

Waarderende teamontwikkeling

In dit artikel beschrijven we hoe in teams hulpbronnen – die onder meer bijdragen aan betere (team)prestaties, persoonlijke groei en ontwikkeling – kunnen worden versterkt vanuit een waarderende benadering. Centraal staat de vraag: wat is een waarderende benadering en hoe draagt deze bij aan de ontwikkeling van teams?

Frank van der Heijden & Hubert Korzilius

Werk gaat voor de meeste mensen gepaard met een bepaalde mate van druk, als gevolg van de taakeisen die aan hen gesteld worden: ze moeten iets leveren en presteren. Wanneer zulke taakeisen niet buitensporig groot worden en er voldoende adequate hulpbronnen aanwezig zijn, is werken over het algemeen een stuk plezieriger.

Hulpbronnen en taakeisen

Onder hulpbronnen verstaan we hier: objecten, toestanden, voorwaarden en andere zaken die mensen waarderen (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl & Westman, 2014). Naast persoonlijke hulpbronnen, zoals gevoel van eigenwaarde en welzijn, zijn er ook interpersoonlijke, materiële en werkgerelateerde hulpbronnen (Veth, Korzilius, Van der Heijden & De Lange, 2019). Deze laatste omvatten fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk, die helpen om taakeisen en de lichamelijke en psychologische last ervan te verminderen. Ze dragen bij aan het bereiken van werkdoelen en stimuleren persoonlijke groei, leren en ontwikkeling. Voorbeelden van werkgerelateerde hulpbronnen zijn autonomie, feedback en sociale steun van collega's (zie Veth et al., 2019, p. 40).

Te hoge taakeisen kunnen leiden tot uitputting, zo laat onderzoek van onder andere Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001) zien. Bovendien kan beperkte beschikking over hulpbronnen resulteren in meer afstand nemen, zich terugtrekken en het ontwikkelen van een negatieve attitude ten opzichte van het

werk. Daarentegen dragen intenser gevoelde hulpbronnen juist bij aan betere inzetbaarheid, gezondheid en bevlogenheid van mensen (Veth, Korzilius, Van der Heijden, Emans & De Lange, 2019).

Kijken we hiernaar op teamniveau, dan blijkt uit onderzoek een sterke samenhang tussen teamsamenwerking en motivatie, wat onder andere resulteert in hogere teamprestaties (Hu & Liden, 2015). In prettig functionerende teams zijn collega's elkaars hulpbronnen, die elkaar op positieve wijze ondersteunen en waarin men gemeenschappelijk aan de taakeisen werkt. Bij onderlinge ruzie en werken op eigen eilandjes daarentegen, slaat de balans naar de andere kant uit: dan heeft men niet (meer) de beschikking over deze hulpbronnen, wat leidt tot negatief versterkende effecten waarbij ziekte en uitval onvermijdelijk zijn. Het is dus zaak om de teamsamenwerking in goede banen te houden of te leiden.

In prettig functionerende teams zijn collega's elkaars hulpbronnen

In deze bijdrage beschrijven we hoe hulpbronnen worden versterkt met behulp van de waarderende methode, waarbij we onze ervaring met het coachen van teams in de praktijk verwerken. Cruciaal in de



waarderende methode is om al aanwezige hulpbronnen binnen het team te onderzoeken en te versterken. Teamleden krijgen zo meer grip op hulpbronnen die hen helpen om prettiger en beter te functioneren.

Waarderende methode

Om teams te helpen goed en gemotiveerd samen te werken, zijn waarderende methoden geschikt zoals Appreciative Inquiry (Bushe, 2011; Cooperrider & Srivastva, 1987) en Oplossingsgericht Werken (De Vries & Prüst, 2017). Beide waarderende methoden onderzoeken en versterken wat mensen en teams al in

huis hebben om tot oplossingen voor vraagstukken te komen. Een kernvraag daarbij is hoe deze oplossingen tot stand zijn gekomen. Het bewustzijn over het vermogen om samen tot oplossingen te komen, wordt zodoende versterkt. Er wordt hierbij gewerkt vanuit een positief frame. Het team onderzoekt wat er *wel* werkt en hoe daar meer van te bereiken is.

Door binnen dit positieve frame gesprekken met elkaar te voeren, te onderzoeken en vragen te stellen, ontstaat een zich versterkende dynamiek in het team. De nadruk ligt op de veranderbaarheid van probleem-

Kader 1. Teaminterview

Bij het teaminterview bevragen de teamleden elkaar met als doel werkbare doelen te formuleren. We maken daarbij gebruik van vragen uit de eerdergenoemde methoden Waarderend Onderzoeken en Oplossingsgericht Werken. Deze kenmerken zich door de gedachte dat een analyse van wat er al werkt effectiever is dan een analyse van probleemorzaken. De vraagstelling is dan ook toekomstgericht. Bijvoorbeeld:

- Stel dat we over een half jaar heel goed samenwerken, wat doen we dan (anders dan nu)?
- Als we over een poos rondlopen en het team bezig zien, wat zou je dan zien waar je heel blij van wordt?
- Wat is in de afgelopen periode een belangrijke persoonlijke ervaring in het team die voor jou erg waardevol en leerzaam is?
- Welke onderwerpen kun je beschrijven die volgens jou verbeterd kunnen worden in het team?

Voorafgaand aan het teaminterview kan men het Meetinstrument Teamontwikkeling© gebruiken (Van der Heijden & Korzilius,

2016) om in kaart te brengen hoe een team samenwerkt. Bij de ontwikkeling van dit meetinstrument hebben we ons laten inspireren door de wetenschappelijke literatuur en een analyse onder experts, werkzaam in het adviesveld en in de wetenschap. Dat heeft geresulteerd in een meetinstrument van 48 items dat door alle teamleden wordt gescoord. De verkregen data geven inzicht in hoe het team samenwerkt.

De resultaten van het meetinstrument dienen als basis om een gesprek te voeren over de samenwerking. Uit het gesprek komen items naar voren waar het team (on)tevreden over is en waar het naartoe wil werken. Deze items worden geprioriteerd en omschreven als haalbare doelen waar men naar toe – in plaats van vanaf – wil. Daarom spreken we over een ‘toenaderingsdoel’ in plaats van ‘vermijdingsdoelen’. Dit geeft richting en is motiverend om mee aan de slag te gaan. Als teamleden bijvoorbeeld constateren dat men vaak achter elkaars rug spreekt, wordt het doel: elkaar rechtstreeks aanspreken.

situaties vanuit wat het team (wel) kan. Teamleden ontwikkelen een positieve manier van kijken naar elkaar en de dagelijkse werkelijkheid. Door aandacht te richten op realiseerbare oplossingen heeft men het beter met elkaar voor, krijgt men meer hoop en richt men zich meer op de toekomst en de mogelijkheden (De Vries & Prüst, 2017). Dit alles helpt het team bij het ontwikkelen van eigen hulpbronnen.

Parallel aan de 4D methode van Cooperrider en collega's (met daarin de appreciative circle bestaande uit *Discovery, Dream, Design en Delivery/Destiny*; zie Bushe, 2011), kenmerkt de waarderende methode zich door een stapsgewijze benadering met achtereenvolgens: (1) doel vaststellen, (2) waarderen, (3) ontwerpen, en (4) doen. We bespreken deze vier stappen hierna.

1. Doel vaststellen

Teams hebben een helder gedeeld doel of gedeelde opgave nodig om goed teamwerk te kunnen leveren. Dit geeft richting aan de activiteiten van het team en het is zowel een uiting als een aanjager van de motivatie van het team. Tijdens het creëren en realiseren van de gedeelde opgave ontwikkel je jezelf als team (Derksen, 2021, p. 55). Het is dus belangrijk dat er grote transparantie is in het proces van vaststellen waaraan een team gaat werken, en het is nodig dat het team zelf invloed heeft op deze doelen. Bij een goed functionerend team is er veel eigenaarschap en overeenstemming over de teamdoelen en de manier van werken, en weet men problemen constructief op te lossen. Ook zijn er gedeelde doelen en normen over de samenwerking en teamontwikkeling.

Kader 2. World Café

Het World Café is een werkvorm (www.theworldcafe.nl) om een levendige gezamenlijke dialoog op te zetten rondom wezenlijke vragen. Dit gebeurt door in kleine groepen van vier à vijf mensen onder leiding van een host rond een cafétafelte bij elkaar te komen en over een of meer vragen te praten die er echt toe doen. Inzichten worden op de aangebrachte tafelkleden vastgelegd in collectief gemaakte mindmaps. In meerdere rondes bouwen deelnemers voort op de vorige gespreksrondes en breiden de mindmap op het tafelkleed verder uit. Na een aantal rondes worden de mindmaps op de muur gehangen zodat de deelnemers kennis kunnen nemen van elkaars resultaten en tijdens een plenaire terugkoppeling proberen de hosts tot een synthese van resultaten te komen.

Ook bij deze methode gebruiken we vragen die we aan de groep voorleggen. Deze dienen uiteraard relevant te zijn voor het team en het te bespreken onderwerp, bijvoorbeeld de samenwerking. Om dit te bereiken, laten we het team zelf relevante vragen bedenken. Het voordeel van deze methode is dat de teamleden met zoveel mogelijk andere teamleden komen te spreken in een open dialoog. Het resultaat van een World Café zijn gezamenlijke ideeën die in een volgende fase kunnen worden uitgewerkt naar een actieplan.

Het vaststellen van teamdoelen kan op diverse manieren gebeuren. In kader 1 (zie p. 13) en kader 2 beschrijven we twee manieren, die als gemeenschappelijke noemer hebben dat de teamleden een grote invloed op het proces hebben, wat bijdraagt aan meer draagvlak voor de gezamenlijke doelen.

2. Waarderen

Een leidende gedachte bij de waarderende methode is dat oplossingen al in de kern aanwezig zijn. Door samen te onderzoeken wat al *wel* werkt, komen deze aan de oppervlakte. Bij het onderzoek is het de bedoeling dat alle betrokkenen elkaar in dialoog horen. De groepsleden gaan in gesprek over het te verbeteren thema, bijvoorbeeld de veiligheid in de groep. Het onderzoek richt zich dan op hoe het team de veiligheid kan vergroten, in plaats van te onderzoeken waarom het er niet is.

De waarderende methode biedt een alternatief voor het frame waarin een probleem centraal staat en het stramen van 'probleem -> analyse -> verhelpen' volgt. Dit probleemgerichte frame heeft een potentieel onveiligheid-versterkend effect, omdat er vooral wordt gesproken over fouten, risico's, oorzaken en instandhoudende factoren. Dat kan wellicht analytisch verhelderend werken, maar is mogelijk ook beklemmend, omdat het ingaat op wat er misgaat, wat wordt geprojecteerd op een of meer betrokken teamleden. In het vervolg hebben die dan op zijn minst een achterstand op andere teamleden, maar mogelijk ontstaan er ook spanningen of erger.

Bij de waarderende methode benoemen we dus juist waar we naartoe willen op basis van hetgeen er al is. Bijvoorbeeld wat veilige samenwerking voor het team betekent. In het gesprek hierover wordt ieders mening gehoord. Ook gaan we op zoek naar voorbeelden van wat er al aanwezig is, ook al is het maar een beetje. Bijvoorbeeld: hoe zorgen we ervoor dat er al veiligheid is? Het streven is om daar meer aan te gaan doen. Deze manier van werken motiveert en geeft hoop omdat er, in ieder geval voor een gedeelte, al gebeurt wat het team wil bereiken.

3. Ontwerpen

Als de onderwerpen die voor het team belangrijk zijn om aan te werken zijn vastgesteld, benoemen de teamleden ideeën over wat een reële ambitie is die het team op korte en langere termijn wil bereiken. Concrete activiteiten en experimenten worden geformuleerd. Vragen die daarbij helpen zijn bijvoorbeeld: Wat kunnen we meer doen van hetgeen waar we al tevreden over zijn? Wat moeten we aanpakken om te bewegen in de richting van onze gewenste toekomst? Wat geeft de meeste energie om mee te beginnen?

Simpelweg door het leggen van de focus op wat er wel gewenst is en door de waarderende houding verandert er al veel. Deelnemers gaan bewust en onbewust aan

de slag met het thema. Kleine initiatieven ontstaan vaak spontaan en door samen te ontwerpen wordt het gevoel van eigenaarschap verder versterkt. Bij de betrokkenen kan het leiden tot meer zelfvertrouwen en trots. Het ontwikkelen van een gezamenlijke toekomst zorgt ervoor dat mensen elkaar beter leren kennen, elkaars kwaliteiten zien en elkaar waarderen. Samen bouwen aan verandering zorgt voor een positieve sfeer in de groep, vooral als wordt voortgeborduurd op wat er al is. Dat geeft hoop dat het mogelijk en bereikbaar is. Het team bedenkt experimenten die motiverend zijn om te werken aan de gewenste toekomst. Deze creatieve activiteiten dienen te leiden tot gemeenschappelijk gedragen voorstellen over hoe als team verder te werken.

4. Doen

Het team gaat aan de slag met het ontwerp. Voor sommige teamleden voelt deze stap alsof er nu eindelijk iets gebeurt: van woorden naar daden. Hoe dit precies zijn beslag krijgt, zal per team verschillen. Gemeenschappelijk is dat alle teamleden handelen conform het ontwerp dat ze met elkaar ondersteunen. En dat ze dat niet via een vast implementatiemodel, maar al improviserend in praktijk tot bloei proberen laten komen (Bushe, 2011).

Men plant regelmatig evaluaties waarbij teamleden onderzoeken wat er heeft gewerkt en waarin men samen een volgende stap bepaalt. Dit zorgt ervoor dat het hele team betrokken blijft en het versterkt die

innovaties en processen die energie geven en die leiden tot betere samenwerking. Daarna is het zaak om de positieve energie te bekrachtigen en te zorgen dat het momentum behouden blijft.

Per saldo heeft de waarderende manier van werken een drietal interessante en nuttige effecten op een team:

1. Het team verbetert zichzelf en zet positieve stappen om de samenwerking en effectiviteit te vergroten.
2. Het team leert eigen oplossingen te vinden. Deze methode kan het team herhalen en op meerdere thema's toepassen.
3. Het team benoemt zelf thema's waar het aan gaat werken en men leert van en met elkaar. Deze werkwijze stimuleert de samenhang en zelfsturing van het team en stimuleert de teamontwikkeling. Elk teamlid heeft invloed op de thema's en heeft een positieve inbreng bij het benoemen van successen en het kiezen van de stappen die naar verbetering leiden.

Effecten van de waarderende methode

De waarderende methode zorgt ervoor dat teamtargets beter worden gerealiseerd. Dat zou ook op een andere manier kunnen lukken, bijvoorbeeld na heel veel duwen en directief leiderschap. Maar als je het op een waarderende manier bereikt geeft dat een aantal pluspunten die wij in de praktijk zien (De Vries & Prüst, 2017, pp. 29, 48). Bij zowel het gehele team als de individuele teamleden wordt het vermogen om zelfstandig oplossingen te vinden vergroot.

Door de bijzondere aandacht voor wat al goed gaat, in plaats van te focussen op wat er mis is, reflecteert het team op krachten, aanwezige hulpbronnen en kwaliteiten. Hiervan (meer) gebruikmaken geeft extra werkplezier en motivatie.

De op die manier opgedane ervaringen, zeker als deze over een langere periode positief zijn, nemen mensen bij ontbinding van het huidige (project)team of de overstap naar een ander team mee naar andere teams. En je overwint eventuele aanvankelijke scepsis door het succes dat je boekt.

Het team als geheel leert eigen problemen oplossen, gebruikmakend van interne hulpbronnen. Hoe meer ervaring het team hiermee opdoet, hoe beter dit werkt. Dit resulteert in een beter functionerend, effectiever team en werknemers met meer werkplezier.

Praktijksuggesties

Teamontwikkeling is een doorgaand proces dat aandacht vraagt. Het is nooit af. Voor het realiseren van goed teamwerk hebben teams teamontwikkelruimte nodig. Dit is 'een sociale en mentale ruimte die je als team altijd maakt in de samenwerking met elkaar. In de optimale teamontwikkelruimte voelen teamleden de ruimte om te zeggen en te doen wat ze willen' (Derksen, 2021, p. 97).

Kader 3. Voorbeeld uit de praktijk

In een zorgteam in een verzorgingstehuis zijn er spanningen tussen de zorgmedewerkers. Er wordt binnen het team veel geklaagd over elkaar. Medewerkers willen dat het team veiliger wordt door elkaar rechtstreeks aan te spreken. In een teamoverleg besluit men om te starten met een complimentenperiode. Medewerkers gaan elke dienst aan iemand een compliment geven over iets wat zij goed vinden. Hiermee wordt de focus op positief gedrag gelegd en een begin gemaakt met elkaar rechtstreeks aanspreken.

Ook gaan medewerkers elkaar interviewen over het onderwerp 'veiligheid' en elkaar aanspreken. De vragen zijn positief en waarderend, zoals: Hoe word jij graag aangesproken? Wanneer vind jij het al veilig in het team? Wat zouden we kunnen doen om de veiligheid verder te verhogen in het team? Wat zou een eerste goede stap zijn om samen te doen? De interviews worden positief ontvangen. Medewerkers geven aan hoop te hebben dat het beter gaat worden, omdat zij nu zelf met het onderwerp aan de slag zijn.

Naar aanleiding van de informatie uit de interviews wordt besloten om te experimenteren met een feedbackronde bij elke overdracht, waarin zowel complimenten als verbeterpunten van ieder teamlid worden besproken.

Kader 4. Praktijkvoorbeeld



De coronaperiode is in verzorgingstehuizen voor het verplegend personeel een uitputtingsslag geweest. Medewerkers hebben veel extra uren moeten draaien om zieke collega's te vervangen en het werk was emotioneel zeer belastend door de vele zieke cliënten en het hoge aantal overlijdens. Medewerkers hadden behoefte aan overleg, om samen zaken te delen. Een verpleeghuis heeft daarom buiten kampvuurgesprekken gehouden, waarbij kleine groepen medewerkers, binnen de geldende coronamaatregelen, hun emoties en verhalen konden delen rond een kampvuurtje. De managers namen deze gelegenheid om ook feedback te vragen over de organisatie tijdens de coronaperiode. Dit resulteerde in nuttige tips die meteen konden worden opgepakt. De reacties waren zeer positief en men gaf aan dat de gesprekken de onderlinge samenhang en motivatie versterkten. Dit is een voorbeeld van hoe soms eenvoudig te organiseren zaken veel kunnen bijdragen aan hulpbronnen, zoals in dit geval motivatie, feedback en sociale steun.

In de praktijk komt het vaak voor dat teamontwikkeling pas wordt geagendeerd als zaken fout dreigen te lopen, of door onvoorziene omstandigheden – zoals de huidige coronapandemie – van de agenda verdwijnt. Wij willen daarom een lans breken om teamontwikkeling een vaste plek in de jaarplanning te geven, ook als er ogenschijnlijk geen problemen zijn, door hier een aantal dagen per jaar voor te reserveren en thema's zoals feedback gedurende een langere periode tijdens de teamvergaderingen te agenderen. Het bespreken van onderwerpen vanuit een waarderende houding maakt teamontwikkeling een stuk aantrekkelijker. We zien en ervaren dat deze manier van werken mensen motiveert, stimuleert tot het creëren van vaak bijzondere en verrassende oplossingen, hulpbronnen versterkt, het werkplezier aanwakkert en de onderlinge verbinding versterkt.

Hoe beter teams de balans kunnen vinden tussen focussen op resultaat en ruimte creëren voor teamontwikkeling, hoe succesvoller ze zijn in het behalen van hun gedeelde doel of opgave en hoe tevredener de teamleden zijn over de samenwerking (Derksen, 2021). We beschrijven in kader 4 nog een praktijkvoorbeeld hoe ruimte voor teamontwikkeling ook informeel, verrassend en eenvoudig georganiseerd kan worden. De boodschap is: neem de tijd voor teamontwikkeling!

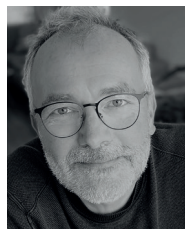
Hoe verder?

We hebben in dit artikel maar beperkt de rol van teamsamenwerking als hulpbron kunnen aangeven. Meer longitudinaal onderzoek is nodig om na te gaan hoe

de dynamiek over de tijd uitwerkt. Dat kan bijvoorbeeld door teams langduriger te volgen en op gezette tijden zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie te verzamelen. Met als doel: meer inzicht blijven ontwikkelen in de rol van het team als hulpbron voor teamleden en de organisatie om tot optimale teamprestaties, werkplezier en doorgaande ontwikkeling te komen. ●

Literatuur

- Bushe, G.R. (2011). Appreciative inquiry: Theory and critique. In: D. Boje, B. Burnes & J. Hassard (Eds.), *The Routledge companion to organizational change* (pp. 87-103). Oxford: Routledge.
- Cooperrider, D. & S. Srivastva (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In: R. Woodman & W. Pasmore (Eds.), *Research In organizational change and development*, Vol. 1 (pp. 129-169). Stamford, CT: JAI Press.
- Demerouti, E., A.B. Bakker, F. Nachreiner & W.B. Schaufeli (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Derksen, K. (2021). *Goed teamwerk. Hoe teams beter kunnen presteren en floreren*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Halbesleben, J.R., J.P. Neveu, S.C. Paustian-Underdahl & M. Westman (2014). Getting to the "COR": understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.
- Hu, J. & R.C. Liden (2015). Making a difference in the teamwork: Linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1102-1127.
- Veth, K.N., H.P. Korzilius, B.I. van der Heijden, B.J. Emans & A.H. de Lange (2019). Understanding the contribution of HRM bundles for employee outcomes across the life-span. *Frontiers in Psychology*, 10, 2518. doi: 10.3389/fpsyg.2019.02518
- Veth, K.N., H.P.L.M. Korzilius, B.I.J.M. van der Heijden & A.H. de Lange (2019). Bridge workers in uitzendwerk. Wat kunnen HRM en sociale steun betekenen voor uitzendkrachten van 65-plus? *Tijdschrift voor HRM*, 3, 36-57. doi: <https://doi.org/10.5117/THRM2019.3.VETH>
- Van der Heijden, F. & H. Korzilius (2016). Conflicten in teams, zonder wrijving geen glans. In: L. van Lith & J. Weimar (Eds.), *De Conflictloods. Een praktische gids voor omgaan met conflicten op de werkvloer* (pp. 131-144). Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- De Vries, S.D. & H. Prüst (2017). *Oplossingsgericht werken in het sociaal werk: Interventiebeschrijving*. Utrecht: Movisie.



Frank van der Heijden is eigenaar van adviesbureau Werken met Succes. Al ruim 20 jaar werkt hij als teamcoach voor diverse organisaties. Hij is gespecialiseerd in waarderende werkvormen en methoden.



Dr. Hubert Korzilius is universitair hoofd-docent Onderzoeksmethodologie bij het Institute for Management Research van de Radboud Universiteit, Nijmegen. Hij verricht onderzoek naar participatieve onderzoeksmethodologie, meetinstrumentontwikkeling, cross-cultureel management en dynamische complexiteit.