* "Ja herkenbaar! Doen we inderdaad altijd! We zijn echt altijd aan het muggenziften."

*Floor:* "Als het altijd zo is, hebben we een patroon te pakken volgens mij. Wat is nou het effect van dat muggenziften?"

*Teamleden* (om de beurt): "Ik haak af! Voel me compleet gefrustreerd. Ik heb geen zin meer hoor. Ik word er doodmoe van."

*Floor:* "Hoe kunnen jullie dit patroon doorbreken? Noem eens wat mogelijkheden."

*Teamleden* (om de beurt): "Door een punt te zetten, door iemand de knoop te laten doorhakken, door af en toe je mond te houden en niet je eigen plasje eroverheen te doen."

*Floor:* "Probeer het nu nog eens. Zodra jullie weer gaan muggenziften onderbreek ik, om jullie bewust te maken dat jullie weer in een ongewenst patroon vallen."

Ik laat de groep zelf werken. Na de interventie gaat het eigenlijk heel snel. Het ontwikkeldoel is snel opgeschreven en ik zie een team met lachende gezichten. Een patroon dat al heel lang speelt, is binnen een half uur doorbroken! Aan het eind van de sessie geeft het merendeel aan vooral opgelucht te zijn over het resultaat van deze ochtend.

Een team zelf aan het woord zien? Kijk op: [www.zuidema.nl/de-invloedrijke-organisatie/invloed-als-maatwerk/invloed-en-teams](http://www.zuidema.nl/de-invloedrijke-organisatie/invloed-als-maatwerk/invloed-en-teams)

### **Wat is het resultaat van de organisatieverandering?**

"Middin heeft de ontwikkeling van de zelfwerkzame teams gevolgd met jaarlijkse metingen. In de uitkomsten zien we duidelijk dat er sprake is van groei en ontwikkeling op het gebied van zelfwerkzaamheid. In de analyse van de resultaten zien we dat deze positieve ontwikkeling zeer divers is: elk team ontwikkelt zich op zijn eigen manier en in zijn eigen tempo. Uit de uitgevoerde evaluaties komt naar voren

## De zorg- en welzijnssector staat voor een van de grootste uitdagingen ooit

dat medewerkers aangeven dat teamcoaching bijdraagt aan hun zelfwerkzaamheid. Individuele teamleden noemen als zichtbaar veranderd gedrag onder andere:

- Zaken worden bespreekbaar gemaakt en we luisteren naar elkaar.
- We pakken samen klussen op en nemen meer verantwoordelijkheid.
- Taken en rollen zijn helder, eerst werd er meer langs elkaar gewerkt. Het onderlinge gesprek en samenwerking zijn duidelijk op gang gekomen.
- We zijn gegaan van 'passief en klagend' naar zelf doelen stellen en daaraan werken. We zijn proactiever."

### **Wat waren lastige momenten?**

"De plannen voor het verandertraject zijn in 2011 ontwikkeld. Bij aanvang van het traject was duidelijk dat voor de uitvoering van het ondersteunend programma (ten minste) drie jaar nodig was. Door de lange looptijd konden we aan de start niet voorzien wat zich gedurende het traject allemaal zou kunnen voordoen. De lastige momenten bestonden dan ook vooral

uit onvoorziene ontwikkelingen, bijvoorbeeld managementwisselingen, of maatregelen in het kader van de stelselherzieningen in de zorg."

### **En de succesfactoren?**

"Een belangrijke succesfactor is dat we steeds de balans hebben gezocht tussen bottom-up en top-down. Middin heeft gewerkt met een stuurgroep 'Regie over eigen werk', die zo min mogelijk stuurde en zoveel mogelijk faciliteerde. In de stuurgroep werden de praktijkervaringen en evaluaties besproken en uitgewerkt naar voorstellen, om de ontwikkeling verder te faciliteren. Zo bleek bijvoorbeeld dat niet ieder team gebruik wilde maken van een trainingsbureau, maar dat wel behoefte was aan ondersteunende middelen. Dit werd gefaciliteerd door het op intranet beschikbaar stellen van diverse werkvormen. Ook werd het voor teams mogelijk gemaakt om zelf op zoek te gaan naar een werkvorm en dit in het project in te brengen. De uitdaging van de stuurgroep was niet om te gaan bedenken hoe de teams het zouden moeten gaan doen, maar om goed te kijken en te luisteren en aan te sluiten op wat er nodig was."

### **Wat was de rol van de afdeling Opleiden?**

"De afdeling Opleiden heeft hierbij een cruciale rol gespeeld. In samenwerking met de stuurgroep hebben zij het programma ontwikkeld, opgezet en doorontwikkeld. Jaarlijks werd het programma uitgebreid geëvalueerd. Op deze manier ontstond overzicht en inzicht in de ontwikkelingen die zich voordeden en kon onderzocht worden in hoeverre het aanbod daadwerkelijk bijdroeg aan de teamontwikkeling. Gedurende het programma werd de menukaart verder ontwikkeld. Deze werkwijze heeft geleid tot een dynamisch project, waarbij we enerzijds steeds konden aansluiten op de actualiteit en anderzijds goed konden bewaken of we nog op de goede weg zaten." ■



*Floor Daver is organisatiepsycholoog, teamcoach en communicatietrainer. Ze werkt als associate voor Bureau Zuidema. Samen met Saskia Rosenbaum is zij vanaf het begin betrokken bij het verandertraject 'Regie over eigen werk'. [www.zuidema.nl](http://www.zuidema.nl)*



*Saskia Rosenbaum is arbeids- en organisatiepsycholoog en teamleider hrm en projectleider 'Regie over eigen werk' bij Middin. [www.middin.nl](http://www.middin.nl)*



## Training Teamcoaching 5 dagdelen

**Coach teams naar duurzaam  
succes in samenwerking**

**Start training:  
9 september 2015**

**Kijk voor meer informatie op:  
[www.alba-academie.nl](http://www.alba-academie.nl)**



**Alba-academie**  
VOOR LEIDERSCHAP & COACHING



# WETENSCHAP



## **Teams**

*Lidewey van der Sluis* 42

## **Meer verdienen met teams**

*Lidewey van der Sluis* 45

## **Teamontwikkelruimte voor een beter resultaat**

*Karin Derksen* 50

## **Teamflow**

*Jef van den Hout* 56

## **Teams onder tijdsdruk**

*Christel G. Rutte* 62

## **Promotie**

### **Social inclusion in diverse work settings**

*Wiebren Jansen* 67

### **What's new? The interaction between novelty and cognition**

*Judith Schomaker* 68

### **Anger in conflict, a force for good**

*Bart de Vos* 69

### **Speelruimte voor ervaring en reflectie**

*Michiel de Ronde* 70

■ Lidewey van der Sluis

## Teams

**De klasse van een team komt tot uitdrukking in zijn speelveld. De ambitie van een team is af te leiden van het beoogde speelveld. In mijn coachpraktijk bespreek ik dit regelmatig met managers en leidinggevend van teams die verantwoordelijk zijn voor de huidige en toekomstige kwaliteit van hun team. De coachvraag die dan vroeg of laat op tafel komt, is: hoe leg jij de lat voor dit team? Wat vind jij de norm voor goede resultaten?**

### Ambitieniveau

Inmiddels is me duidelijk, mede op basis van de literatuur die ik hierover heb kunnen vinden, dat de antwoorden uiteenvallen in twee categorieën. De eerste categorie bestaat uit antwoorden waarvan de leidinggevende de norm door de omgeving laat bepalen. Dit type leidinggevende heeft het over targets, resultaatverplichtingen en andere opgelegde normen. Deze categorie is te herleiden naar de *prevention focus* (Higgins, 1998). Resultaten boven die norm zijn excellent en mooi meegenomen, maar niet noodzakelijk. De lat ligt net hoog genoeg om geen gedoe te krijgen en laag genoeg om niet op of om te vallen. De tweede categorie betreft antwoorden waarin een hoger streefniveau als norm naar voren komt. Niet *good* maar *best practices* gelden als norm, evenals *outperformance* en excellentie. Deze categorie is te herleiden naar de *promotion focus* (Higgins, 1998). Het potentieel in het team is het uitgangspunt voor gewenste resultaten en de omgeving wordt benut om bovengemiddelde resultaten te behalen. Deze teamleiders leggen de lat boven

het gemiddelde, want de leider wil dat het team onderscheidend en bijzonder is. Als coach help ik beide type leidinggevend hun doel te bereiken. Dit vergt per categorie een andere mindset en een andere greep uit mijn coachrepertoire. Hierna volgen drie instrumenten die per categorie toepasbaar en effectief zijn, waarvan de eerste twee zijn ontleend aan de literatuur over effectieve, respectievelijk excellente, teams. De laatste is een teamoefening, die universeel toepasbaar is.

### Instrument 1: teamdriehoek van succes

*Doel:* Bouwen aan een succesvol team.

Een team dat aan de verwachtingen voldoet en de gewenste resultaten boekt, kan een succesvol team worden genoemd. Het instrumentarium om zo'n team te bouwen, is af te leiden uit een analyse van Patrick Lencioni (2002). Uit zijn werk blijkt dat een team alleen succesvol kan zijn als de volgende basisingrediënten aanwezig zijn: onderling vertrouwen, confrontaties, aanspreekcultuur, betrokkenheid, verantwoordelijkheid en resultaatgericht werken (zie figuur 1).

- *Vertrouwen.* Vertrouwen ontstaat door wederzijdse open- en eerlijkheid en inzicht in de motieven, drijfveren en voorkeuren van collega's. Door te weten met wie je te maken hebt, voel je je vertrouwd.
- *Confrontaties.* Volgens Lencioni maken interne tegenstellingen een team sterk en productief. Zonder wrijving geen glans. Het is daarbij belangrijk dat het echte gesprek wordt gevoerd en dat er niet omheen wordt gedraaid. Teams die confrontaties aankunnen, staan open voor kansen en maken weldoordachte keuzes.



Figuur 1. Kenmerken van succesvolle teams

- **Betrokkenheid.** Betrokkenheid in een team gaat over eenheid. Een goed functionerend team kijkt vooruit, werkt resultaatgericht, stuurt bij indien nodig en stelt deadlines. Elk teamlid voelt zich verbonden met het team en verbindt daar eigen verantwoordelijkheden aan. Het succes van het team is zijn of haar succes. Dit geldt ook voor de andere kant van de medaille. Als het team niet succesvol is, dan wordt dat niet als fout van één of twee teamleden gezien, maar rekent het hele team zich dat aan.
- **Aanspreken op verantwoordelijkheden.** Teamleden die elkaar aanspreken op hun verantwoordelijkheden en individuele bijdrage, zorgen ervoor dat een team op scherp staat. Dit aspect van een team is dé succesfactor van zelfsturende teams. Een team met een professionele aansprekcultuur zet mensen in hun kracht, want de wederzijdse verschillen worden in dat geval eerst optimaal verdeeld in de verantwoordelijkheden en vervolgens optimaal zichtbaar in de verantwoording.
- **Gezamenlijke resultaten.** De vijfde functionaliteit van een succesvol team is resultaatgerichtheid. Dit kan worden

vergroot door gewenste successen te benoemen en te visualiseren en door het uitspreken van vertrouwen in de realisatie daarvan.

### Instrument 2: competentiespiraal

*Doel:* Groeien en bloeien als excellent team.

Een team dat boven het spreekwoordelijke maaiveld uit wil steken, heeft andere ingrediënten nodig dan een team dat succesvol wil zijn. Onderzoek van Ericsson (2006) wijst uit dat ervaring (met een minimum van 10.000 uur om te komen tot expertniveau) en de kwaliteit van de ervaring, in hoge mate bepalend zijn voor het niveau dat iemand in een bepaald domein kan bereiken. Excellentie in teamverband vergt naast ervaring ook horizontaal vertrouwen, wederzijds respect, ruimte voor onderlinge verschillen, gedeeld enthousiasme en interesse in elkaar. In 2013 zijn er op basis van onderzoek onder topteams, door Xavier Bekaert, Gillis Jonk, Jan Raes en Phebo Wibbens, aan deze uitgebreide lijst nog drie andere elementen toegevoegd:

1. compromisloze selectie van nieuwkomers;
2. samenspel dat het team boven zichzelf doet uitstijgen;
3. drang om grenzen te blijven verleggen.

Deze elementen dragen bij tot het van een team en genereren een positieve spiraal. Door het steeds verder verleggen van grenzen, oefent het team meer en meer aantrekkingskracht uit op mensen die óók naar excellentie streven. Hierdoor gaat het niveau bij het selecteren van nieuwe teamleden omhoog, waardoor het team een positieve impuls krijgt. Dit draagt vervolgens weer bij tot het verleggen van de grenzen, et cetera.

### Instrument 3: teamoefening

*Doel:* Teambuilding. Aan het eind van deze inleiding volgt een oefening om van teams een geheel te maken; een geheel dat meer

oplevert dan de som der delen. Immers, daar is het werken in teams om te doen. Een team als structuur voor Together Everyone Achieves More.

Deze oefening helpt om dit acroniem bewaarheid te laten worden. Het is een oefening aan de hand van een hand.

Ga als teamleden met elkaar in gesprek over de vragen aan de hand van de vingers:

- Duim: Waar is het team goed in? Waarin excelleren we?
- Wijsvinger: Wat willen we bereiken? Waar willen we naartoe?
- Middelvinger: Waar ergeren we ons aan? Wat irriteert ons?
- Ringvinger: Wat koesteren we als team? Waar zijn we zuinig op?
- Pink: Waarin willen we groeien en beter worden?

### Afsluiting

Een team is pas een TEAM als een team werkt, in de zin dat het samenwerken resultaten oplevert. Uiteindelijk bewijzen resultaten hoe effectief een team is. De drie beschreven instrumenten kunnen een team nog effectiever maken, maar dit is slechts een tipje van de sluier. In de bijdragen hierna wordt deze verder opgetild. Veel inspiratie toegewenst! ■

### Referenties

- Higgins, E.T. (1998). Promotion and Prevention: Regulatory focus as a motivational principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 30: 1-46.
- Bekaert, X., Jonk, G., Raes, J. en Wibbens, P. (2013). *Toonaangevend. Wat bedrijven kunnen leren van het Concertgebouworkest, een toprestaurant en een rugbyploeg*. Tielt: LannooCampus.



**Prof. dr. Lidewey E.C. van der Sluis is hoogleraar Strategisch Talent Management aan de Nyenrode Business Universiteit en buitengewoon hoogleraar aan de North-West University in Vanderbijlpark, Zuid-Afrika. Tevens is zij actief als toezichthouder bij Hogeschool Inholland, dagvoorzitter en spreker.**



■ Lidewey van der Sluis

# Meer verdienen met teams

**Hoe kan een organisatie het verdienvermogen van teams laten groeien? Waardoor kan de toegevoegde waarde van teams worden verhoogd? Dit zijn relevante vragen in een tijd waarin het kostenbewustzijn groot is en waarin in toenemende mate in teams wordt samengewerkt.**

Het verdienvermogen van teams en de toegevoegde waarde van teams komen door een veelheid van factoren tot stand. In dit artikel zullen een aantal daarvan aan de orde komen, op basis van een selectie uit de literatuur. Hierin gaat het over het effect van culturele diversiteit, leiderschapsstijl, en eigenaarschap op de verdiensten van een team. De inzichten die hieruit volgen, kunnen organisaties helpen om teams gericht samen te stellen en aan te sturen op betere teamprestaties. Kortom, met de kennis uit dit artikel kan een efficiëntieslag binnen organisaties worden gemaakt.

### **Factoren die het verdienvermogen beïnvloeden**

Het verdienvermogen van een team is een ander woord voor het in het team aanwezige potentieel. Het vermogen is geen synoniem voor het feitelijke resultaat, maar zegt iets over de in het team aanwezige kracht. Nieuw onderzoek wijst uit hoe die kracht, maar ook de feitelijke prestaties, kunnen worden vergroot.

#### ***Culturele diversiteit***

Het eerste onderzoek, dat in dit kader het vermelden waard is, is van het Angelsaksische onderzoeksteam Guillaume, Van Knippenberg en Brodbeck (2014). Zij deden teamanalyses en bestudeerden op individueel niveau de relatie tussen sociale klasse, werkhouding en prestaties in een team. Dit onderzoek laat zien dat de samenstelling van een team ertoe doet.

#### ***Leiderschapsstijl***

Het tweede onderzoek, dat inzicht geeft in manieren waarop een team naar een hoger plan kan worden getild, is het onderzoek van de Amerikanen Carton, Murphy en Clark (2014). Zij onderzochten de invloed van het soort leiderschap op de prestaties van een team. Hun studie toont aan dat een leidinggevende van een team een team kan maken of breken.

#### ***Eigenaarschap***

Een derde onderzoek werpt licht op manieren om teamprestaties te verbeteren, door het eigenaarschap daarvan goed te beleggen. De studie van Helga Drummond van de University of Liverpool maakt inzichtelijk dat niet zozeer het team, maar de dynamiek om een team bepaalt of het betreffende team zich kan bewijzen of niet (Drummond, 2014).

Naast de eerst twee genoemde onderzoeken, die de feitelijke teamprestaties betreffen, is dit derde onderzoek relevant, omdat dit vooral de subjectieve component van de waardering van teams betreft. In deze studie wordt expliciet de koppeling gelegd tussen het belang en de verdiensten van het team.

Hierna volgt een uitgebreidere toelichting op de resultaten van deze drie onderzoeken. Per studie zullen lessen voor organisaties worden geformuleerd zodat zij 1) het verdienvermogen van de teams kunnen laten groeien en 2) meer kunnen verdienen met teams. Aansluitend volgen de belangrijkste conclusies als antwoorden op de twee hoofdvragen.

#### **Onderzoek 1. Culturele diversiteit in teams**

Uit teamanalyses blijkt dat teamleden gevoelig zijn voor onderlinge verschillen. Het doet ertoe met wie je in een team samenwerkt (Van der Sluis, 2014). Dit betekent dat de teamsamenstelling het verdienvermogen van een team beïnvloedt (Guillaume, Van Knippenberg, Brodbeck, 2014). Het feit dat mensen steeds vaker in teams samenwerken en daarbij steeds vaker te maken krijgen met mensen met een andere sociaal-culturele achtergrond dan zichzelf, maakt beschikbare kennis over de effecten hiervan relevanter dan ooit. De studie van Guillaume, Van Knippenberg en Brodbeck (2014) is hier een voorbeeld van. Zij deden onderzoek naar de invloed van klasse- en culturele verschillen op individuele prestaties in het team.

Er bleek iets bijzonders aan de hand te zijn. Want wat blijkt? Culturele diversiteit vormt een bedreiging voor het *establishment* en een kans voor de maatschappelijke *underdog*. Mensen die zichzelf classificeren als hoog op de maatschappelijke ladder, worden lakser over hun eigen functioneren als zij in teamverband samenwerken met 'andersoortigen', dan wanneer zij functioneren in een 'Ons soort mensen'-omgeving. Het gevolg hiervan is dat culturele diversiteit een negatieve invloed heeft op hun prestaties. Anderzijds blijken minderheden – degenen die leven en werken met een minderwaardigheidsgevoel of -besef en zichzelf identificeren met een lagere maatschappelijke klasse – juist te gedijen in teams met een hoge culturele diversiteit. Zij gaan hierdoor beter presteren.

Deze dynamiek levert het inzicht op dat de toegevoegde waarde van een cultureel divers team negatief wordt beïnvloed door teamleden, die zich identificeren met het establishment en positief wordt beïnvloed door teamleden, die zich tot de zogenaamde maatschappelijke *underdogs* rekenen. De studie van Guillaume (et al., 2014) toont aan dat we niet zonder meer kunnen zeggen dat de waarde van een team zal toenemen naarmate de culturele diversiteit van dat team toeneemt, maar wel dat minderheden gedijen in teams met een hoge culturele diversiteit.

### **Lessen voor leiders**

Bovenstaande nieuwe inzichten helpen managers en andere leidinggevendenden om de prestaties in het team en daarmee de waarde van het team verder te optimaliseren. Weten dat culturele diversiteit in teams potentieel doet weglekken bij medewerkers, die zichzelf rekenen tot de gevestigde orde, rechtvaardigt aandacht en acties in deze richting. Het meest voor de hand liggende handlingsplan bestaat uit het aansturen van deze teamleden op monitoring van het eigen functioneren.

Hun bewust maken van het inhaaleffect van culturele diversiteit, is daarin een belangrijk onderdeel. Daarnaast kunnen de prestaties van de *underdogs* een aanjagende werking hebben op het prestatie- en ambitieniveau van meerderheidsgroepen. Het is een kunst om dit proces te managen en om al het potentieel van de teamleden in al hun diversiteit tot bloei te laten komen. Die kunst heet leiderschap, waarbij de bijvoeglijke naamwoorden inspirerend en coachend de voor de hand liggende aanpakken weergeven.

### **Onderzoek 2: Leiderschapstijl**

Een andere studie laat de impact zien van actuele vormen van leiderschap op het functioneren en de geleverde waarde van teams. Hierbij worden twee vormen van leiderschap onderscheiden. De ene vorm van leiderschap bestaat uit leidinggeven vanuit een *shared purpose*; een gedeeld beeld van de bestaansredenen van het team of een organisatie. Het schetsen van de spreekwoordelijke stip op de horizon is onderdeel van deze vorm van leiderschap. In die betekenis is een leider een visionair, die door het visualiseren van een toekomstperspectief mensen in een richting kan doen bewegen.

De andere vorm van actueel leiderschap legt meer nadruk op de manier waarop organisatie-doelen zouden moeten worden bereikt. Dit *valuedriven* leiderschap typeert leidinggevendenden die sturen op het 'hoe', terwijl de *visiondriven* leidinggevendenden aandacht besteden aan het te bereiken doel, het 'wat'. De onderzoeksvraag van Carton, Murphy en Clark (2014) was welke van deze twee soorten leiderschap leidt tot de meeste verdiensten, afgemeten aan de prestaties van teams. De conclusie van het onderzoek luidt dat teams de meeste waarde toevoegen als bekend is waar de organisatie met dat team naartoe wil en welke waarden daarbij hoog in het vaandel staan. Dat is op zich geen nieuws. Interessanter is het inzicht dat het effect van

waardengedreven leiderschap groter is dan het effect van visiegedreven leiderschap. Een leider heeft klaarblijkelijk meer impact als hij of zij aangeeft wat hij of zij normaal gedrag vindt en de beoogde cultuur in de organisatie van vandaag benoemt, dan wanneer de medewerkers toekomstperspectieven en vergezichten over de organisatie van de toekomst krijgen voorgespiegeld. Ook bleek een overdosis aan waarden en woorden over waarden niet te leiden tot betere teamprestaties. Hoe meer waarden, hoe minder kracht en betekenis ze hebben.

De combinatie van beide stijlen is vanzelfsprekend het effectiefst, maar de volgorde zou moeten zijn: eerst waarden en dan doelen. Dan weten de teamleden wat het gewenste gedrag in het team is en daarnaast hebben zij zicht op doel waar de teamprestaties toe moeten leiden. Dit zijn elementen die een team smeden en houvast geven.

### **Lessen voor leiders**

De manier waarop een team wordt aangestuurd, beïnvloedt de teamprestaties en daarmee de waarde van een team. Uit het hiervoor beschreven onderzoek blijkt dat teams beter gaan functioneren 1) naarmate zij beter weten wat 'normaal' gedrag is, en 2) naarmate zij beter weten waar de gezamenlijke inspanningen toe zouden moeten leiden.

Het benoemen en vóórleven van een beperkt aantal waarden lijkt een kerncompetentie te zijn van leiders, die teams naar een hoger niveau weten te krijgen. Door kernachtig uit te dragen wat het gewenste gedrag in teams is, weten teamleden wat hen te doen staat. Daarnaast laat deze studie zien dat teams beter gaan presteren als duidelijk is waarom het team er is, waarom hier geld en tijd aan wordt besteed. Teamleiders die hier aandacht aan besteden, geven betekenis

aan het team, waardoor de teamleden de zin van hun werk gaan inzien. Kortom, effectief teammanagement vraagt om duidelijke taal.

### **Onderzoek 3: Waardering of niet**

De studie van Helga Drummond (2014) is fascinerend, omdat zij een duidelijk onderscheid maakt tussen het wel of niet waarderen van een activiteit of een team. Zij bespreekt op basis van casuïstiek het dilemma om wel of niet de stekker uit een project te halen. Vertaald naar teams, komt dit overeen met het besluit een team wel of niet in de huidige staat te laten doormodderen, het wel of niet vervangen van een project- of teamleider en het wel of niet tijd gunnen aan teams, die weliswaar een leercurve doormaken, maar nog steeds geen resultaten laten zien. In stand houden kost geld, maar ermee ophouden ook.

Uit de studie van Drummond blijkt dat het belang, dat aan het bestaan van het team wordt gehecht, een belangrijke parameter is voor de beslissing om het team wel of niet te (blijven) waarderen. Daarbij schetst ze een aantal scenario's.

Het eerste scenario is een situatie waarin niemand in de organisatie zich echt verantwoordelijk voelt voor het welslagen of falen van het team. Er wordt weinig belang gehecht aan de prestaties van het team. In dat geval is de waardering voor het team hoe dan ook laag en wordt het verdienvermogen van het team eigenlijk verwaarloosd.

Het tweede scenario is van een andere orde. Daar is sprake van een duidelijk boegbeeld of aangestelde kartrekkers of kwartiermakers. Zij hebben de verantwoordelijkheid om het team te laten presteren en toegevoegde waarde te laten leveren. Het belang van de teamprestaties is groot en is er veel aan gelegen om het verdienvermogen te optimaliseren.

De studie van Drummond (2014) suggereert dat teams in hun waardering afhankelijk zijn van de inbedding van het team in de organisatie. Hoe beter het team is ingebed, hoe meer aandacht het team krijgt. Dit geeft het verdienvermogen van het team een positieve impuls.

### **Lessen voor leiders**

Een eerste les uit dit onderzoek ligt daarmee voor het oprapen. Leidinggevendens zouden hun teams goed moeten nestelen in de organisatie. Dat kan door – in verticale zin – het gezicht van het team te zijn. Een leidinggevende, die als boegbeeld opkomt voor het team, stelselmatig het belang van het team onderstreept en successen van het team met het management deelt, blijkt een belangrijke succesfactor van goed functionerende teams te zijn.

Een andere les uit deze studie is dat leidinggevendens met hun houding ook op horizontaal niveau veel waarde aan 'hun' teams kunnen toevoegen. Leidinggevendens zouden hun teams vleugels kunnen geven, door hun schouders onder het team te zetten, de risico's te delen en samen met het team het avontuur aan te gaan.

### **Conclusie**

Uit deze weergave is af te leiden dat het verdienvermogen van teams op ten minste drie manieren kan worden beïnvloed. Ten eerste

door het team zorgvuldig samen te stellen en daarbij rekening te houden met de sociale klasse van de teamleden. Ten tweede door het team leiding te geven met niet teveel retoriek vanuit een heldere en verbindende boodschap. Ten derde door het eigenaarschap van de teamprestaties te beleggen bij een kleine betrokken groep mensen.

Organisaties die willen investeren in het verdienvermogen van teams, maken met deze interventies een efficiëntieslag. Meer verdienen met teams ligt dan binnen handbereik. ■

### **Referenties**

- Carton, A.M., Murphy, C., & Clark, J.R. (2014). A (Blurry) Vision of the Future: How leader Rhetoric about Ultimate goals influences performance. *Academy of Management Journal*, (6), 544-1570.
- Drummond, H. (2014). Escalation of commitment: when to stay the course? *Academy of Management Journal*. (4), 430-446.
- Guillaume, Y.R.F., Knippenberg, D. van, en Brodbeck, F.C. (2014). Nothing succeeds like moderation: A social selfregulation perspective on cultural dissimilarity and performance. *Academy of Management Journal*. (5), 1284-1308.
- Sluis, L.E.C. (2014). Verbindende schakels in zelfsturende teams. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 4(3), 40-42.



**Prof. dr. Lidewey E.C. van der Sluis is hoogleraar Strategisch Talent Management aan de Nyenrode Business Universiteit en buitengewoon hoogleraar aan de North-West University in Vanderbijlpark, Zuid-Afrika. Tevens is zij actief als toezichthouder bij Hogeschool Inholland, dagvoorzitter en spreker.**

■ Karin Derksen

# Teamontwikkelruimte voor een beter resultaat



**Waarom presteert het ene team beter dan het andere? Een relevante vraag in een tijd waarin organisaties steeds meer met teams gaan werken, omdat ze verwachten dat teams betere prestaties kunnen leveren dan individuele medewerkers. In de praktijk blijkt dat nog niet altijd eenvoudig en worden hrd-professionals steeds vaker geconfronteerd met teamontwikkelvraagstukken.**

We werken steeds vaker met teams, omdat teams beter in staat zijn om complexe taken uit te voeren (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002) dan individuele medewerkers alleen kunnen. Toch lukt het teams lang niet altijd om daadwerkelijk beter te presteren dan het beste teamlid alleen zou kunnen (Rietzschel, Nijstad, & Stroebe, 2006). Of ze dat lukt, hangt van twee factoren af: de teamsamenstelling en samenwerking binnen het team. Wat betreft de teamsamenstelling geldt dat alle benodigde kennis, vaardigheden en ervaringen aanwezig moeten zijn om de complexe taak op te kunnen lossen. Als dat aanwezig is, is het echter de vraag of het lukt om de diversiteit in het team productief te maken. Daar is een effectieve en efficiënte samenwerking voor nodig en daar gaat dit artikel over. Dit is

gebaseerd op mijn promotieonderzoek. De centrale vraag in dit artikel is: hoe kunnen teamleden zo samenwerken dat zij als team op een efficiënte manier het beste resultaat behalen? Het artikel beschrijft eerst wat er onder 'team' wordt verstaan. Daarna sta ik stil bij de valkuilen die teams tegenkomen in de samenwerking binnen hun team. Gevolgd door een schets hoe teamleden optimaal kunnen samenwerken door teamontwikkelruimte te maken. Het artikel rondt af met een paar tips voor de praktijk.

### **Wat is een team?**

Het begrip 'team' wordt steeds vaker gebruikt in organisaties. Teams zijn in de mode, lijkt het. Soms ook zelfsturende of zelforganiserende teams. Het nadeel van zo'n algemeen bekend begrip is dat er snel ruis ontstaat. De één noemt zijn afdeling van veertig medewerkers een team (Vroemen, 2009), een ander noemt een projectgroep van acht personen een team en weer een ander bedoelt met een team een denktank van drie personen. Soms wordt er gesproken over multi- of monodisciplinaire teams. Zoveel verschillende invullingen van het begrip team vraagt een goede duiding van wat ik er in dit artikel mee bedoel.

Teams zijn in dit artikel groepen van twee tot circa tien teamleden die samenwerken aan een complexe taak. Zo'n taak kan een complex vraagstuk, een verandering, vernieuwing of verbetering zijn. In ieder geval een taak die voor het team nieuw is, waar ze nieuwe kennis voor moeten ontwikkelen, of bestaande kennis op een nieuwe manier voor moeten combineren. We focussen op de taak van een team, om twee redenen. Ten eerste is de taak een cruciale factor voor de teamprocessen en de teamperformance (Antoni & Hertel, 2009). Ten tweede blijken teams afhankelijk van hun taak verschillend te functioneren (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008).

Als we uitgaan van het werken aan een

complexe taak met twee tot tien personen, kunnen teams dus reguliere teams in organisaties zijn, maar zijn het vaker werkgroepen, ontwikkelgroepen, denktanks, of projectgroepen.

### **Wat belemmert teams in hun prestaties?**

Hoe komt het dat het veel teams niet lukt om samen beter te presteren dan het beste teamlid alleen zou kunnen? Als dat niet lukt, heeft werken in een team namelijk geen toegevoegde waarde. Er zijn meerdere redenen waarom dat niet lukt. Bijvoorbeeld omdat teamleden bewust of onbewust ideeën van andere teamleden negeren, of daar juist enthousiast over zijn, of daar een soort van beloning voor geven. Soms promoten teamleden zo druk en gepassioneerd hun eigen idee, dat ze de goede ideeën van andere teamleden helemaal niet meer horen. In dit hele, soms politieke, spel herkennen teamleden vaak hun beste en meest creatieve ideeën niet (Rietzschel, Nijstad, & Stroebe, 2010).

Een andere reden waarom teams samen vaak niet tot betere prestaties komen, is omdat veel teamleden in eerste instantie negatief reageren op nieuwe en andere ideeën. Ze zijn bang dat het niet gaat lukken, of voor sociale afwijzing en onzeker over wanneer het dan klaar en goed genoeg is.

De diversiteit in teams brengt met zich mee dat teamleden vanuit een verschillende achtergrond, kennis en ervaringen, soms ook een andere taal spreken. Ze werken vanuit andere overtuigingen, paradigma's, theorieën, modellen en concepten. Dat leidt regelmatig tot onbegrip in teams, waardoor het ze niet lukt om informatie met elkaar uit te wisselen om vervolgens samen 'nieuwe kennis' te ontwikkelen. Hoe groter het verschil tussen teamleden onderling, hoe moeilijker de uitwisseling. Dit vraagt een open mind van

teamleden. Het vraagt nieuwsgierigheid naar elkaar en dat de teamleden de toegevoegde waarde van de andere teamleden kunnen zien. Dat is niet iedereen gegeven.

### Hoe kunnen teams beter presteren?

Hoe kunnen teamleden zo samenwerken dat ze samen beter presteren dan het beste teamlid alleen zou kunnen? Daar hebben ze een goed samenwerkingsklimaat voor nodig, waarin ze gemakkelijk informatie met elkaar delen en risico's durven te nemen. Ik noem dat teamontwikkelruimte. Dit is een sociale, mentale ruimte die in de samenwerking binnen het team ontstaat (Derksen, de Caluwé, & Simons, 2011). De teamontwikkelruimte die een team ervaart is heel dynamisch en kan per situatie en moment verschillen. In de optimale teamontwikkelruimte voelen teamleden zich vrij en uitgedaagd om zich uit te spreken. Teamleden vertrouwen elkaar en durven afwijkende meningen en standpunten te geven en deze, soms conflicterende ideeën, te bediscussiëren met elkaar. Tegelijkertijd blijven ze gefocust op het gewenste resultaat binnen de afgesproken kaders.

Teams maken teamontwikkelruimte door vier activiteiten te ondernemen (zie figuur 1). Hoe



Figuur 1. Model van teamontwikkelruimte

beter het een team lukt om die vier activiteiten samen in praktijk te brengen, hoe meer teamontwikkelruimte de teamleden in de samenwerking ervaren en des te tevredener ze zijn over hun resultaten (Derksen, de Caluwé, Rupert, & Simons, 2014). De vier activiteiten om teamontwikkelruimte te maken zijn:

- *Toekomst creëren*. Het team heeft een gedeeld beeld van waar het naartoe wil, wat het wil bereiken, of welk vraagstuk het wil oplossen. De teamleden weten welke waarde ze willen toevoegen aan de samenleving, de organisatie en henzelf.
- *Reflecteren*. Het team verbindt theorie en praktijk met elkaar en zoekt naar verschillende, soms conflicterende, perspectieven en de teamleden evalueren hun teamproces en de resultaten.
- *Organiseren*. Het team maakt heldere afspraken over wie, wat, wanneer doet en binnen welk budget. Teamleden weten daardoor wat er van hen wordt verwacht en voelen zich daar verantwoordelijk voor.
- *Dialog voeren*. Het team communiceert vooral op een vragende en onderzoekende manier. Teamleden zijn nieuwsgierig en creëren samen gedeelde betekenis.

### Hoe werkt teamontwikkelruimte in de praktijk?

Teams begrijpen meestal dat ze alle vier de activiteiten nodig hebben. In de praktijk blijken echter veel teams meer bezig te zijn met toekomst creëren en organiseren en minder met reflecteren en dialoog voeren. Niet verwonderlijk in een tijd waarin veel druk staat op het snel boeken van resultaten. Echter een gemiste kans als het gaat om sneller het beste resultaat te behalen. Ik illustreer het met een praktijkvoorbeeld van de FIOD (Fiscale Inlichtingen en Opsporingsdienst). Zij kampfden met een krimpend budget en moesten dus efficiënter gaan werken. Ze wilden daarom

hun onderzoeken afronden, zodra er voldoende bewijslast was voor de maximale strafmaat. De leidinggevendenden dachten dat de teams, als ze meer zouden reflecteren en dialoog voeren, hun onderzoeken sneller konden afronden. Hoe kan het dat je door te vertragen sneller klaar bent? Het versnellen zat hem in het stellen van de juiste vragen, zoals: moeten we deze aanwijzing nog wel opvolgen, levert dat nog echt extra bewijslast op, levert een andere aanwijzing die we hebben niet veel sneller meer bewijs op, et cetera (Bibo, Derksen, & Heide, 2011). Het stellen van die vragen is een combinatie van reflecteren en dialoog voeren.

In veel teams zijn de teamleden, die goed zijn in dialoog voeren en reflecteren, stil geworden. Ze krijgen nogal eens te horen dat ze altijd lastige vragen stellen, dat ze moeilijk doen, vertragen, of in de weerstand zitten. Het in praktijk brengen van alle vier de activiteiten vinden veel teams moeilijk. Dat komt omdat er van nature een paradox zit in het creëren van teamontwikkelruimte.

### Hoe ga je om met de paradox van teamontwikkelruimte?

In een tijd waarin de complexiteit toeneemt in organisaties – en dus ook in teams – worden we steeds vaker met paradoxen geconfronteerd. Wat is een paradox? Smith en Lewis (2011) definiëren een paradox als 'tegenstrijdige elementen die gelijktijdig bestaan en ook blijven bestaan in de tijd'. De spanning verdwijnt dus niet als je maar geduld hebt. Een paradox gaat niet over goed of fout, het gaat niet om het één of het ander, het gaat om het één én het ander. Beide zijn nodig. Het één kan niet (voort)bestaan zonder het ander. Het zijn twee zijden van dezelfde medaille.

Waarom zit er in het creëren van teamontwikkelruimte een paradox? Omdat in de vier activiteiten twee oriëntaties zitten die beide nodig zijn, maar op gespannen

voet met elkaar staan. De performance-oriëntatie wordt gevormd door toekomst creëren en organiseren. Daarin gaat het over focussen en zo snel mogelijk antwoorden vinden en resultaat boeken. Terwijl het in de betekenisgevende oriëntatie, met dialoog voeren en reflecteren, juist gaat over vertragen, verbreden en alsmar meer vragen stellen (zie figuur 2). Dit is een soort tegengestelde beweging die teams tegelijkertijd moeten maken en dat vinden de meeste teams moeilijk.

Omgaan met een paradox bestaat uit twee stappen. Herken je dat er sprake is van een paradox? Kun je de tegenstrijdige elementen gelijktijdig omarmen? Of mensen dat kunnen lijkt persoonsgebonden. Productief omgaan met paradoxen vraagt om twee cognitieve processen. Ten eerste differentiëren. Daarin onderzoek je de verschillen. Je vergroot ze uit en zet ze op scherp, dat leidt soms tot conflicten. Deze fase is een combinatie van reflecteren en dialoog voeren. Ten tweede integreer je. Je brengt de verschillen weer bij elkaar en kijkt hoe je met die verschillen kunt werken. Dit lijkt vooral te vragen om toekomst creëren en organiseren.

Performance-oriëntatie (toekomst creëren en organiseren)	Betekenisgevende oriëntatie (reflecteren en dialoog voeren)
• Versnellen	• Vertragen
• Resultaatgericht	• Onderzoekend
• Focussen	• Verbreden
• Antwoorden	• Vragen
• Vooruit	• Achteruit (stilstaan)
• Actiegericht	• Denkgericht

Figuur 2. Spanning in de teamontwikkelruimte

**Wat kun je hiermee als hrd-professional?**

Nu organisaties steeds meer met teams werken, worden hrd-professionals steeds vaker met teamvraagstukken geconfronteerd. Hieronder tot slot een paar tips, in willekeurige volgorde.

## Voor het creëren van een gedeelde toekomst is ook dialoog voeren en reflecteren nodig

- Verken met het team in welke mate het lukt om alle vier de activiteiten van teamontwikkelruimte in praktijk te brengen. Dat kun je doen door bijvoorbeeld de gratis app voor teamontwikkelruimte met het team te gebruiken (zie: [www.teamontwikkelruimte.nl](http://www.teamontwikkelruimte.nl)). De app geeft per activiteit tien tips hoe een team zich daarin kan verbeteren. Begeleid het team vervolgens in het versterken van de activiteit die de teamleden het minst in praktijk brengen.
- Onderzoek samen met het team wie in het team sterk is in welke van de vier activiteiten. Zijn alle vier de activiteiten gelijkmatig vertegenwoordigd? Als dat het geval is, is het interessant om na te gaan of het de teamleden lukt om die kwaliteiten dan in te zetten in het team. Ik heb namelijk vaak meegemaakt in teams dat de kwaliteiten mooi verdeeld zijn, maar het toch niet lukt om alle vier de activiteiten goed in praktijk te brengen. Bijvoorbeeld, zoals ik eerder schreef, omdat teamleden die kritische vragen stellen, of een ander perspectief inbrengen als lastig worden ervaren.
- Veel teams zijn bang voor een conflict of zeggen dat hun team daar niet veilig genoeg voor is. Alsof ze die veiligheid

niet met elkaar creëren. Naar mijn idee kan een team alleen veiliger worden vanuit dialoog voeren, in combinatie met toekomst creëren. Met dialoog voeren verken je oprecht elkaars ideeën, motieven, aannames, et cetera. Met toekomst creëren schets je samen het beeld waarnaar je onderweg bent. Je maakt een gedeeld toekomstbeeld, waaraan je verbonden bent en waar je voor wilt gaan. Voor het creëren van zo'n gedeelde toekomst is dus ook dialoog voeren en reflecteren nodig. Zo lopen, als teams teamontwikkelruimte maken, de vier activiteiten steeds door elkaar heen. ■

**Referenties**

- Antoni, C., & Hertel, G. (2009). Team processes, their antecedents and consequences: Implications for different types of teamwork. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3), 253-266.
- Bibo, L., Derksen, K., & Heide, S. v. d. (2011). *Leren? Ik werk liever! Werkboek voor performanceverbetering in organisaties*. Den Haag: Performa.
- Derksen, K., de Caluwé, L., Rupert, J., & Simons, R.-J. (2014). Assessing developmental space in teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 20(7/8), 277-293.
- Derksen, K., de Caluwé, L., & Simons, R. J. (2011). *Developmental space for groups working on innovation*. *Human Resource Development International*, 14(3), 253-271.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 55-65.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the

Future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.

- Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2006). Productivity is not enough: A comparison of interactive and nominal brainstorming groups on idea generation and selection. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(2), 244-251.
- Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2010). The selection of creative ideas after individual idea generation: Choosing between creativity and impact. *British Journal of Psychology*, 101(1), 47-68.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Vroemen, M. (2009). *Team op vleugels. Gids voor geïnspireerd samenwerken*. Deventer: Kluwer.



**Karin Derksen, is eigenaar van KADE en werkt aan ontwikkelvraagstukken in de zorg, overheid en onderwijs. Daarnaast is ze promovenda bij Léon de Caluwé, Robert-Jan Simons en Joyce Rupert.**

**[www.kade-leren.nl](http://www.kade-leren.nl)**

**[www.teamontwikkelruimte.nl](http://www.teamontwikkelruimte.nl)**

**Alle artikelen van deze uitgave  
kunt u digitaal bestellen via:**

 **professioneel begeleiden.nl**



■ Jef van den Hout

Het moment waarop het team in haar kracht staat

# Teamflow

**Van organisaties wordt steeds meer verwacht dat ze continu de hoogste kwaliteit leveren tegen de laagste kosten en dat ze per direct kunnen leveren. Dit eist veel van organisaties ten aanzien van innovatievermogen, flexibiliteit en continuïteit. Steeds meer bedrijven organiseren zichzelf daarom in teams (Carton & Cummings, 2012). Dit gebeurt onder andere om hoogwaardige producten en diensten snel en adequaat te kunnen leveren.**

### Waarom teamflow?

In teams kan men krachten bundelen en elkaar stimuleren tot positiviteit, creativiteit, betekenis, ontwikkeling, uitdaging en voldoening (Van den Hout, et al). Een team vormt zo samen met het individu het onderscheidend vermogen van een organisatie. Als men naast het vakmanschap in de persoonlijke taak weet uit te blinken in de samenwerking, worden teams in hun kracht gezet. Een klimaat voor samenwerking in teams en het 'kunnen' samenwerken worden dan heel belangrijk. Is dit beide niet aanwezig, dan zal het team alleen maar de prestaties van individuele medewerkers tegenwerken (Hackman, 2002).

### Wat is teamflow?

Wij introduceren de term *teamflow* voor het moment dat een team volledig in zijn kracht staat tijdens het uitvoeren van de gezamenlijke activiteit. Wij hanteren daarbij drie aspecten om teamflow te classificeren:

1. De individuele teamleden ervaren met elkaar de mentale staat flow tijdens het gezamenlijk uitvoeren van ieders taak voor het team. We lichten de flowtheorie en de bijbehorende condities kort toe in de volgende alinea.
2. Deze flowervaring ontstaat uit een teamdynamiek voor optimale samenwerking, die wordt gekenmerkt door zeven condities, die weer zijn afgeleid van de individuele flowcondities. We lichten dit ideale klimaat voor teamflow verderop toe.
3. Als de teamleden samen flow ervaren vanuit dit ideale klimaat voor teamflow, deelt men met elkaar een specifieke gewaarwording. Deze gewaarwording wordt gekenmerkt door vijf componenten die we eveneens verderop zullen toelichten.

Ter afsluiting van dit artikel vertellen we kort wat je kunt doen om een team richting teamflow te begeleiden en wat daarvan de gevolgen zouden kunnen zijn.

### Wat is flow en hoe bereik je dit?

Het psychologische begrip flow is een term die steeds meer gebruikt wordt in de media. Vooral in sportinterviews en recensies van muziekconcerten wordt deze term vaker gebruikt. Mihaly Csikszentmihalyi introduceerde de term flow al in 1975, als een mentale toestand die men ondergaat wanneer men volledig opgaat in een activiteit (Csikszentmihalyi, 1975). Hij begon zijn onderzoek bij artiesten als schilders en dichters en deed onderzoek bij sporters, zoals bergbeklimmers. Door gebruik te maken van een pieper, die op willekeurige tijdstippen op de dag afgaat, en een schriftje, waarin deelnemers aan het onderzoek steeds dezelfde vragen beantwoordden, vergaarde hij veel data waarin de flowtheorie verder is vorm gegeven. Negen kenmerken zijn vastgesteld voor momenten waarop flow optreedt. Indien men flow ervaart, begeeft men zich in een omgeving:

1. waarin men een uitdaging ervaart die de eigen vaardigheid net iets overtreft;
2. waarin men een duidelijk doel voor ogen heeft;
3. waarop men onmiddellijk feedback ontvangt op de voortgang.  
Tijdens de flowervaring zelf bereikt men een subjectieve staat waarin:
4. men zich volledig concentreert op de taak;
5. men een gevoel van 'in controle zijn' heeft;
6. actie en bewustzijn samenkomen en men dus spontaan handelt;
7. men één wordt met de taak en men zichzelf even vergeet;
8. tijdbesef verdwijnt en het belangrijkste:
9. het uitvoeren van de taak als intrinsieke beloning ervaart.

Flow is, zoals gezegd, een mentale toestand die men ervaart wanneer men volledig opgaat in een activiteit, gepaard met een gemotiveerde en energieke focus. In een moment van flow zijn onze gedachten, verlangens en gevoelens in harmonie. Vaak presteren we dan beter, voelen we ons uitgedaagd en ervaren we voldoening

en betekenis (Csikszentmihalyi, 1990, 1996; Nakamura & Csikszentmihalyi, 2009). Als je de juiste omstandigheden schept om ieders kracht in flow te zetten, kunnen individuen, teams en organisaties hun maximale potentieel (samen) tot uitdrukking brengen.

### **Wat is het ideale klimaat voor teamflow?**

Flow wordt ervaren indien de negen condities aanwezig zijn. In een team zullen deze condities dan voor elk individuele teamlid aanwezig moeten zijn tijdens de uitvoering van zijn of haar taak. Samen kun je ervoor zorgen dat de condities aanwezig zijn, om zo samen flow te bereiken. Indien voor elk teamlid de condities aanwezig zijn, zijn de omstandigheden voor flow optimaal. In teamflow is het dus het individu dat flow ervaart en dit gebeurt omdat zijn teamleden dit mede mogelijk maken. Maar hoe zorg je er nu voor dat alle teamleden tegelijkertijd deze condities ervaren? In de praktijk zien we dat de samenwerking vaak niet optimaal verloopt. Bijvoorbeeld: men leidt elkaar teveel af, men toont geen verantwoordelijkheid of commitment, persoonlijke doelen zitten in de weg, er heerst faalangst, negativiteit of zelfs wantrouwen, men komt niet tot besluiten of men wordt teveel gecontroleerd op de uit te voeren taak. In theorie presteren teams beter dan individuen en tonen teams meer effectiviteit, omdat teams flexibiliteit bieden in het gebruik van middelen, belemmeringen makkelijker overwinnen, synergie bieden en de leden elkaar kunnen aanmoedigen in de richting van de collectieve doelstellingen. Samen kan men zo dingen bereiken die geen van hen alleen kon bereiken (Delarue, Van Hoetegem, Procter, & BurrIDGE, 2008; Hackman, 2002). Echter, in het veld wijst Hackman (2002) erop dat de meeste teams ook niet werken, omdat ze niet gestructureerd en goed ondersteund worden door de leiding van de organisatie. De top stuurt teamleden bijvoorbeeld niet aan als team, maar als losse individuen, of men blijft werkprocedures in detail aan teamleden opleggen. Ook uitdagende

teamdoelstellingen en een duidelijke structuur (kaders), waarbinnen deze behaald dienen te worden, ontbreken vaak. Daarnaast biedt de organisatie weinig steun om de samenwerking of het vakmanschap te verbeteren. Goed samenwerken is dus nog niet zo makkelijk en organisaties moeten zich ervan bewust worden dat hiervoor extra aandacht en middelen nodig zijn. Kortom: er ontbreken vaak veel noodzakelijke voorwaarden om tot een goed prestatieklimaat te komen.

Het startpunt naar een teamflowervaring is altijd de collectieve ambitie. De collectieve ambitie representeert een gedeeld gevoel van intrinsieke motivatie om als team te opereren en te presteren, op basis van gedeelde waarden en motivaties en herkenning van aanvullende kwaliteiten. Het is de bestaansreden (*raison d'être*) waarom een team samenkomt (Weggeman, 2007). Het is de energie die een team drijft om met elkaar een nieuwe uitdaging aan te gaan. Uit dit kloppend hart vormen zich vervolgens zes condities. Als een team deze condities met elkaar vormgeeft, is de kans op teamflow groot. In figuur 1 worden de zes condities (rechthoeken) om teamflow te bereiken, met daarbij de componenten (ovalen) voor het ervaren van teamflow, geïllustreerd. De collectieve ambitie is het startpunt voor het team en is daarom zowel een conditie (voorwaarde) als een component (dat wat men met elkaar deelt). De condities voor teamflow worden gecreëerd door de teamleden zelf of door de begeleiding (teamleider, manager, directie of coach). Met elkaar zorgen ze ervoor dat de condities aanwezig zijn om flow en teamflow makkelijker te kunnen bereiken. Indien deze condities er zijn, zijn de omstandigheden voor flow optimaal. De eerste conditie voor teamflow is de aanwezigheid van een gezamenlijk doel, waar iedereen achter staat. Dit gezamenlijke doel van het team is duidelijk en betekenisvol voor alle teamleden en komt direct voort uit de collectieve ambitie van het team. Ook hebben teamleden persoonlijke



Figuur 1. Conditie en componenten van teamflow

doelen, die tezamen een bijdrage leveren het gezamenlijke doel. Het gezamenlijke doel staat altijd boven het persoonlijke doel. De opgestelde persoonlijke doelen zijn duidelijk geformuleerd, betekenisvol en eigen en zorgen daarnaast voor groei en ontwikkeling van het individu als het team als geheel (Locke & Latham, 2006). De bundeling van krachten of integratie van aanvullende talenten, kennis, en/of vaardigheden (krachten), aanwezig bij elk individuele teamlid, is ook een voorwaarde voor teamflow. Bij het verdelen van de taken wordt iedereen ingezet op een voor hem uitdagende taak/rol, die aansluit bij zijn voorkeuren, talenten, kennis en vaardigheden (Katzenbach & Smith, 1992; Salas, Cooke, & Rosen, 2008). Op deze wijze worden de individuele krachten optimaal ingezet en gebundeld tot een synergie (win-win) van met elkaar samenwerken. Een open vorm van communiceren zorgt ervoor dat elk individuele teamlid precies weet hoe hij of zij er persoonlijk voor staat in het leveren van zijn persoonlijke bijdragen aan het team. Benodigd hiervoor is feedback op de eigen taak, de gezamenlijke taak en het samenwerkingsproces. Deze feedback is duidelijk, constructief en aanmoedigend. Hierdoor kan het team voortbouwen op de interactie met elkaar om het gezamenlijke doel zo effectief en efficiënt te realiseren. Een veilig klimaat is nodig

om omgeving te creëren waarin je mag falen. Tijdens een flowervaring heerst er namelijk geen faalangst (Csikszentmihalyi, 1990). Om dit te bereiken worden onnodige en onacceptabele risico's uitgesloten, maar blijft de kans om te falen natuurlijk bestaan. Het doel is immers uitdagend opgesteld. De teamleden steunen elkaar in het bereiken van vastgestelde doelen, waarbij falen als leerervaring wordt gezien naar verbetering, en successen worden geëvalueerd en gevierd. Door een wederzijds commitment aan te gaan, neemt men de verantwoordelijkheid om met toewijding en overgave het beoogde gezamenlijke doel te bereiken. Hierbij is men op de hoogte van de onderlinge taakverdeling, het proces om het doel te bereiken en de huidige stand van zaken. Men ondersteunt elkaar daarbij in het creëren en vasthouden van de ideale teamdynamiek om tot flow te komen. Dit doet men door taakgerichte coaching en door elkaar aan te spreken op verantwoordelijkheden.

### Hoe wordt teamflow ervaren?

Teamflow kan worden gedefinieerd als 'het ervaren van flow tijdens de uitvoering van activiteiten in het belang van het team, waarbij het individuele teamlid het gevoel heeft dat het geheel waarvan men deel uitmaakt, de interacties of team dynamiek, ook in een flow

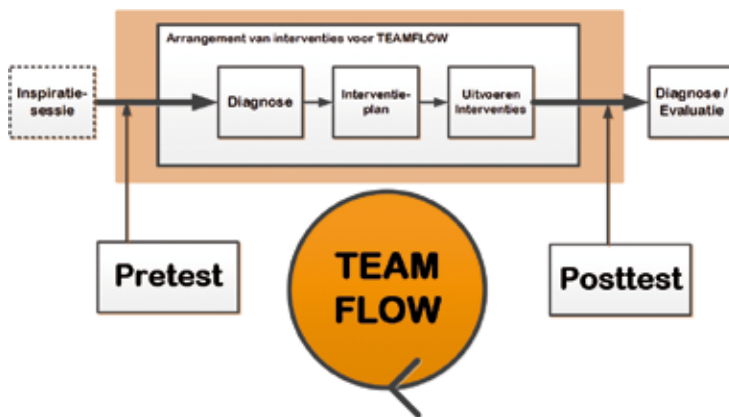
verkeert'. Indien teamflow heerst deelt men dan een aantal gewaarwordingen op teamniveau, die voortkomen uit de collectieve ambitie en de daarvan afgeleide condities. De eerste component is het delen van een gevoel van eenheid met elkaar. Dit gevoel komt onder meer voort uit het stellen van een persoonlijk doel, dat een bijdrage levert aan het gezamenlijk doel, dat weer is afgeleid uit de collectieve ambitie. Het gevoel van vooruitgang ontstaat vanuit de collectieve ambitie, de open communicatie en de bundeling van krachten. Doordat men vanuit de collectieve ambitie open communiceert, weet iedereen hoe hij of zij en het team er als geheel voorstaan en door de bundeling van krachten helpt men elkaar verder. Het gevoel van onderling vertrouwen om de gezamenlijke taak samen te volbrengen, is ook een component van teamflow. Dit gevoel komt voort doordat men vanuit de collectieve ambitie een veilig klimaat schept om te handelen en openheid biedt in de communicatie. In deze omstandigheid durft men met elkaar de taak aan te gaan en weet men exact wat men aan elkaar heeft. Focus ontstaat doordat men met elkaar een commitment aangaat over het gezamenlijke doel, dat weer is voortgekomen uit de collectieve ambitie. De

concentratie van de teamleden is gericht op het uitvoeren van een taak die is gericht op een beter gezamenlijk functioneren. Deze vorm van focus is daarom als holistisch te classificeren.

### Hoe bereik je teamflow?

Teamflow kun je niet afdwingen. Wat je wel kunt doen is de omstandigheden creëren waaronder deze toestand waarschijnlijker is. Je creëert dan samen met je teamgenoten en ondersteund door de organisatie een sociaal systeem (klimaat) voor teamflow. Om teams te begeleiden naar meer teamflow, hanteren we een stappenplan. Dit stappenplan kan teams helpen de condities voor teamflow met elkaar vorm te geven. Daarnaast hebben we een meetinstrument (Team Flow Monitor) ontwikkeld om de condities en componenten van teamflow te meten. Met dit instrument kan men vaststellen of er een klimaat heerst voor teamflow en wat men kan doen om dit te verbeteren. De interventies die teams ondernemen, worden door ons gevolgd en het effect gemeten. Schematisch schetsen we onze aanpak verkort in figuur 2.

In een inspiratiesessie wordt het gedachtegoed rondom teamflow op een leuke en inspirerende



Figuur 2. Arrangement van interventies voor teamflow

manier gebracht. Vervolgens wordt de Team Flow Monitor (pretest) uitgezet, waarmee kan worden vastgesteld in welke mate er teamflow heerst en wat men kan doen om dit te vast te houden, of te verhogen. Hieruit volgt een interventieplan dat de teamleden zelf hebben opgesteld, onder begeleiding van een *flowcoach*. Na uitvoering van de interventies volgt een nieuwe meting (posttest), die het geheel evalueert en mogelijk nieuwe interventies aanreikt voor verbetering. Op deze manier hopen wij de praktijk te stimuleren richting teamflow en tevens een bijdrage te leveren aan de wetenschap. ■

### Referenties

- Carton, A. M., & Cummings, J. N. (2012). A Theory of Subgroups in Work Teams. *Academy of Management Review*, 37(3), 441–470. <http://doi.org/10.5465/amr.2009.0322>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention* (4 TRA). HarperCollins.
- Delarue, A., Van Hootegem, G., Procter, S., & Burrige, M. (2008). Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 127–148.
- Hackman, J. R. (2002). *Why teams don't work*. In *Theory and research on small groups* (pp. 245-267). Springer US.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1992). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Press.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268.
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2009). Flow Theory and Research. In C. R. Snyder & S. J. Lopez, *Oxford Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(3), 540–547.
- Van den Hout, J.J.J., Davis, O.C., & Walrave, B. (in press). The application of Team Flow Theory. In: *Flow experience: Empirical research and applications*. Dordrecht: Springer.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!: Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam: Scriptum.



**Jef van den Hout is oprichter van Flow Concepts, een netwerk van professionals die teams en organisaties begeleiden naar meer flow. Dit doet men door onderzoek, inspiratie, monitoring, coaching en opleiding. Flow Concepts is ontstaan uit een promotieonderzoek naar teamflow aan de Technische Universiteit Eindhoven. Jef studeerde hier architectural design management studies en organisatiepsychologie aan de Universiteit van Tilburg. [www.flowconcepts.nl](http://www.flowconcepts.nl)**



■ Christel G. Rutte

# Teams onder tijdsdruk

**Hoe reageren individuen onder tijdsdruk? En wat is de invloed van tijdsdruk op teamprestaties? Projectteams en projectleiders die zich dit realiseren, zijn in staat om de uitdaging aan te gaan en de belemmeringen te pareren. Wat werkt en wat niet? Hierover gaat dit artikel.**

### Individuele tijdsdruk

We weten het een en ander over hoe individuen onder tijdsdruk reageren, al was het maar uit eigen ervaring. Een zekere mate van tijdsdruk is nodig om op gang te komen en prestaties te leveren. Als er geen tijdsdruk is, zijn we geneigd werkzaamheden uit te stellen. Maar als de tijdsdruk te hoog is, gaan we als een kip zonder kop aan de slag om het werk maar op tijd af te krijgen. De relatie tussen tijdsdruk en prestaties hangt niet alleen af van de mate van tijdsdruk, maar ook van de wijze waarop deze ervaren wordt. Dit wordt ook wel het *challenge-hindrance stressor framework* genoemd (Lepine, Podsakoff & Lepine, 2005). Tijdsdruk kan als een uitdaging of als een hinderpaal ervaren worden en dat bepaalt welk effect het heeft. Uitdagend ervaren tijdsdruk werkt positief op prestaties; hinderlijk ervaren tijdsdruk negatief.

#### Wat gebeurt met teams onder tijdsdruk?

Als psycholoog, werkzaam aan de Technische Universiteit in Eindhoven, raakte ik geïnteresseerd in het effect van tijdsdruk op teamprestaties, met name op die van productontwikkelteams. Die interesse ontstond in gesprekken met collega's uit andere disciplines bij de koffieautomaat. Zo vertelde een collega uit de groep logistiek management dat hij bezig was met een onderzoek in een internationaal concern, naar de vraag hoe de doorlooptijden en levertijden van hun productontwikkelteams verbeterd konden worden. Mijn collega had daar een reeks van wiskundige modellen voor ontwikkeld, maar die voldeden geen van alle. Zijn uitgangspunt was dat productontwikkelaars nooit van tevoren precies weten wanneer ze de oplossing voor ontwerpproblemen zullen vinden en dat het vinden van de oplossing dus een

toevallige, normaal verdeelde gebeurtenis was. Daarom was te verwachten dat productontwikkelprojecten soms te vroeg, soms op tijd en soms te laat worden opgeleverd. Maar wat bleek het geval: het was vrijwel altijd te laat! Hoe kon dat?

Een andere collega uit de groep kwaliteitsmanagement vertelde dat hij met een onderzoek bezig was bij een ander internationaal concern, naar de kwaliteit van nieuw op de markt gebrachte producten. Die nieuwe producten waren onveranderlijk onder grote tijdsdruk ontwikkeld en de eerste versies die op de markt kwamen, vertoonden vaak nogal wat problemen. Op zich niet zo heel erg vreemd, gezien de enorme tijdsdruk, maar als hij het proces van ontwikkeling en productie terug traceerde, was hij verrast te ontdekken dat de problemen al in een veel eerder stadium bekend waren en makkelijk verholpen hadden kunnen worden, als er maar over was gecommuniceerd! Hoe kon dat?

#### Effect van tijdsdruk op teamprestaties

De problemen waar mijn collega's (en diverse multinationals dus) mee worstelden, triggerden mijn belangstelling voor het vraagstuk wat het effect van tijdsdruk op teams is. Tot mijn verrassing was daar nauwelijks iets over bekend. Een van de weinige studies, die er in de wetenschappelijke literatuur over te vinden was, was die van Gersick (1988). Zij bestudeerde een aantal projectteams uit verschillende organisaties. Zij ontdekte dat geen van de projectteams een geleidelijke lineaire voortgang van het werk lieten zien. Op grond van traditionele modellen zou je verwachten dat projectteams een aantal vaste fasen doorlopen. Teams zouden moeten beginnen met een oriëntatiefase. Daarin

exploreren ze wat ze zouden willen bereiken en welke mogelijke planningen daarbij horen. Daarna zou een evaluatiefase moeten volgen. Daarin maken teams een keuze voor een bepaald doel en een bepaalde planning. Tot slot zouden teams moeten eindigen met een beheersingsfase. Daarin voeren teams het werk volgens plan uit en sturen waar nodig bij. Gersick ontdekte dat geen van de door haar gevolgde projectteams zo'n ordelijk verloop vertoonde. Alle teams kozen meteen vanaf het begin een duidelijke aanpak en hielden daaraan vast gedurende de eerste helft van het project. Precies op de helft van de voor het project beschikbare tijd, ondergingen de teams een grote verandering. Er werd expliciet gesproken over de hoeveelheid tijd die nog beschikbaar was en wat er wel en niet haalbaar was binnen die tijd. Dat resulteerde in een nieuwe benadering van het project en de teams hielden aan deze nieuwe benadering vast gedurende de tweede helft van de beschikbare tijd. Alle teams maakten dus een soort midlifecrisis door en de teams die goed door de crisisperiode heen kwamen en een nieuwe benadering wisten te kiezen, waren allemaal succesvol.

Het is de vraag of het nu werkelijk draait om het punt waarop een crisis ontstaat, of dat de crisis veroorzaakt wordt door het feit dat de deadline nadert en de groep tijdsdruk begint te voelen. Als de deadline van belang is, zou je verwachten dat groepen in het begin heel weinig tijd besteden aan een project en weinig voortgang boeken, tot er een moment komt waarop ze er wel mee bezig moeten, omdat het anders niet op tijd afkomt. Je zou dus een exponentiële toename aan activiteiten in de tijd verwachten. In het begin, als de deadline ver weg is, zal relatief weinig aan de taak gedaan worden. Naarmate die deadline dichterbij komt, zouden de geïnvesteerde inspanningen exponentieel toe moeten nemen. Dit was inderdaad wat Seers &

Woodruff (1997) vonden in een studie onder studenten.

Dit eerdere onderzoek leert ons dat teams, die geen enkele of zeer lage tijdsdruk ervaren, ook geen prestatiedruk ervaren en dat er daarom te verwachten is dat er weinig voortgang zal zijn. Dit zal vooral het geval zijn in de beginfase van projecten. Tegen de tijd dat de deadline begint te naderen en het team tijdsdruk begint te voelen, ontstaat het leeuwendeel van de voortgang. In ons eigen onderzoek zijn we uitgegaan van het challenge-hindrance stressor framework, dat Lepine, Podsakoff en Lepine (2005) voor individuen hebben geformuleerd en hebben dat toegepast op teamwork. We gingen ervan uit dat de mate waarin tijdsdruk door een team als een uitdaging, of als een hinderpaal wordt ervaren, bepaalt of tijdsdruk een positief of negatief effect heeft op de teamprestatie.

Chong, Van Eerde, Chai & Rutte (2011) ontwikkelden meetschalen om respectievelijk uitdagend en hinderlijk ervaren teamtijdsdruk te meten op basis van interviews met tientallen ervaren productontwikkelteamleden. De meetschalen werden gevalideerd met behulp van enquêtes onder honderden teamleden uit 81 teams, werkzaam in West-Europa. Het resultaat was een schaal die uitdagende tijdsdruk voor het team meet, bestaande uit vijf items (voorbeelditem: belang van het op tijd opleveren van het project), en een schaal die hinderlijke tijdsdruk voor het team meet bestaande uit acht items (voorbeelditem: overmatig moeten rapporteren van de projectstatus aan het management). Uit het onderzoek van Chong et al. (2011) bleek dat uitdagende tijdsdruk positief samenhangt met de teamprestaties, zoals de kwaliteit van de oplossing, de tijdigheid en het binnen budget blijven. Voor hinderlijke tijdsdruk geldt het omgekeerde, deze hangt negatief samen met de teamprestaties.

We hebben tot nu geprobeerd een antwoord te formuleren op de vraag die mijn collega uit de groep logistiek management me bij de koffieautomaat stelde. Waarom leveren projectteams hun oplossingen vrijwel altijd op het nippertje, of te laat op en niet eerder? Een voorzichtig antwoord op basis van ons onderzoek is, dat projectteamleden pas echt in actie komen als er tijdsdruk is (de deadline nadert) en dan moet die tijdsdruk ook nog uitdagend en niet hinderlijk zijn, wil het goed aflopen. De aanname in zijn wiskundige modellen van een normaal verdeeld proces was dus onjuist.

### Het effect van tijdsdruk op teamcommunicatie

Daarmee hebben we nog geen antwoord op de vraag van de collega van de groep kwaliteitsmanagement. Kwaliteitsproblemen van nieuwe producten blijken in het ontwikkelproces vaak achteraf al lang en breed bekend te zijn geweest, maar komen pas naar voren als het product aan de klant is geleverd. Hoe kan dat? In het voorgaande is al gesuggereerd dat tijdsdruk en outputkwaliteit met elkaar samenhangen. Maar hoe kan het, dat kwaliteitsproblemen al bekend zijn gedurende het ontwikkelproces en dat daar niet over gecommuniceerd wordt? In een aanvullend artikel van Chong, Eerde, Rutte en Chai (2012), waarin gebruik is gemaakt van dezelfde 81 teams als in het zojuist beschreven onderzoek, werd specifiek ingezoomd op de vraag naar de communicatie binnen het team.

In teams die met innovatie bezig zijn, is goede onderlinge communicatie cruciaal. Vaak zijn experts uit verschillende disciplines samen aan het werk en die moeten met elkaar effectief informatie uitwisselen om tot goede oplossingen te komen. Collocatie, dat wil zeggen het fysiek nabij brengen van de verschillende expertises, wordt daar in

praktijk vaak als oplossing voor gehanteerd. Natuurlijk kan dit niet altijd, of wordt dit niet wenselijk gevonden. Soms zijn teamleden over verschillende locaties verspreid, omdat ze nou eenmaal in andere landen of steden werkzaam zijn. Soms vindt een organisatie het wenselijker om gelijksoortige expertises te colloceren en niet teamleden met verschillende expertises, die met elkaar aan een project werken. En soms is het beleid dat teamleden helemaal geen vaste werkplek en geen vaste werktijden hebben en worden zij geacht te gaan zitten waar een plek is, die bij hun werkzaamheden van dat moment past.

Er bestaat enig onderzoek naar het effect van fysieke nabijheid op teamcommunicatie en teamprestatie en je zou op voorhand positieve effecten verwachten. Immers fysieke nabijheid geeft gelegenheid tot overleg, vergemakkelijkt het inzicht in elkaars sterke en zwakke punten en kan de ontwikkeling van een teamidentiteit bevorderen. Maar de resultaten van onderzoek naar de effecten van fysieke nabijheid zijn inconsistent. Soms heeft fysieke nabijheid een positief, soms een negatief en soms helemaal geen effect op communicatie en prestatie.

Chong laten in hun artikel zien dat die inconsistente resultaten – op zijn minst deels – zijn te verklaren vanuit de aanwezigheid van uitdagende versus hinderlijke tijdsdruk. Teams profiteren in hun onderlinge communicatie van fysieke nabijheid, als er sprake is van hoge uitdagende tijdsdruk. Hoe meer uitdagende tijdsdruk er is, hoe prettiger het is om in de gelegenheid te zijn face-to-face met elkaar intensief te communiceren. En hoe dichter men elkaar bij zit, hoe gemakkelijker dat nu eenmaal gaat. Maar is sprake van hinderlijke tijdsdruk, dan werkt dat anders. Hoe hoger de hinderlijke tijdsdruk, hoe minder teams communiceren en fysieke nabijheid verbetert dat niet.

Het is begrijpelijk dat de communicatie in een team afneemt als er sprake is van een hoge hinderlijke tijdsdruk, want iedereen zal geneigd zijn zich af te sluiten voor interrupties en verstoringen van anderen en bezig zijn met het halen van de eigen deadlines. Het bij elkaar zetten van mensen helpt dan niet. Je wilt de problemen van anderen helemaal niet horen en er ook niet over meedenken, want je hebt de handen vol aan je eigen werk. Het bij elkaar zetten van mensen werkt wel positief op de communicatie in het team, naarmate de uitdagende tijdsdruk hoger is en de belemmerende tijdsdruk lager.

### Conclusie

Dit artikel betoogt dat tijdsdruk een tweesnijdend zwaard is voor teams: het kan uitdagend zijn, maar kan ook belemmerend werken. De uitdaging voor projectteams en projectleiders is manieren te vinden om de uitdagende kanten van tijdsdruk te bevorderen en de belemmerende kanten te beperken. ■

### Referenties

- Chong, D.S.F., Eerde, W. van, Chai, K.H., & Rutte, C.G. (2011), A double-edged sword: The effects of challenge and hindrance time pressure on new product development teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58, 71-86.
- Chong, D.S.F., Eerde, W. Van, Rutte, C.G., & Chai, K.H. (2012), Bringing employees closer: The effect of proximity on communication when teams function under time pressure. *Journal of Product Innovation Management*, 29, 205-2015.
- Gersick, C.J.G. (1988). Time and transition in work teams: toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31, 9-41.
- Lepine, J.A., Podsakoff, N.P., & Lepine, M.A. (2005), A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764-775.
- Seers, A. & Woodruff, S. (1997). Temporal pacing in task forces: Group development or deadline pressure? *Journal of Management*, 23, 169-187.



**Christel G. Rutte (1957) is hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie aan de Universiteit van Tilburg. Haar onderzoeksspecialisme is samenwerking in teams. Op dat onderwerp is zij afgestudeerd en gepromoveerd aan de Universiteit van Groningen. Zij heeft haar hele verdere professionele loopbaan aan diverse universiteiten samenwerking in teams onderzocht en onderwezen. Naast haar hoogleraarschap is zij werkzaam als (team)coach.**  
[www.linkedin.com/in/christelrutte](http://www.linkedin.com/in/christelrutte)

## Social inclusion in diverse work settings

Promotie Wiebren Jansen, 20 april 2015, afdeling sociale psychologie, Rijksuniversiteit Groningen



**De mens is een sociaal dier. We zijn afhankelijk van anderen voor ons voedsel, onderdak en veiligheid. Naast het dienen van onze materiële behoeftes, biedt**

**inclusie in groepen ons ook belangrijke psychologische voordelen. Het onderdeel zijn van een groep verhoogt onze zelfwaardering, vermindert onze onzekerheden en geeft ons het gevoel anders te zijn dan anderen.**

Een belangrijk inzicht uit sociaalpsychologisch onderzoek is dat we bij voorkeur behoren tot groepen wiens leden op onszelf lijken. Zo vinden we het prettig om met gelijkgestemden om te gaan en is de kans bijvoorbeeld groot dat onze vrienden dezelfde leeftijd, sekse en etniciteit hebben als wijzelf.

Echter, in bepaalde contexten kunnen we niet zelf bepalen wie onze groepsgenoten zijn. We kunnen onze collega's op het werk bijvoorbeeld niet uitkiezen. Het gevolg is dat, ondanks onze voorkeur voor homogeniteit, we ook moeten samenwerken met mensen die andere normen en waarden hebben en/of demografisch gezien van ons verschillen. Hoewel dit niet altijd gemakkelijk is, biedt diversiteit in onze directe werkomgeving ons ook belangrijke voordelen, zoals een vergroot sociaal netwerk en een bredere blik op de wereld. Daarnaast is een divers personeelsbestand ook belangrijk voor organisaties. Diversiteit kan zorgen voor meer

creativiteit en innovatie, betere aansluiting op externe markten en bijdragen aan het imago van een organisatie.

Begrijpen hoe sociale inclusie in diverse werkomgevingen kan worden bevorderd is daarom essentieel. Dit was het centrale doel van dit proefschrift. Hiertoe is allereerst, op basis van bestaande definities en theoretische gronden, een definitie van inclusie opgesteld. Specifiek is inclusie gedefinieerd als 'de mate waarin een individu ervaart dat de groep hem of haar een gevoel van toebehoren en authenticiteit geeft'. Met andere woorden: inclusie ervaren betekent dat je erbij hoort en jezelf kunt zijn binnen een groep. Op basis van deze definitie is vervolgens een meetinstrument ontwikkeld, waarmee percepties van inclusie gemeten kunnen worden.

Deze nieuw ontwikkelde schaal is vervolgens toegepast in een aantal studies, waarin is onderzocht hoe het diversiteitsbeleid van organisaties van invloed is op de inclusiepercepties van werknemers. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen medewerkers die behoren tot een demografische meerderheid (meerderheidsleden) en medewerkers die behoren tot een demografische minderheid (minderheidsleden). De resultaten laten zien dat de ideologische visie van organisaties ten aanzien van diversiteit een belangrijke rol speelt in het creëren van inclusiegevoelens. Interessant is dat het hierbij uitmaakt of werknemers behoren tot een meerderheids- of minderheidsgroep. Meerderheidsleden ervoeren meer inclusie als hun organisatie benadrukte dat demografische

verschillen tussen medewerkers irrelevant waren, terwijl minderheidsleden meer inclusie ervoeren wanneer zij juist het idee hadden dat verschillen gewaardeerd werden. Daarnaast bleek dat meerderheidsleden meer inclusie ervoeren en meer steun boden aan diversiteitsinitiatieven, wanneer hun organisatie expliciet aangeeft dat ook zij een

belangrijke rol spelen in het diversiteitsbeleid. Tezamen laten de resultaten van dit proefschrift zien dat het ervaren van sociale inclusie op het werk cruciaal is voor het welzijn en presteren van werknemers. Hoe inclusie tot stand komt is echter verschillend voor demografische meerder- en minderheidsleden. ■

[www.wiebrenjansen.com](http://www.wiebrenjansen.com)

## What's new? The interaction between novelty and cognition

Promotie Judith Schomaker, 9 januari 2015, Bachelor in Psychology, Research Master in Cognitive Neuropsychology, William James Graduate School, Vrije Universiteit Amsterdam



**Nieuwe informatie kan zowel een beloning als een bedreiging signaleren. Het ontdekken van nieuwe informatie is dus zeer belangrijk om adequaat te kunnen reageren**

**onder veranderende omstandigheden. Niet alleen de nieuwe informatie zelf is relevant, ook de omgeving waarin men deze nieuwe informatie tegenkomt: om beloningen te vinden en bedreigingen te ontwijken, is het van belang te leren waar en wanneer men eerder een beloningen of gevaar is tegengekomen. Vanuit een evolutionair oogpunt is het dan ook logisch dat nieuwigheid sterke effecten heeft op perceptie, gedrag en leervermogen.**

Deze effecten van nieuwigheid op verschillende cognitieve processen waren het onderwerp van het onderzoek, beschreven in deze dissertatie. Wanneer men een nieuwe stimulus tegenkomt, veroorzaakt dit een cascade van effecten in het brein, waarbij

belangrijke neurotransmittersystemen worden geactiveerd (waarvan sommige een snel en andere een langzaam effect hebben). Op het niveau van gedrag kunnen er dan twee dingen gebeuren. Ten eerste kan de nieuwe stimulus de aandacht trekken en hiermee tot afleiding leiden. Ten tweede kan het zien van iets nieuws ook leiden tot een algemene toename in aandacht en *arousal* (opwinding). In het laatste geval zou een deel van deze bronnen gebruikt kunnen worden voor het verwerken van andere informatie in de omgeving en zou men juist een positief effect van nieuwigheid kunnen verwachten.

Eerder is al herhaaldelijk aangetoond dat nieuwe stimuli tot afleiding kunnen leiden, waarbij de prestatie op andere taken slechter wordt. In de huidige dissertatie werd gevonden dat nieuwigheid onder bepaalde omstandigheden ook positieve effecten op de cognitie kan hebben. Bijvoorbeeld, alleen in een context met simpele (niet met complexe) bekende stimuli, werd het waarnemingsvermogen (in dit geval visuele perceptie) van mensen scherper en werden de reacties sneller vlak, nadat men een nieuwe

stimulus zag. Een interessante bevinding was dat het brein meer aandacht besteedde, zoals gemeten met het eeg-sigitaal, aan de nieuwe stimuli, die het reactievermogen en de waarneming van proefpersonen verbeterden. Deze effecten verdwenen echter al na een paar honderd milliseconden en lijken te komen door een kortstondige toename in aandacht en arousal (mogelijk veroorzaakt door de neurotransmitter norepinefrine).

In tegenstelling tot deze kortstondige effecten, worden in deze dissertatie ook langdurige effecten van nieuwigheid op leervermogen beschreven. Proefpersonen konden meer woorden onthouden tot twintig minuten nadat zij een nieuwe in plaats van een bekende omgeving verkend hadden. Het geheugen bleek ook beter voor woorden die op een

nieuwe, in plaats van op de standaardmanier, gepresenteerd werden.

Samengevat: de context waarin we nieuwe stimuli tegenkomen, bepaalt hoe nieuwigheid wordt verwerkt door het brein en daarmee wat de effecten zijn voor aandacht, waarneming en actie. De resultaten laten zien dat consistent met de timing van de kortdurende en langdurende effecten van nieuwigheid op het brein, ook de meetbare effecten op cognitie en gedrag plaats op verschillende tijdschalen plaatsvinden. Mensen nemen scherper waar en reageren sneller op onverwachte informatie in de milliseconden, nadat zij iets nieuws hebben gezien. Bovendien kan het verkennen van een nieuwe omgeving het leervermogen verbeteren, zelfs nadat men de nieuwe omgeving al verlaten heeft. ■

## Anger in conflict, a force for good

Promotie Bart de Vos, 24 september 2015, Rijksuniversiteit Groningen



**In conflicten tussen groepen individuen (waaronder teams en organisaties) kunnen emoties beter buiten de deur gehouden worden, zo luidt de algemene gedachte. Een koele, rationele**

**benadering zou de beste manier zijn om conflicten uit te praten en ze niet verder te laten escaleren. Maar is dat ook wel zo? Nieuw onderzoek van promovendus Bart de Vos (foto) toont aan dat de communicatie van boosheid in conflicten tussen groepen juist kan bijdragen aan conflictvermindering en de relatie tussen de groepen kan verbeteren.**

In zijn dissertatie 'Communicating Anger and Contempt in Intergroup Conflict: Exploring their Relational Functions' redeneert Bart de Vos dat de communicatie van boosheid meerdere dingen bewerkstelligt. Wanneer een groep boosheid uit, geeft deze aan zich door de andere groep onterecht benadeeld te voelen. Tegelijkertijd is het aangeven van boosheid een verzoek aan de andere groep om de situatie eens van de andere kant te bekijken en nodigt het uit tot empathie en goedmakingsgedrag. Het communiceren van boosheid laat zien dat het conflict de groep niet onverschillig laat, maar dat ze erom geeft de relatie met de andere groep te verbeteren.

De Vos noemt dit de relationele functie van boosheid en laat in zijn promotieonderzoek

zien dat deze in scherp contrast staat met de relationele functie van minachting. Hoewel het ook een reactie op een ervaren onrecht is, communiceert minachting juist dat de relatie onbelangrijk is en dat deze beter ontbonden kan worden. Waar boosheid bijdraagt aan conflictoplossing, leidt minachting eerder tot conflictescalatie.

Waarom is er dan zo'n schijnbare terughoudendheid voor wat betreft de (effectieve) communicatie van boosheid in conflicten tussen groepen? Dat heeft volgens De Vos vooral te maken met de randvoorwaarden waaronder de communicatie van boosheid effectief is: ten eerste moet de boosheid puur worden geuit zonder de aanwezigheid van destructievere emoties als minachting, afschuw, of angst, die de interpretatie van de boosheid negatief 'kleuren'. Ten tweede moet de boosheid gerechtvaardigd zijn gezien de situatie. De groep die boosheid communiceert, moet tot op zekere hoogte in zijn recht staan om

deze te uiten. En tot slot moet deze boosheid worden gedeeld door de eigen achterban. De andere groep moet als het ware inzien dat het niet slechts een enkeling is die boos is over de huidige gang van zaken. Echter, uit het onderzoek blijkt dat zelfs wanneer van deze voorwaarden licht wordt afgeweken, het delen van boosheid toch nog effectief kan zijn.

Als we dit toepassen op conflicten tussen teams binnen één of tussen meerdere organisaties, dan is het goed dat we allereerst beseffen dat dergelijke conflicten nooit geheel vermeden kunnen worden. Daar boosheid vaak de kern raakt van het conflict, is het voor een effectieve conflictoplossing belangrijk de emotie niet te ontwijken of te onderdrukken, maar deze onder de juiste voorwaarden te uiten en op die manier bespreekbaar te maken. Dat kan op de korte termijn riskant zijn voor de werkrelatie, maar is volgens het promotieonderzoek van De Vos op de lange termijn de beste weg naar conflictoplossing en een betere wederzijdse verstandhouding. ■

## Speelruimte voor ervaring en reflectie

Promotie Michiel de Ronde, 13 maart 2015, domein begeleidingskunde, Universiteit van Tilburg



**In het veld van de professionele begeleiding is de hoeveelheid en diversiteit aan spelvormen, die gebruikt worden door coaches, trainers en adviseurs, de**

**afgelopen twintig jaar enorm gegroeid. Dit blijkt onder andere uit de praktijkliteratuur die op dit terrein is verschenen. De wetenschappelijke theorievorming blijft**

**hierbij echter achter, waardoor het gevaar van ongefundeerd handelen bestaat. In dit proefschrift van Michiel de Ronde (foto) wordt daarom een onderzoek ingesteld naar de waarde en werking van begeleidingskundig gebruik van spel.**

Als eerste stap in dit project hebben we veertig begeleidingskundige spelvormen bij elkaar gebracht, om een ordening te brengen in de variatie en tegelijk een overstijgende omschrijving van spel te geven. Als tweede stap is een vragenlijst uitgezet en hebben

we workshops georganiseerd, om helder te krijgen welke plaats het gebruik van spel inneemt in het handelingsrepertoire van coaches, trainers en adviseurs. Het blijkt dat zij in hun begeleidingskundig werk drie rollen combineren, die van 'wetenschapper' als de analyserende expert, die van 'wijze' als degene die de relatie onderhoudt, en die van 'schelm' als degene die beweging realiseert. Spelvormen blijken met name geassocieerd te zijn met deze laatste rol. Als derde stap in het onderzoek zijn we de diepte ingegaan en hebben we acht verschillende spelvormen door experts laten demonstreren in een onderzoeksgroep, om in gezamenlijke reflectie op zoek te gaan naar de werkingsmechanismen daarvan. De volgende spelvormen zijn onderzocht: het vertonen van filmmateriaal, het inzetten van speelgoed zoals dierfiguren, knuffels en lego, het organiseren van een simulatiespel en het werken met diverse vormen van drama.

Het onderzoek laat zien dat spelvormen bij de deelnemers een intensieve totaalervaring (het hele lichaam doet mee) creëren in het hier en nu. Daarbij worden er in de verschillende speldelen meerdere – vaak polaire – posities van binnenuit doorleefd, waardoor bij de spelers een heen-en-weer-beweging tussen die verschillende posities ontstaat en er ruimte voor nieuwe betekenisgeving in de eigen beleavingsorganisatie gecreëerd wordt. De inzichten die daarbij opkomen, worden ervaren als een verrassing, een geschenk en tegelijk als heel eigen. Na de spelervaring blijven deze van waarde, door bij te dragen aan nieuwe betekenisgeving in situaties waarin betrokkenen later terecht komen.

De analyse van de spelsessies bevestigt de drie spelvaardigheden die zijn opgekomen uit het vragenlijstonderzoek: de begeleider als expert geeft uitleg en instructie, ondertussen onderhoudt de begeleider als wijze de afstemming in het contact en is hij als schelm

aanwezig om de spelsfeer op te roepen en daarbinnen speels te interveniëren. Daarnaast blijkt een vierde rol van belang te zijn: een metapositie van waaruit de spelleider contact onderhoudt met eisen vanuit de buitenwereld en gevoelens en gedachten uit zijn eigen binnenwereld. Op grond daarvan bewaakt hij de voortgang van het spel en stuurt hij bij.

Het onderzoek maakt duidelijk dat spel een instrument is om deelnemers te begeleiden in niet-argumentatieve vormen betekenisgeving, waarbij zaken die moeilijk met woorden te benoemen zijn, toch aangeraakt worden en in beweging kunnen komen. ■



### **Speelruimte voor ervaring en reflectie**

*Een praktijkgericht onderzoek naar het gebruik van spel in begeleidingsituaties.*

Michiel de Ronde

Uitgeverij Eburon, 2015

ISBN 978 90 597 2962 9





## **Levend leren stimuleren**

*Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld  
& Nanja Mol*

74

## **De uitdagingen voor hrd**

*Ger Driesen*

69

## **Nieuws**

*Guido van de Wiel*

84

## **Boeken**

86

## **De kracht van het netwerk benutten**

*Ria van Dinteren*

90



■ Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld & Nanja Mol

Themagecentreerde interactie in bedrijf

# Levend leren stimuleren

## Situatie

In de retail is alles gericht op doen-doen-doen. Op de markt maak je verschil door het vermogen om dicht op de behoeften van de klant te zitten, scherp in te kopen, snel beslissingen te kunnen nemen over wat vandaag nog te doen met een lading verse waar. De directie van een grote retailer wil een verdere verbetering van de dienstverlening en

zoekt de oplossing in meer aandacht voor de ontwikkeling van producten. Zij voert daarvoor teams in rondom een bepaalde productgroep, dwars over de bestaande afdelingen heen. De verwachting is dat door een betere samenwerking ook de expertise toeneemt en daarmee de kwaliteit voor de klant. Teamleiders zullen deze teams op een andere manier aan moeten gaan sturen dan

vanuit de hiërarchie: ze worden geacht de teamleden te stimuleren in het nemen van eigen verantwoordelijkheid voor de resultaten. Hoe ze dat precies moeten doen, is niet zo duidelijk. Hiervoor trekt de retailer een organisatiecoach aan.

### Aanleiding

De organisatiecoach gaat in gesprek met de directie over wat de bedoeling is van de nieuwe werkwijze. Het blijkt de eerste keer te zijn dat deze organisatie gaat investeren in de ontwikkeling van de teamleiders. Maar een algemene training leidinggeven of projectmanagement vindt de directie toch minder geschikt. Ze ziet liever een aantal bijeenkomsten met de teamleiders, om met elkaar te bespreken hoe ze op een andere manier kunnen gaan leidinggeven en hun teams gaan ontwikkelen. Maar wel heel praktisch graag, want de teamleiders hebben nogal een hands-onmentaliteit. En dat geldt trouwens voor het hele bedrijf. De organisatiecoach vraagt zich af: wat ga ik met deze mannen doen?

### Houvast

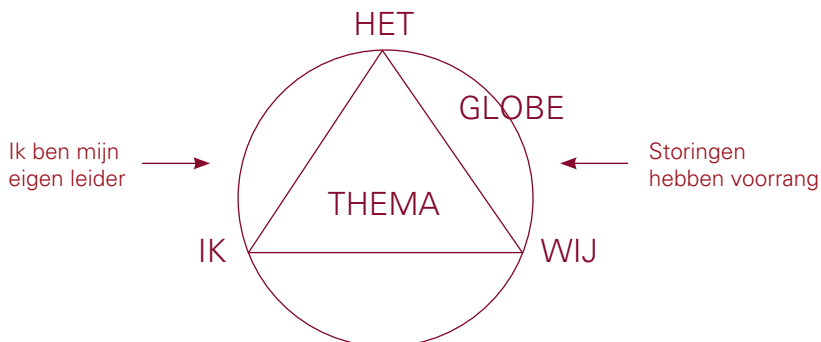
Vanuit de begeleidingskunde is themagecentreerde interactie (TGI) van Ruth Cohn een beproefd hulpmiddel

om voorwaarden te scheppen voor 'levend leren' in groepen. TGI is een waardengebonden theorie (leer), waarin een aantal uitgangspunten voor het begeleiden van groepsprocessen helder worden geformuleerd. Belangrijk bij TGI zijn met name de postulaten 'wees je eigen leider' (of mooier: *'be your own chairman'*) en 'storingen hebben voorrang'.

In de werkwijze worden vier componenten onderscheiden die samen de leersituatie vormen, te weten: het individu (IK), de groep (WIJ), de taak (HET) en de context (GLOBE). Het streven is naar een optimale – niet maximale – taakgerichtheid, waarbij elk van de componenten tot zijn recht komt. Het proces dient zich 'dynamisch balancerend' te bewegen tussen het IK, WIJ en HET, in relatie tot de GLOBE. Het TGI-model wordt beeldend ook wel voorgesteld in de driehoek-in-de-bol-figuur.

Het thema (zie figuur 1) is het middelpunt van alle interactie: het koppelt het interactieproces (IK en WIJ) aan de inhoud van een taak (HET) en omgekeerd.

TGI is volgens ons een bruikbaar handvat voor deelnemers, leiders en begeleiders van teams. Het biedt de mogelijkheid om aan



Figuur 1. Model voor themagecentreerde interactie (TGI) van Ruth Cohn.

de slag te gaan met zaken en taken, met de samenwerking tussen mensen en met de persoonlijke ontwikkeling.

Als werkwijze brengt TGI structureringen aan, die het 'dynamisch balanceren' op gang brengen en houden tussen de verschillende behoeften van de individuen, de interactie in de groep en de taak waar het om gaat. Alleen al een gepaste themaformulering kan bijdragen

TGI is een beproefd hulpmiddel om voorwaarden te scheppen voor 'levend leren' in groepen

om de hectische discussies in organisaties op te vangen. TGI biedt een bruikbare methode om ruimte te scheppen in de communicatie.

### **Toepassing**

De organisatiecoach stelt voor om vijf bijeenkomsten te beleggen met de teamleiders en daarbij te werken met TGI. Hij belegt een kick-offbijeenkomst, waarin de directie de achtergronden van het initiatief toelicht, en gaat met de teamleiders aan de slag. Het gezamenlijk thema voor de eerste bijeenkomst is direct helder: hoe gaan zij zelf de kick-off met hun nieuwe teams vormgeven? Daarover ontstaat een levendig gesprek, dat uitmondt in concrete voornemens voor een eigen aanpak van alle teamleiders.

Ook de volgende bijeenkomst verloopt voorspoedig. De teamleiders moeten nog wennen aan hun nieuwe rol en herkennen bij zichzelf de moeite, die door een van de teamleiders wordt ingebracht: 'hoe zorg

ik ervoor dat ik niet alles voor het team ga oplossen, immers, de bedoeling is toch dat het team zelf aan de slag gaat?' Een relevant thema, dat niet alleen wordt besproken, maar waar vervolgens ook nog mee wordt geoefend: hoe reageer je op het appèl van medewerkers om hun problemen op te lossen? Daarmee komt ook een trainingselement in het gesprek. En daar weet de organisatiecoach wel raad mee. Hij enceneert een rollenspel met de deelnemers, laat ze feedback geven op elkaar en licht ook het nodige toe vanuit zijn eigen expertise in coachend leidinggeven.

Tijdens de bijeenkomst komt er een beetje de klad in. De teamleiders zijn niet goed voorbereid, want 'het is druk-druk-druk'. Er zijn ook 'niet echt dingen die spelen', want 'het gaat eigenlijk allemaal wel' in de teams. Het energiepeil is duidelijk gezakt. De organisatiecoach realiseert zich dat hij de vorige keer een behoorlijk grote inbreng heeft gehad en vraagt zich af of dat niet een beetje teveel van het goede is geweest. De blikken blijken inderdaad gericht op de organisatiecoach: hoe ga jij ervoor zorgen dat we weer een zinvolle bijeenkomst hebben? Maar ook voor hemzelf geldt: 'storingen hebben voorrang' en hij besluit te melden wat hij opmerkt. De teamleiders herkennen het onuitgesproken appèl wel.

Opnieuw komen de interactieregels bij TGI aan de orde. Deze interactieregels zijn bedoeld om deelnemers een minimale werkstructuur te verschaffen, om zich optimaal aan elkaar en aan de taak te relateren. De regels hebben een instrumentele functie, namelijk om de waarden, die besloten liggen in de postulaten, gestalte te laten krijgen in het gedrag van de deelnemers.

Het gesprek over hoe lastig het is, om deze regels in het hier en nu van de bijeenkomst na te leven, levert ook veel herkenning op bij hun

### Interactieregels

De interactieregels zijn:

- Spreek in de ik-vorm en niet in de men- of wij-vorm; spreek voor jezelf.
- Tracht je bewust te worden van wat je werkelijk doen of zeggen wilt, niet wat je moet doen of wat men van je verwacht.
- Onderbreek het gesprek als je niet langer echt kunt participeren, als je je bijvoorbeeld verveelt, ergert, of om andere redenen niet geconcentreerd bent.
- Als je een vraag stelt, zeg dan eerst welke gedachten of overwegingen aan de vraag ten grondslag liggen.
- Wees terughoudend met interpretaties en algemeenheden, deel liever je persoonlijke reactie of mening.
- Let op signalen van het lichaam, bij jezelf en bij anderen.
- Als meerdere personen tegelijkertijd willen spreken, deelt ieder kort mee waarover hij wil spreken.
- Randgesprekken (gesprekken in de marge, tussen enkele deelnemers van de groep) hebben voorrang.

eigen teams. Ook daar blijken de teamleden wat af te wachten en de blik te richten op de teamleider: die lost de problemen wel op! De teamleiders realiseren zich dat ze de verantwoordelijkheid voor het vinden van oplossingen maar al te vaak overnemen. Overigens, volledig in overeenstemming met de heersende organisatiecultuur en de bestaande (hiërarchische) stijl van leidinggeven die in de retail gebruikelijk is. De invoering van een matrixstructuur was ook juist bedoeld om andere manieren van samenwerken mogelijk te maken. Dat wordt

vervolgens het thema van de bijeenkomst: als je andere regels wilt installeren, hoe zorg je er dan voor dat dergelijke regels in de waan van de dag ook worden nageleefd? En vooral: hoe zorg je ervoor dat je zelf niet in het oude patroon vervalt?

De groep pakt het gezamenlijke leerproces hierna verder op, ook omdat in een van de teams een conflict blijkt te zijn uitgebroken, waar ieder weer het nodige van leert in termen van teamontwikkeling. De laatste bijeenkomst wordt door de groep over de zomer heen getild: 'dan is het weer tijd voor de jaarplannen en dan komt het erop aan of we in staat zijn om de planning bij onze teams te laten'. Blijkbaar is het de teamleiders gelukt om hun leren gezamenlijk vorm te geven. De organisatiecoach neemt zich voor om in de laatste bijeenkomst in ieder geval ook aandacht te besteden aan de vraag of ze daar in het vervolg ook zelfstandig toe in staat zijn, dus zonder begeleiding. Ook is hij benieuwd naar de doorwerking van zijn bijdrage binnen de rest van de organisatie, dus over de afdelingen heen. Is de organisatie als geheel nu ook meer lerend geworden? Hij neemt zich voor om dat met de directie te bespreken.

### Risico's

TGI is geen kant-en-klaar recept dat wonderen garandeert. Het boeiende van het voeren van een gemeenschappelijke dialoog over een bepaald thema, is dat het mensen samenbrengt en tegelijkertijd pluriformiteit toestaat. En dat is wel wat anders dan mensen op een training of cursus sturen. TGI biedt een stevig houvast in het werken met en het goed kiezen van adequate thema's. De thema's en de interactieregels structureren samen de wijze van leren en werken in de groep. Maar de waarde van de methode hangt sterk af van de mensen, die met de methode aan de slag gaan. Inclusief de begeleider zelf. ■

**Referenties**

- Braak, I. van de. & Vangrinsven M. (2006). Teamcoaching met behulp van Themagecentreerde Interactie (TGI). *Het Handboek voor Coaching*. Deel 1. Haarlem: Life University.
- Cohn, R.C. (1983). *Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie*. Amsterdam: Boom/Nelissen.
- Hendriksen, J. & Wit, A. De. (2004). *Het thema centraal. Theorie en praktijk van themagecentreerde interactie*. Amsterdam: Boom/Nelissen.



***Van links naar rechts: Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld en Nanja Mol zijn organisatiecoach. Zij verzorgen gezamenlijk een werkplaats voor organisatiecoaching in de praktijk, bedoeld voor veranderaars in organisaties. Zie: [www.organisatiecoaching.eu](http://www.organisatiecoaching.eu). Fer van den Boomen is tevens verbonden aan de Master Organisatie Coaching van de Haagse Hogeschool. Zie: [www.hhs.nl](http://www.hhs.nl)***

## Een boeiende opleiding volgen en daarna gegarandeerd aan het werk?

Word Professional Trainer



Gegarandeerd werk na je opleiding als Professional Trainer. Die belofte durft Trainers Academie je te doen. Trainers Academie is al meer dan 20 jaar toonaangevend in het opleiden van trainers, coaches en HRD-adviseurs. Met ons werkgarantiepakket ben je binnen een jaar aan het werk als trainer!

**Lees er alles over op [www.trainersacademie.com](http://www.trainersacademie.com).**

**TRAINERS ACADEMIE**

WWW.TRAINERSACADEMIE.COM | TEL 088-0082288 | E-MAIL: INFO@TRAINERSACADEMIE.COM



Nigel Paine (rechts) samen met Ger Driesen (links)

■ Ger Driesen

# De uitdagingen voor hrd

Door de invloeden van technologie, innovatie, informatie en globalisering veranderen organisaties. Ook het fenomeen werk verandert. We zoeken naar nieuwe vormen, andere structuren en diverse samenwerkingsverbanden, om werk effectief te laten zijn in de huidige en toekomstige context waarin we acteren. Uiteraard hebben die ontwikkelingen ook hun invloed op het hrd-vakgebied. Nigel Paine nam de tijd om de trends eens goed op een rij te zetten en bracht in beeld wat ze betekenen voor hrd. Het resultaat is zijn boek 'The Learning Challenge', waarover Nigel in dit interview meer vertelt.

## ***Wat was voor jou de aanleiding om dit boek te schrijven?***

"Ik ken veel mensen die werkzaam zijn in het hrd-vakgebied en merk dat velen van hen worstelen met alle uitdagingen en veranderingen die vandaag de dag spelen. Ten eerste wilde ik graag een actueel overzicht maken van de

belangrijkste uitdagingen van dit moment.

Ook wil ik de lezers een basis bieden voor de belangrijkste thema's, zodat zij na het lezen van een hoofdstuk een goed startpunt hebben om mee aan de slag te gaan. De uitgever, die mij voor het boek benaderde, kwam met een bijzondere analyse bij mij. De afgelopen jaren

**Over Nigel Paine**

Nigel Paine werkt als consultant op het gebied van veranderen, leiderschap en leren met organisaties over de hele wereld. Met zijn ruime ervaring en aanstekelijk enthousiasme is hij ook een veel gevraagd spreker over diezelfde onderwerpen. Tijdens zijn hele carrière heeft de combinatie van leren en technologie een belangrijke plaats ingenomen. Hij runde zijn eigen e-learning bedrijf toen e-learning en internet nog in opkomst waren. Hij maakte furore als Chief Learning Officer van de BBC. Hij ontwikkelde programma's op het gebied van leiderschapsontwikkeling waarmee de BBC prijzen won, diverse e-learning initiatieven en een intranet dat qua design en gebruiksintensiteit een voorbeeld is geweest voor vele anderen. In het verleden ontving hij bij de Masie conferentie in de US de 'Learning Thought Leader award' en hij is inmiddels Masie Learning Fellow. Ook is hij lid van de adviesraad van het prestigieuze Pennsylvania University doctoraal CLO programma. In 2014 verscheen zijn boek 'The Learning Challenge – Dealing with technology, innovation and change in learning and development'. Verder is Nigel presentator bij Learning Now TV

[www.nigelpiane.com](http://www.nigelpiane.com)

zijn er veel boeken over hrd geschreven die allemaal focussen op een specifiek thema. Een goed en actueel overzicht van de meest belangrijke thema's voor hrd was sinds de jaren tachtig niet meer gemaakt. Het gaat dus om het in beeld brengen van diverse belangrijke ontwikkelingen en hoe die invloed hebben op de rol van de hrd-professional: waarom en hoe die rol verandert. Daarmee is het een boek geworden dat ik zelf graag had willen hebben toen in begon in dit vakgebied. Dat is ook mijn persoonlijke drijfveer achter dit boek. Toen ik

startte met mijn hrd-carrière wist ik van allerlei dingen maar een klein beetje. Veel kennis en ervaring heb ik zelf moeten vergaren. Ik hoop dat ik het voor de beginnende hrd-professional wat makkelijker maak. Een ander belangrijk uitgangspunt is dat ik een boek wilde schrijven over leren in relatie tot werk. Niet over leren in algemene zin, maar juist over leren in de snel veranderende context van werk. Organisaties veranderen, werk verandert en daarom moet hrd ook veranderen."

***Dat geeft direct een goede verklaring voor de opbouw van het boek, van algemene ontwikkelingen naar specifieke hrd-ontwikkelingen en thema's die de revue passeren. Wat is de samenhang tussen de thema's die je behandelt en hoe ben je tot die thema's gekomen?***

"Toen ik wat afstand nam en nadacht over welke belangrijke zaken er allemaal spelen, kwam direct een aantal thema's naar voren. Zoveel hrd-professionals hebben het over '70:20:10', dus dat moest een plek krijgen in het boek. Ik ben zelf nogal verslaafd aan het bepalen van de impact van hrd, dus ook dat moest een thema worden. Een ander thema, dat enorm toeneemt in belang en aandacht, is *performance support*. Ook dat komt aan bod in het boek. Het ontwerpen van instructie is het laatste thema. Op dat gebied verandert zoveel – en het is zo spannend hoe *instructional designers* reageren op alle ontwikkelingen, dat ik dit wel aandacht moest geven. Dit zijn naar mijn idee absoluut belangrijke thema's voor de moderne hrd-professional om goed in thuis te zijn. Anders kan dat een beperking voor zijn carrière vormen. Rondom deze vier thema's spelen zich op dit moment grote veranderingen af, daarom zijn ze zo belangrijk. Maar ook vormen zij de centrale 'taal' van de hrd-professional. Met die taal moet je goed overweg kunnen, als je een belangrijke rol wilt spelen. De vier thema's drongen zich als het ware aan mij op."

**Je zou kunnen zeggen dat de thema's jou hebben gekozen in plaats van omgekeerd? Wat kun je vertellen over de overige thema's?**

"Inderdaad kun je zeggen dat de thema's mij hebben gekozen. Want ook de andere thema's, zoals de nieuwe inzichten vanuit de neurowetenschappen, alles rondom *big data* en de invloed van nieuwe technologie, kon ik niet negeren. Waar de eerste vier thema's tegenwoordig veel meer in het middelpunt staan van het hrd-werk, gaan de andere drie het vakgebied helemaal op zijn kop zetten en voor nog veel meer veranderingen zorgen. Ik moet ook eerlijk zeggen dat aspecten van eigenbelang hebben meegespeeld. Ik wilde zelf deze onderwerpen ook vanuit persoonlijke interesse heel graag uitwerken. Hier heb ik veel plezier aan beleefd en er was geen enkel onderwerp dat ik zelf saai vond. Toch moet ik ook zeggen dat als ik het opnieuw moest doen, ik het anders zou doen."

**Wat is daar de reden van en wat zou je dan anders doen?**

"Ik ben zeker tevreden over het eindresultaat, begrijp me niet verkeerd. Maar je komt er ook achter als je in de meest actuele onderwerpen duikt, zoals neurowetenschappen, big data en technologie, dat je zoveel nieuwe aspecten en bronnen ontdekt waarop je wilt doorgaan. De kunst is dan die onderwerpen in balans te brengen met alle andere onderwerpen, zodat een samenhangend boek ontstaat. Natuurlijk moet je ook je afspraken met de uitgever respecteren en naar een afgesproken resultaat op een afgesproken tijd toewerken. En dat is prima. Aan de andere kant is het zo verleidelijk om die snel veranderende onderwerpen, waarover zo snel nieuwe kennis beschikbaar komt, nog meer uit te werken."

**Je besteedt in je boek veel aandacht aan praktijkcases en laat veel experts uit het veld aan het woord. Ik vind dat een mooie component, omdat het hele eigen verhalen**

**zijn in een specifieke context, die de thema's tot leven laten komen. Waarom heb je voor die benadering gekozen?**

"Als ik in mijn werk met een ingewikkeld thema bezig was, zocht ik altijd mensen op die veel meer kennis en ervaring hadden op dat gebied. Ik heb altijd veel geleerd van anderen en zal deze benadering ook altijd blijven toepassen. Zo ook bij het schrijven van dit boek. Ik heb bijna dertig mensen gesproken, die de fundamenten en de ankers voor het boek hebben gecreëerd. Mijn oorspronkelijke idee was om hun verhalen in de hoofdstukken te verweven, maar ik vond het veel beter om hen in het boek een eigen plek te geven, met hun eigen verhaal en invalshoek. Daarmee kregen de experts de eer, die hen naar mijn idee toekomt. Vervolgens kon ik hun verhaal aanvullen met andere invalshoeken. Ik zou dat zo weer doen. Ook vind ik het belangrijk om deze aanpak te kiezen, in plaats van te suggereren dat ik zelf alles weet. Als de uitgever met het plan komt voor een vervolguutgave, dan zal ik deze aanpak weer kiezen. Verder heb ik behoorlijk wat tijd besteed aan literatuurreviews, om alles goed te onderbouwen. Ik heb veel tijd doorgebracht in de British Library en daar heb ik van genoten. Normaal gesproken maak je daar niet zo makkelijk tijd voor, maar nu had ik het perfecte excuus. Ik wilde ook zeker weten dat wat ik heb geschreven, is gefundeerd en gevalideerd op inzichten en kennis vanuit de literatuur. Voorheen heb ik vooral geschreven vanuit mijn persoonlijke visie en ervaring, nu heb ik bewust deze extra stap ingebouwd."

**Wat is er gebeurd nadat het boek klaar was en hoe is het ontvangen?**

"Toen het boek net uit was, dachten de mensen dat ik blij zou zijn. Eerlijk gezegd was ik in eerste instantie niet zo zeer blij, maar echt angstig. Gespannen dat het boek niet zou aanslaan, of dat mensen er negatief op zouden reageren. Maar tot nu toe is dat

gelukkig uitgebleven en ik heb veel positieve reacties ontvangen. Wat ik regelmatig hoor van hrd-professionals, is dat het boek praktisch toepasbaar en ook goed onderbouwd is. Het is gemakkelijk te lezen en bevat veel bruikbare informatie. Men zegt dat het boek nuttig en bruikbaar is en de analyse van de uitgever blijkt te kloppen: lezers spreken hun waardering uit dat er na een lange tijd weer een boek is dat belangrijke hrd-thema's bij elkaar brengt en uitwerkt. In Australië en Nieuw-Zeeland willen ze graag dat ik persoonlijk aanwezig ben bij de introductie. En het Britse Learning & Performance Instituut gaat het boek met korting aanbieden aan al haar leden. Dat zijn bemoedigende reacties en er zijn ook veel positieve reacties vanuit de hele wereld via sociale media. De opzet met achtergrond, cases, de 'tien stappen checklist' en 'hoe nu verder', worden ook door lezers nadrukkelijk gewaardeerd."

***Zijn er plannen voor een vervolg en zo ja, wat zal dan het thema zijn?***

"De opluchting die hoort bij het afronden en uitgeven van het boek en de eerste positieve reacties hebben nu plaatsgemaakt voor een brandend verlangen om meer te doen. Dus ja, ik wil graag een vervolgboek schrijven. De focus zal dan liggen op leiderschap en innovatie. Ik raak steeds meer overtuigd van het idee dat de huidige modellen, die

we hanteren om leiders te ontwikkelen, achterhaald raken. Aan de andere kant zijn er diverse mooie voorbeelden van hoe we dit onderwerp anders kunnen benaderen, hoe we leiders kunnen voorbereiden op de complexe wereld waarin we vandaag leven en moeten werken. De trends en ontwikkelingen die ik heb beschreven in dit boek, hebben uiteraard ook hun invloed op leiderschap. In een volgend boek zou ik daar praktisch toepasbare benaderingen voor willen uitwerken, gebaseerd op praktijkcases."

***Je geeft aan dat het proces van het schrijven van dit boek en daarmee de reflectie op je jarenlange ervaring een geweldige onderneming is geweest. Dat levert vast een mooi advies op voor de lezers, om dit interview mee af te sluiten. Wat zou je daarover nog willen zeggen?***

"We worden in algemene zin, maar zeker ook als hrd-professionals, overspoeld door allerlei veranderingen. Het boek is bedoeld om de lezer het houvast te geven dat al die veranderingen te behappen zijn. Ik wil nog een stap verdergaan door aan te geven dat we niet in moeilijke tijden leven, maar in de beste tijd. Een tijd die zoveel kansen biedt om een goede bijdrage te leveren. Ik hoop dat de lezer de toekomst optimistisch tegemoetziet en dat mijn boek daar een beetje bij kan helpen." ■



***Ger Driesen is hrd-expert, hrd-trendcatcher en eigenaar van Challenge Leadership Development Academy. Hij ondersteunt organisaties met hun hrd-beleid en de inrichting en uitvoering van leiderschapontwikkeling en talentenprogramma's. Hij publiceert graag over leren en leiderschap in diverse vakbladen. [www.cld.academy](http://www.cld.academy)***

## Groei private opleidersmarkt naar een omzet van € 3,4 miljard per jaar

De bedrijfstak van private opleiders is gegroeid naar een omzet van €3,2 miljard in 2010 naar € 3,4 miljard in 2014. Tijdens de Algemene ledenvergadering van de NRTO overhandigde Hans Hillen (voorzitter van de NRTO) het eerste exemplaar van de 'marktmonitor private opleiders van beroepsopleidingen en trainingen' aan Hans de Boer (voorzitter VNO NCW). In deze SEO-marktmonitor is een toename te zien van kortere opleidingen. Tevens is er een verschuiving waarneembaar van contactonderwijs naar gecombineerde vormen, zoals een deel online en een deel klassikaal. Heeft u interesse in de marktmonitor? Stuur dan een mail naar [info@nrto.nl](mailto:info@nrto.nl).

## Werknemers willen maatwerk bij het volgen van een training of opleiding

Bovengenoemd SEO-onderzoek onder opleidingsaanbieders sluit aan bij het NIDAP Onderzoek onder deelnemers aan opleidingen, dat onlangs is verschenen. Dit onderzoek toont aan dat werknemers maatwerk willen bij het volgen van een training of opleiding en kiezen daarbij massaal voor private opleiders. Private opleiders sluiten aan bij de wensen die werknemers hebben bij het volgen van een training of opleiding. Denk daarbij aan het volgen van een opleiding 's avonds, online, in het weekend of tijdens werktijd. E-learning is daarbij in trek. Ook zijn de deelnemers geïnteresseerd in online colleges en bijeenkomsten in combinatie met een deel klassikaal. Het NIDAP Onderzoek is uitgevoerd onder 3.000 professionals met een concrete interesse in een opleiding of training. Het onderzoek is voor NRTO leden gratis te verkrijgen via [info@nrto.nl](mailto:info@nrto.nl).



*Overhandiging SEO marktmonitor Hans de Boer*

## NRTO ondertekent het Taalakkoord van minister Asscher (ministerie van SZW)

De NRTO heeft samen met ongeveer 30 andere koplopers het Taalakkoord van minister Asscher (ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid) ondertekend. Het Taalakkoord heeft als doel de taalvaardigheid op de werkvloer een impuls te geven. In dit akkoord gaan bedrijven en opleiders samen de strijd aan tegen laaggeletterdheid op de werkvloer. Private opleiders willen graag een bijdrage leveren aan de uitwerking van het Taalakkoord. Voor meer informatie: [www.taalakkoord.nl](http://www.taalakkoord.nl)

De Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO) is de brancheorganisatie voor alle private trainings- en opleidingsbureaus in Nederland. Uit onderzoek blijkt dat er jaarlijks in deze sector circa 1,3 miljoen mensen, voornamelijk volwassenen, worden opgeleid en dat er € 3,4 miljard (SEO, 2015) wordt omgezet.



NRTO Papiermolen 34 3994 DK Houten E [info@nrto.nl](mailto:info@nrto.nl) T 030 267 37 78 I [www.nrto.nl](http://www.nrto.nl)

■ Nieuwsrubriek

## Hr-rapporten, tools en boeken

HR Praktijk Rapportencentrum biedt een groot aanbod aan hr-rapporten, whitepapers, onderzoeken, boeken en tools op het gebied van hr aan. Via dit platform zijn praktische

hr-voorbeelden, modellen en relevante onderzoeksrapporten te downloaden. De rapporten zijn onderverdeeld per thema. Betaalde site. [rapporten.hrpraktijk.nl/](http://rapporten.hrpraktijk.nl/)

## Test je mindset

Een hoge iq-score lijkt heel begerenswaardig, maar een garantie voor succes is het niet. De beroemde Stanford-psychologe Carol Dweck, ontdekte dat voor succes de juiste mindset belangrijk is. Met mindset bedoelen we onze ideeën over de ontwikkeling van intelligentie. Dweck deed jarenlang onderzoek naar het

verband tussen motivatie en prestatie. Ze ontwikkelde deze vragenlijst waarmee u kunt meten of u een op groei gerichte, of eerder een statische mindset hebt. Zoek op 'psychologiemagazine' en 'mindset' en je belandt bij de test.

## Webinars op YouTube: Van David Allen tot ondernemerschap

Zin om inhoudelijk verrijkt te worden vanuit uw luie stoel? Wie op YouTube naar het kanaal van ZionsBank gaat, vindt er een webinar van 'Getting Things Done'-auteur David Allen. Zoek het kanaal van Four Principles op voor een aantrekkelijke uitleg over lean management. Of surf eens naar De Baak voor

inhoudelijke webinars op diverse gebieden. De onderwerpen van deze webinars lopen uiteen van 'Het ontwikkelen van ondernemerschap' tot 'De kracht van coaching' en van 'De kunst van het contracteren' tot 'De nieuwe loopbaanprofessional'. Alle webinars zijn online en gratis terug te kijken.

## Publicaties over veranderkunde

Op de site van HGRV is een groot aantal openbaar te raadplegen *evidencebased* publicaties te raadplegen over veranderkunde. Artikelen van de hand van Marco de Witte,

Leo van Veen en Willem-Jan van Elk over het werken in teams, veranderkunde en verandermanagement. [www.hgrv.nl/publicaties/](http://www.hgrv.nl/publicaties/)

Dag van de  
**TRAINER**

**EARLY BIRD:**  
van € 205,- voor € 245,-  
vrijdag 25 september  
vóór 1 juli 2015

# Authenticiteit

## 25 september 2015

Op vrijdag 25 september organiseert uitgeverij Thema alweer voor de vijfde keer de **Dag van de Trainer**. Dit jaar staat deze dag in het teken van Authenticiteit. Inmiddels is de Dag van de Trainer uitgegroeid tot hét evenement voor trainers, (loopbaan)coaches, docenten, HRM-ers en andere professionele begeleiders. Gun jezelf deze inspirerende dag en profiteer tot **1 JULI VAN € 50,- KORTING!**

**Keynote sprekers:** Bas Haring ★ René ten Bos ★ Karin de Galan

**Met workshops van o.a.** Tim Batink, Kiki Verbeek, Judith Budde, Remko Sietsma, Marleen de Bruijn, Cuong Lu, Siets Bakker en Leanne Steeghs, Titia van der Ploeg.

**DATUM:** 25 september 2015 **LOCATIE:** 't Spant in Bussum **TIJD:** 10.00 tot 17.30 uur

Kijk voor het complete programma en aanmelden op [www.thema.nl/dvdt15](http://www.thema.nl/dvdt15)

## Het succes van je training begint bij jou!



**5E EDITIE!**

PRESENTATIES ■ WORKSHOPS ■ ONTMOETINGEN ■ LEZINGEN

*Wij zijn er weer.  
Sij toch ook?*

**THEMA.**  
Uitgeverij van Schouten & Nelissen



### Deep Democracy

*De wijsheid van de minderheid*

Jitske Kramer

Thema, 2014

ISBN 978 90 587 1932 4

'De wijsheid van de minderheid', de ondertitel van dit boek van Jitske Kramer, pakt meteen de kern van het verhaal. Kramer kwam vanuit een antropologische achtergrond in de zakelijke trainerswereld terecht. Zij smeedt beide werelden slim samen in haar uiteenzetting van de Deep Democracy techniek, een methode die zij zelf leerde van het grondleggers-echtpaar Myrna en Greg Lewis. Zij baseerden zich op werk van psycholoog en publicist Arnold Mindell. Centraal in het werk van Mindell staat het naar voren halen van een zachte, afwijkende stem in het oplossen van conflicten. In veel organisaties klinken overheersende opvattingen vrij duidelijk. Dat is het 'la la la' in een organisatie: als daar het 'li' van de tegenstem aan kan worden toegevoegd, levert dat besluitvorming op met meer consensus, die innovatiever is én krachtiger doorwerkt.

Het boek 'Deep Democracy' volgt, net als de methode, een overzichtelijke stapsgewijze aanpak. Het vliegt wat boven (antropologische) kennis over roltheorie en groepsprocessen, beschrijft de vijf stappen van de Lewis-methode en geeft tips en praktijkvoorbeelden. Afsluitend is er een hoofdstuk gewijd aan

metaskills voor begeleiders. Het boek is verluchtigd met stripachtige illustraties van de steeds terugkomende ijsbergmetafoor over onderstroom en bovenstroom in organisaties. Jitske Kramer is een praktijkmens pur sang, ze kreeg in 2014 de NOBTRA-titel Trainer van het jaar. Haar ervaring spreekt boekdelen. Kramer is niet zuinig in het delen van leerzame successen en blunders én geeft in detail aanwijzingen rond de timing van interventies. Uit opmaak, voorbeelden en samenvattingen aan het einde van elk hoofdstuk spreekt de wens om het gedachtengoed van Mindell én de Lewis-methodiek toegankelijk te maken. Zoals vaker met praktijkboeken, wordt de methode uiteengezet, maar klinkt tegelijkertijd de waarschuwing om dit (als lezer/trainer/coach) niet zomaar toe te passen. *Don't try this at home*. Daarvoor kun je terecht bij de trainingen die het bureau van Kramer biedt.

Los van de praktijkervaring, had het boek voor mij aan waarde gewonnen met een meer stevig theoretisch fundament. Als lezer krijg je een summier idee van de schouders waar het gedachtengoed van Mindell op leunt. Maar die kennis mag ook uit andere bronnen komen, leren we vanuit Deep Democracy. Daarom als afsluiting een tip voor een (zelf toe te voegen) 'li' als wetenschappelijk kader naast het 'la la la' van de praktijk. Lees ook eens 'Rocking the boat' van Debra Meyerson, die vijftien jaar promotie-onderzoek deed naar de stem van de minderheid in organisaties. Want diversiteit maakt kennis zoveel rijker.

*Els Oosthoek CMC CMI-C – manager performance & development*



### Olietankers en Speedboten

*Wendbaar werken in de 21e eeuw*

Menno Lanting

Business Contact, 2014

ISBN 978 90 470 0526 1

Lanting toetste zijn ideeën over werken en ondernemen aan de denkbeelden van oprichters van 'hippe start-ups', ceo's van gevestigde bedrijven en zelfstandige professionals. Het resultaat is dit boek. Professionals en ondernemingen die erin slagen om initiatief te nemen en richting te geven in een snel veranderende wereld noemt hij speedboten, organisaties die vasthouden aan hun eigen koers noemt hij olietankers. Met de snel veranderende wereld bedoelt Lanting de digitalisering. Sinds hij een onbeschofte gewone taxichauffeur had, rijdt hij alleen nog Uber, ook hotels verdienen minder aan hem omdat hij via Airbnb overnachtingen boekt.

Deze opmaat is interessant, maar vervolgens verzandt Lanting in open deuren: "De belangrijkste voorwaarden voor innovatie zijn de juiste mensen, de juiste technologie en de juiste bedrijfscultuur." Bij speedboten gaat het om passie, extern gefocust zijn en een platte, informele cultuur. Daardoor komen belangrijke ideeën niet meer van het directieteam, maar van iedereen uit de organisatie. Olietankers

moeten samenwerken met speedboten om wendbaar te worden. Zo vindt de ceo Van Houten dat Philips een verzameling van veertig afzonderlijke bedrijven is geworden, te vergelijken met een vloot speedboten.

De metafoer van speedboten en olietankers is duidelijk, maar de manier waarop inhoud wordt gegeven aan deze begrippen levert mij geen nieuwe inzichten op. Bijna elke bladzijde heeft regels die zijn geaccentueerd met een paarsblauwe highlighter, bijvoorbeeld 'alleen voortdurend experimenteren leidt tot het ontdekken van nieuwe wegen', of 'organisaties zouden veel meer moeten doen om ervoor te zorgen dat ook oudere medewerkers aangehaakt blijven'. Voor mij heeft dit geen toegevoegde waarde.

Lanting koerst aan op dienend leiderschap. Hij verwijst daarbij naar Blanchard & Greenleaf, die daarover in de jaren tachtig gepubliceerd hebben. Wellicht was het beter geweest om te verwijzen naar Van Dierendonck, die heeft in 2011 een gedegen werk over dienend leiderschap geschreven en is een autoriteit op dit gebied. Overigens: Lanting verwijst alleen naar namen, er is nauwelijks literatuuropgave. Hij verwijst wel vaak naar websites. Daarvan weten we dat die snel veranderen. De speedboot noch de olietanker kunnen ze over een paar jaar nog vinden.

*Joke Tacoma – psycholoog en loopbaancoach*



### **Veerkrachtig sturen, productief samenwerken**

*Trajectbegeleiding voor management- en leiderschapsontwikkeling*

Theo Wijnen i.s.m. Leen Van Lindt, Chris Aertsen en Annick Vanhove; Politeia, 2013  
ISBN 978 25 090 2139 7

Dit boek gaat over een procesbeschrijving in drie stappen, de drie delen van het boek:

1. de sterke en zwakke punten van de ontwikkeling in een organisatie en de uitleg van procesbegeleiding;
2. de praktijk van leiderschapsontwikkeling met focus op intervisie;
3. het borgen van het verandertraject met de nadruk op blijven leren.

Het is geen leesboek, maar een leerboek. Het bevat veel wetenswaardigheden waar menig begeleider / trainer / coach van managementteams en leidinggevenden wat aan heeft. Met de nodige achtergrond is het een blauwdruk om teams te begeleiden in sturing en samenwerking. Een duidelijke procesbeschrijving, een logische volgorde en de nadruk op samenwerken van het hogeren middenmanagement om tot resultaat te komen, sprak mij erg aan. Het middelste deel over intervisie is een aanrader voor iedere leidinggevende.

*Janneke van Bommel – tekstredacteur en tekstschrijver*



### **De nieuwe voorzitter**

*De vijf O's van succesvol voorzitten*

Nathalie Vrancken  
Vakmedianet, 2014  
ISBN 978 94 627 6030 1

We kennen ze allemaal: de voorzitter die een agendapunt start met zijn mening, een stevige discussie voert met een aantal deelnemers, een inbreng afkapt die hem niet welgevallig is, en met een tevreden glimlach constateert dat er een gedragen besluit is genomen. *Old School*, wat betreft Nathalie Vrancken. Zij beschrijft in haar boek het perspectief van de voorzitter van de toekomst die mens-, proces- én inhoudelijk gericht is. Dat vraagt vijf vaardigheden (de vijf O's) die verder worden uitgewerkt in de hoofdstukken die het hart van dit boek vormen: ontregelen, ontsluiten, ontvouwen, ontwaren en ontwikkelen. De nieuwe voorzitter gaat uit van de kracht van deelnemers en groep en niet van de kracht van zichzelf. In een tijd waarin veel kritiek wordt geuit op vergaderingen, laat Vrancken een nieuw geluid horen door aan te geven hoe je vergaderingen echt kunt verbeteren, passend bij ontwikkelingen in organisaties.

*Annette Tas – coach, trainer en blogger*

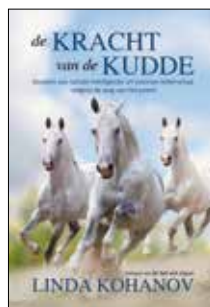


### Hoe manage ik mijn baas?

Jana Deprez, Sylvie Boermans, Jeroen Stouten,  
Martin Euwema  
Thema, 2014  
ISBN 978 90 5871 937 9

Is je baas te managen? Volgens dit duidelijke en op de praktijk gerichte boek wel. Volgens de auteurs vragen organisaties "steeds vaker en explicieter om proactieve en zelfstandige medewerkers die hun leerervaring en carrière in eigen handen nemen". De geschiedenis van de leidinggevende van 'baas' tot 'dienend leidinggevende' wordt uiteengezet en de invloed van de medewerkers hierop. Het boek richt zich op jonge medewerkers. Gezien de leeftijd van de auteurs, voornamelijk jonge wetenschappers van nog geen dertig jaar, is dit begrijpelijk, maar wellicht toch een gemiste kans. Veel tips zijn echter bruikbaar voor alle medewerkers. Wat verwachten leidinggevendenden van hun jonge medewerkers en hoe kunnen zij daaraan tegemoet komen? Tips zoals: 'doe je werk goed', 'stel tijdig vragen', 'toon interesse in je leidinggevende' zijn voor jonge medewerkers wellicht waardevol, maar voor de ervaren medewerkers waarschijnlijk een open deur. Het boek eindigt met een aantal realistische, herkenbare praktijkvragen.

*Sonja Scholts – gespecialiseerd in het coachen van teams en ondernemers*



### De kracht van de kudde

Linda Kohanov  
Bloemendal, 2014  
ISBN 978 90 774 6282 9

We maken allemaal deel uit van kuddes. Voor iedereen die goed wil functioneren binnen gemeenschappen, organisaties, werkomgeving, familie, vriendenkring en sportvereniging, is dit een wonderlijk mooi en toepasbaar boek vol paardenwijsheid. In dit werk van de internationaal bekende trainer en spreekster Linda Kohanov, wordt in het eerste deel een korte geschiedenis van macht geschetst. De auteur doet dit prachtig en verhalend. Aan de hand van lange tijd genegeerde kenmerken van vernieuwend leiderschap word je meegenomen op een reis langs verborgen wijsheid, revolutie en evolutie. De auteur ontvouwt de intrigerende stand van zaken in de wetenschap waar het gaat om de samenwerking tussen het brein in het hoofd en de pas ontdekte intelligentiecentra in het hart en in de buik. Zij werkt twaalf leidende principes uit waar groepen en leiders hun voordeel mee kunnen doen. De grootste genialiteit wordt bereikt als alle drie de breinen samenwerken. Het terrein waarop het paard in de kudde al eeuwenlang uitblinkt.

*Audrey de Jong*

■ Ria van Dinteren

*In gesprek met de nieuwe NVO2-bestuursvoorzitter Stephan Obdeijn*

## De kracht van het netwerk benutten

**Al een aantal jaren zien verenigingen, van sportclub tot beroepsorganisaties, een terugloop van leden. In deze hectiek stelde Stephan Obdeijn zich beschikbaar als voorzitter van de grootste vereniging van hrd-professionals van Nederland. NVO2 is inmiddels al lang niet meer alleen een lokale club. Hij heeft een stevige ambitie: "We worden het grootste netwerk van Nederland in ons vakgebied," maar is ook realistisch: "Niets gaat vanzelf." Is er in deze tijd eigenlijk nog wel behoefte aan een vereniging? En wat zijn de behoeften van de hrd'er van de toekomst? We gaan in gesprek met Stephan over deze onderwerpen en nog veel meer.**

### Een nieuwe uitdaging

"Zeven jaar geleden heb ik, na een reeks managementfuncties buiten ons vakgebied, weer gekozen voor het hrd-vak. Enkele jaren geleden bekwam mij het gevoel dat, als we niet snel iets zouden gaan ondernemen, het hrd-vak wel eens einde oefening zou kunnen zijn. Het vak heeft als geen ander een volgende kwaliteitsslag nodig. En omdat ik zo in elkaar zit dat praten alleen mij geen voldoening schenkt, ben ik twee jaar geleden in het bestuur van NVO2 gekomen. Samen met het bestuur en het bureau, dat uit drie zeer gedreven medewerkers bestaat, geven we vorm aan de koers van de vereniging voor de toekomst."



### Curriculum vitae van Stephan Obdeijn

- Toegepaste Onderwijskunde, Universiteit Twente.
- Werkte tien jaar in het hrd-werkveld bij Koninklijke Luchtmacht, EXIN en EMC.
- Vervolgens elf jaar als teammanager, businessunitmanager en directeur operations bij KEMA en TNO.
- Sinds 2009 bij EMC Performance als senior hrd-adviseur.
- Sinds 2013 bestuurslid NVO2 en met ingang van 2015 voorzitter NVO2.

### De plek voor professionalisering en netwerken

"Sociale media, economische en technologische ontwikkelingen, ze hebben invloed en veranderen ons vak, de invulling en toegevoegde waarde

van de vereniging. Hoe ziet de hrd'er van de toekomst eruit? Hebben organisaties nog wel een hrd'er nodig? We kunnen via LinkedIn onze sollicitaties afhandelen, nemen in teams besluiten zonder manager en maken gebruik van verschillende mogelijkheden om digitaal te netwerken en te professionaliseren. Ik denk dat er een toekomst is, maar er is wel een slag nodig. Mijn ambitie is om NVO2 dé plek te laten zijn voor professionalisering en netwerken van en voor de hrd-professional van de toekomst. Dat doen we nu al, door activiteiten te organiseren die zowel online als live te volgen zijn en door voortdurend op zoek te zijn naar nieuwe ontwikkelingen in een breder verband."

### **Nieuwe stakeholders**

"We moeten het als vereniging tegenwoordig wel anders doen dan vroeger, om toegevoegde waarde te blijven bieden aan onze leden. We benaderen actief organisaties voor organisatielidmaatschappen en zoeken verbinding met young professionals, bijvoorbeeld met Connect. Met onderzoeksinstellingen, de ATD, hogescholen en universiteiten, halen we de banden aan om ook de meest recente ontwikkelingen beschikbaar te hebben voor onze leden. Voor hen zoeken we naar nieuwe digitale middelen om collega's te vinden en met elkaar contact te zoeken. Dus niet alles met, door en voor NVO2, maar steeds meer met, door en voor de leden, zowel individueel als via een organisatie. Het gaat ons niet zozeer om zoveel mogelijk leden te hebben, maar om het bereik van onze vereniging in het hrd-beroepsveld. 'Op naar een sterk' netwerk kan alleen als er meer mensen meedoen. Ook daar zie ik een rol voor NVO2."

### **Naar een nieuw paradigma**

"Vroeger diende je als hrd'er vooral verstand te hebben van mensen, opleiding en ontwikkeling.

Een trend die zich al een tijdje voordoet is dat organisaties steeds vaker hrd'ers zoeken die beschikken over een ruime mate van *business skills*. Die de taal van de business kunnen spreken en die kunnen aansluiten op de toenemende vraag naar performanceverbetering. Business skills hebben we als tweede thema centraal gezet in onze professionaliseringsactiviteiten voor de komende jaren. En natuurlijk blijft de passie van de professional voor leren en ontwikkelen nog steeds een belangrijke drijfveer voor de toekomst van het hrd-vak. Om onze professionalisering vorm te geven, liften we mee op het ATD-model van onze zusterorganisatie in de Verenigde Staten. Zij hebben zeer uitgebreid onderzoek gedaan naar de hrd'er van de toekomst en daar is een zeer handzaam model uitgekomen. Op dit model baseren we onze professionaliseringsactiviteiten. Uiteraard verwijzen we ook door naar ons netwerk. De tijd is voorbij dat we het allemaal alleen moesten doen als vereniging."

### **Doen wat werkt**

"Als aandachtsgebied in mijn werk heb ik 'zichtbaar resultaat van leren'. Dit vertaalt zich makkelijk naar mijn rol en ambitie voor de vereniging. Ik wil dat het werkt! Punt! Niets gaat vanzelf; je moet faciliteren en blijven ontwikkelen, anders kom je niet vooruit. Vanuit een ivoren toren werken, daar geloof ik niet in. Ik denk dan ook dat ik in mijn rol als voorzitter de vereniging verder moet laten ontwikkelen en dat we leden faciliteren om mee te blijven groeien in deze veranderende markt. Daarnaast gun ik alle leden een interessant en professioneel netwerk. Mijn bijdrage als voorzitter is het leggen van verbindingen, die dit mogelijk maakt en deze weer beschikbaar te stellen aan de leden. Halen en brengen dus dat voorzitterschap, een uitdaging waar ik enorm veel zin heb!" ■

**Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties**  
**Leren | Talent | Werk**  
 ISSN 2211-4513

TVOO is een toonaangevend en onafhankelijk vakblad op het gebied van Human Resource Development en richt zich op diegenen die zich individueel, groepsgewijs of beleidsmatig bezighouden met en geboeid worden door de ontwikkeling van mensen in relatie tot werk, opleiden, trainen, leren en presteren. TVOO bedient een groot netwerk van bevoegen professionals, waarbij het actief stimuleren van groei en ontwikkeling in het vakgebied voorop staat. Het vakblad is daarbij ook een klankbord voor bedrijven, wetenschap en overheid op zowel nationaal als internationaal niveau. TVOO brengt inspiratie, professionalisering, visie, verbondenheid en de mogelijkheid om te delen.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties is een uitgave van Kloosterhof Neer B.V.  
 Napoleonsweg 128A,  
 6086 AJ NEER  
 T. 0475-597151  
 F. 0475-597153  
 info@kloosterhof.nl  
 www.tvoo.nl

**Hoofredactie**  
 Audrey de Jong  
 hoofdredacteur@tvoo.nl

**Eindredactie**  
 Evelien van der Veen,  
 Plzant tekst & communicatie  
 www.plzant.nl

**Redactie**  
 Jolanda Botke, Pelikaan Performance  
 Advies  
 Erik Dean, Kessels & Smit  
 Wiljo Florijn, NVP  
 Willy Harkink, NVO2  
 Jim van Hulst  
 Pascal van Loo  
 Annette M. Mul, Kerntact  
 Eline Steenhuisen, TNS NIPO  
 Cristel van de Ven, Factor Vijf

De redactie is onafhankelijk en werkt op basis van een redactiestatut.

**Bladmanagement en redactiesecretariaat**  
 Loes Helwegen  
 loes@kloosterhof.nl  
 Janet Rienties  
 janet@kloosterhof.nl

**Vormgeving**  
 Marie-José Verstappen  
 marie-jose@kloosterhof.nl

**Marketing**  
 Eric Vullers  
 eric@kloosterhof.nl  
 T. 0475-597151  
 F. 0475-597153  
 www.tvoo.nl

**Online & Projecten**  
 Jorg Winkelmolten  
 jorg@kloosterhof.nl  
**Adviescommissie**  
 Jo Caris, Tias Nimbias  
 Ria van Dintaren, Cinop  
 Paul van Esveld, CEDEO  
 Nina Lazeron, Academia Aemstel  
 Gerard van der Molen, Sanoma  
 Han Nichting, Ministerie van Infrastructuur en Milieu  
 Wouter Reynaert, Fontys Hogescholen  
 Rick de Rijk, Vetrion  
 Manon Ruijters, Twynstra Gudde

René Schalk, Universiteit van Tilburg  
 Lidewey van der Sluis, Nyenrode Business Universiteit  
 Cees Sprenger, Politieacademie  
 Saskia Tjepkema, Kessels & Smit  
 Carla Wijers  
 Janneke Schenning, Marant  
 Yvonne Burger, Vrije Universiteit Amsterdam  
 Ria van 't Klooster, NRTO

**Vaste medewerkers**  
 Ger Driesen  
 Ria van 't Klooster  
 Guido van de Wiel

**Administratie**  
**Papieren abonnement**  
 Abonnementprijs: €€47,50 per abonnementsperiode van 4 uitgaven voor particulieren; €€57,50 voor bedrijven en instellingen. Tarieven voor verzending van abonnementen naar het buitenland wijken af, zie www.tvoo.nl. Nieuwe abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan en worden aangegaan tot wederopzegging. Betaling geschiedt uiterlijk 14 dagen na ontvangst van de toegezonden factuur. U ontvangt automatisch onze maandelijkse gratis nieuwsbrief.

**Digitaal abonnement**  
 Abonnementprijs: €€22,00 per abonnementsperiode van 4 uitgaven. Neem een digitaal abonnement op www.ProfessioneelBegeleiden.nl en ontvang de komende 4 uitgaven in uw account. U ontvangt dezelfde versie als de papieren uitgave, alleen dan digitaal in PDF vorm. Uiteraard stellen wij u op de hoogte wanneer een nieuwe uitgave beschikbaar is! Na 4 uitgaven stopt het abonnement automatisch.

Voor meer informatie, aanmelden, wijzigingen:  
 Yvonne van Pol  
 T. 0475-600944  
 F. 0475-597153  
 yvonne@kloosterhof.nl  
 www.tvoo.nl

**Verschijningsdata**  
 Jaargang 5  
 Nr. 3 begin september 2015  
 Nr. 4 begin december 2015

**Aanleveren kopij**  
 Jaargang 5  
 Nr. 3 1 juni 2015  
 Nr. 4 1 augustus 2014

Auteursinstructie  
 www.tvoo.nl

**Reserveren en aanleveren advertenties**  
 Uiterlijk 4 weken voor verschijningsdatum

© Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties. Leren | Talent | Werk. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Uitgever en redactie verklaren dat deze uitgave op zorgvuldige wijze en naar beste weten is samengesteld; evenwel kunnen uitgever en redactie op geen enkele wijze aansprakelijkheid aanvaarden voor de juistheid of volledigheid van de informatie.

**Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties september draagt als thema:**

**Technologie**

**Prof. dr. Erik Duval vertelt over**  
 Het inzetten van ict-technologie bij studenten

**Blended learning, de toekomst of toch een opleidershype?**  
 Jongste generatie leert liever offline

**Technologisch woordenboek**

**Interview met Christian Kuhna van Adidas**

Ulrike Wild, director online and open learning at Wageningen University & Research centre over **Massive Open Online Courses, oftewel MOOC's**

**Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties 2015-3 verschijnt begin september 2015.**

**Voor meer informatie over het TvOO en het afsluiten van een abonnement:**

**www.tvoo.nl**



# LEREN DOE JE DOOR TE DOEN

Vakmanschap in ontwikkeling

.....



## FCE biedt leertrajecten voor:

- strategisch advies in HRD en organisatieleden
- ontwerpen van krachtige leertrajecten
- organisatieontwikkeling en veranderprocessen
- talentontwikkeling van team en individu
- procesbegeleiding en faciliteren
- Appreciative Inquiry en actieonderzoek

bevlogen docenten • praktijk en wetenschap • kleine groepen • actief leren • actuele onderwerpen • ook workshops!


We zijn al 30 jaar een platform voor professionalisering van HRD-ers en veranderprofessionals. Naast het organiseren van kortere en langere leertrajecten ondersteunen we ook vakpublicaties en financieren praktijkonderzoek.

Meer informatie: [www.corporate-education.com](http://www.corporate-education.com)



FCE

FOUNDATION FOR  
CORPORATE  
EDUCATION



Hulp nodig bij het vinden van  
een goede opleiding?

## Kijk of de aanbieder Cedeo-erkend is!

Bent u verantwoordelijk voor de inkoop van opleidingen, outplacement-trajecten of andere HR-diensten voor uw organisatie? Kijk dan eerst op [www.cedeo.eu](http://www.cedeo.eu), vóór u een shortlist opstelt. Daar vindt u aanbieders van HR-diensten die Cedeo-erkend zijn. Dat wil zeggen dat minimaal 80% van hun klanten 'tevreden tot zeer tevreden' is over de kwaliteit en de dienstverlening. Ook weet u zeker dat deze beoordeling actueel is. Want om hun Cedeo-erkenning te behouden moeten aanbieders elke twee jaar een nieuw Cedeo-klanttevredenheidsonderzoek positief afsluiten. Dit wordt uitgevoerd onder inkopers en opdrachtgevers uit het bedrijfsleven, de overheid en de non-profitsector: dus onder collega's van u. Zijn die tevreden over een bepaalde opleider?

**Check het op [www.cedeo.eu](http://www.cedeo.eu)**



**cedeo**\*  
\*herkent kwaliteit