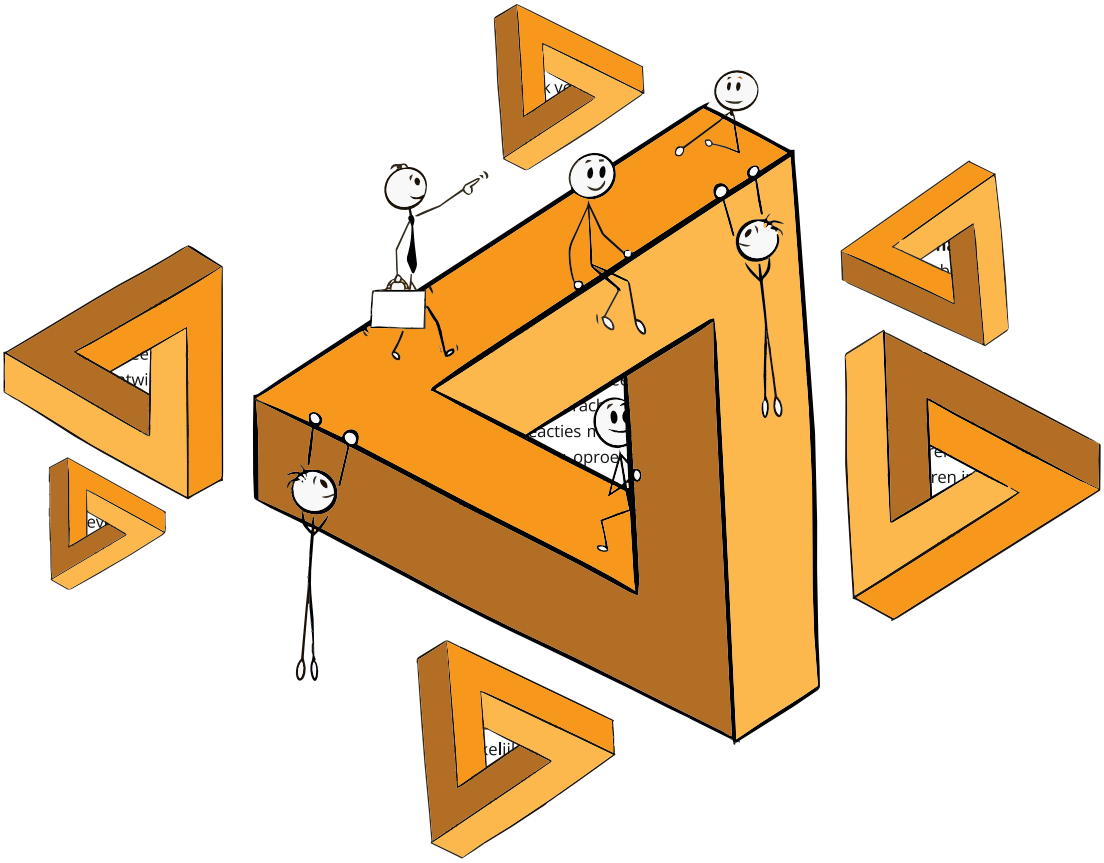
Bart Bastianen

DE ONTWIKKELPARADOX



RESULTAAT OF/en ONTWIKKELING

Voor HR-professionals en leidinggevenden die niet willen kiezen tussen ontwikkelen of presteren van het team

© 2026 Bart Bastianen

Auteur:	Bart Bastianen
Redacteur:	Irene Schoemakers
Vormgeving en illustraties:	Ilja van Eerde - Zinger
Uitgever:	Human Navigator Group
ISBN:	978-90-837393-0-4

Eerste druk, 2026

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoudsopgave

4 Inleiding
De ontwikkelparadox doorbreken met een nieuw perspectief op ontwikkeling

19 Hoofdstuk 1 - Stap 1
Stel je teamdoelen en ambities vast

39 Hoofdstuk 2 - Stap 2
Prioriteiten voor groei

61 Hoofdstuk 3 - Stap 3
Breng je team in kaart

89 Hoofdstuk 4 - Stap 4
Initiatieven en interventies

110 Hoofdstuk 5 - Stap 5
Het Goede Gesprek

140 Hoofdstuk 6 - Stap 6
Voortgang zichtbaar maken

165 Hoofdstuk 7
Feedforward en feedback

189 Hoofdstuk 8
Wendbaarheid als 'Way of Working'

207 Hoofdstuk 9
HR Leiderschap

229 Hoofdstuk 10 - Deel 1
Het 'verboden' hoofdstuk

233 Hoofdstuk 10 - Deel 2
Team Navigator

247 Hoofdstuk 11
Van ontwikkeling in het team naar een wendbare organisatie

DE ONTWIKKELPARADOX DOORBREKEN MET EEN NIEUW PERSPECTIEF OP ONTWIKKELING

Resultaat en ontwikkeling worden vaak los van elkaar gezien. Alsof je moet kiezen tussen vandaag presteren of morgen groeien. Dat is de ontwikkelparadox. Juist die ogenschijnlijke tegenstelling vormde voor mij het startpunt van een zoektocht naar een manier waarop beide elkaar versterken in plaats van belemmeren. Het perfectioneren van de vlootschouw – en dan met name de inzichten die zich hierbij aandienden - is hiervan het resultaat. Want als je weet wat je team nodig heeft om beter te worden, komen resultaten vanzelf.

Organisaties realiseren hun ambities niet op papier, maar in teams. Dáár wordt gewerkt, gekozen, geleverd en geleerd. De kern van dit boek is dan ook eenvoudig en tegelijk ambitieus: maak teams beter, zodat zij de doelstellingen van de organisatie waarmaken, en leer ze hoe ze kunnen groeien zodat ze zich steeds weer weten aan te passen. Zo groeit de organisatie uit tot een lerend geheel dat flexibel inspeelt op veranderingen en steeds opnieuw in staat is om uitdagingen aan te gaan.

Het is belangrijker Het Goede Gesprek te voeren dan lijstjes af te vinken

De vlootschouw speelt bij dit alles een cruciale rol. Ik heb dit instrument in de praktijk verfijnd en verdiept. Maar dit boek gaat nadrukkelijk verder dan de vlootschouw alleen. Die fungeert als vehikel voor inzichten die breder toepasbaar zijn: dat resultaat en ontwikkeling onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, dat het belangrijker is om Het Goede Gesprek te voeren over wat de organisatie écht belangrijk vindt dan om lijstjes af te vinken; en dat sturen vooral neerkomt op het maken van scherpe keuzes. Waar wil je met elkaar aan werken? Wat laat je liggen?

De vlootschouw legt haarfijn bloot waar het om draait

Mijn fascinatie met het beter maken van teams, startte met de vlootschouw. Voor de één is de vlootschouw een krachtig middel om scherp te krijgen waar ontwikkelkansen liggen voor talent. Voor de ander voelt het als een te subjectieve momentopname, waarin mensen worden teruggebracht tot een label of positie in een schema. Juist die uiteenlopende reacties maken het instrument zo interessant. De emotie die een vlootschouw oproept, legt haarfijn bloot waar het werkelijk om draait, namelijk: de spanning die leidinggevenden ervaren tussen het sturen op resultaat enerzijds, en het – vaak moeten – investeren in ontwikkeling anderzijds. Deze spanning is de kern van wat ik de ontwikkelparadox noem.

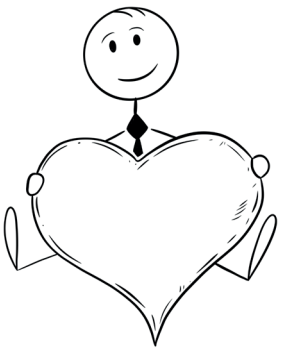
De spanning tussen ambities op papier en keuzes in het hier en nu

Het is de spanning die we vaak zien op de as van HR en leiderschap. Tussen ambities op papier en keuzes in het hier en nu. Tussen lange en korte termijn. Tussen wat een organisatie zegt belangrijk te vinden en wat het in de praktijk beloont. Precies in dat spanningsveld wordt zichtbaar of ontwikkeling slechts een middel is om medewerkers te motiveren en persoonlijk verder te brengen, of dat het daadwerkelijk wordt ingezet als strategie om met je team resultaat te behalen. Een vlootschouw legt dan ook niet alleen talent en prestaties bloot, maar ook onderliggende

overtuigingen die leven in een organisatie. Overtuigingen over succes, loyaliteit en cultuur.

Wie vertegenwoordigt het 'Hart' van mijn bedrijf?

Mijn fascinatie voor de mogelijkheden van de vlootschouw ontstond op een verrassend moment. Het begon bij een vraag van een directeur van een snelgroeiende detacheringsorganisatie: "Welke medewerkers horen bij het hart van onze organisatie?" Want mensen die bijdragen aan het hart zorgen voor een duurzame organisatie die ook in de toekomst succesvol kan zijn, is de overtuiging van de directie. En dus wilde hij weten wie deze medewerkers zijn.



De eerste verandering: het 'Hart' als derde element

Deze vlootschouw was gebaseerd op de HR3P methode, waarbij medewerkers via een vierpuntschaal worden ingedeeld op twee assen prestatie en potentie. Het voorstel was nu om aan het model het 'Hart' toe te voegen. Deze aanpak leverde in de uitvoering echter een interessante uitdaging op. Zoals vaak het geval is, moet het model niet alleen werken op papier, het moet ook eenvoudig in te bouwen zijn in de bestaande werkwijze van de leidinggevenden zodat ze er makkelijk mee kunnen werken. En dus besloot ik om het 'Hart' van de organisatie als derde beoordelingselement aan de schouw toe te voegen.

De tweede verandering: de assen vooraf laden met condities

De tweede verandering die ik doorvoerde was om de assen vooraf te gaan laden met condities op basis waarvan de leidinggevenden konden schouwen. Dit om de objectiviteit te vergroten en de kalibratie - waarbij leidinggevenden de waarnemingen met elkaar afstemmen en valideren –

beter te kunnen te faciliteren.

Er ontstonden stevige discussies

De kalibratie verliep echter niet helemaal vlekkeloos. Over het indelen van de medewerkers op de prestatie- en potentie-assen waren leidinggevenden het redelijk snel eens. Bij het bepalen van welke medewerkers het 'Hart' van de organisatie vertegenwoordigden, begon het echter te schuren. Leidinggevenden werden geconfronteerd met medewerkers die zeer winstgevend waren, maar weinig hart voor de organisatie lieten zien. En er waren medewerkers met een groot hart voor de organisatie, maar die haalden hun targets niet. Tijdens de kalibratiesessie ontstonden daardoor stevige discussies over wat dat 'Hart' nu werkelijk was. Was deze as niet te bedacht? Te ver van de werkelijkheid? En vooral: hoe verhield deze zich tot targets, bonussen en afgesproken resultaten?

Het is geen analytische exercitie

Die spanning maakte iets duidelijk wat ik tot dan toe onvoldoende aandacht had gegeven. Het 'Hart' van een organisatie ontdekken is geen zuiver analytische exercitie. Het betreft deels een emotionele keuze die wordt bepaald door een bepaalde overtuiging. Een keuze die raakt aan de belangen van de organisatie, aan de door de organisatie gekozen definitie van succes, en aan de vraag wat de organisatie écht belangrijk vindt. Voor het eerst werd zichtbaar dat het echte vraagstuk niet zat in het benoemen van waarden, maar in het maken van keuzes om de organisatiedoelen te kunnen realiseren. Keuzes die raken aan belangen. Aan succesdefinities. En aan de spanning tussen wat vandaag beloond wordt en wat je op de lange termijn wilt bereiken. Op dat moment wist ik het: de vlootschouw is geen theoretisch model. Het is een praktisch middel om richting te geven aan de organisatie, om datgene zichtbaar te maken dat een organisatie écht belangrijk vindt. De vlootschouw gaat dus over 'durven kiezen', juist als het schuurt.

Ik kreeg de volle laag

Tijdens de kalibratiesessie met de leidinggevenden kwamen de emoties los en kreeg ik als projectleider de volle laag. Niet omdat het model niet werkte. Sterker nog, het deed precies wat het moest doen. De uitkomst maakte namelijk zichtbaar wat tot dat moment onder de oppervlakte bleef, namelijk:: het tonen van de spanning tussen de 'oude garde' die een 'groot hart' had voor de organisatie, en de nieuwe medewerkers die zijn binnengehaald vanwege hun prestaties en bijdragen. Die laatste groep voelde zich minder gehoord en misschien zelfs buitengesloten. Daarnaast speelden persoonlijke belangen een grote rol. Medewerkers die als talent waren aangetrokken en veel geld opleverden, stonden bij de as van het 'Hart' ineens niet meer bovenaan. Tegelijkertijd waren er mensen die wel hoog scoorden op het 'Hart' lastig te plaatsen of minder declarabel. De vlootschouw maakte deze discrepantie onontkoombaar zichtbaar. En daarmee veranderde het gesprek over het 'Hart' tussen de leidinggevenden van abstract, naar heel persoonlijk.

Een as van oordeelvorming, reflectie en eigenaarschap

Ik merkte hoe de 'Hart voor de organisatie-as' onder druk kwam te staan. In het model hadden we bewust de uitkomst hiervan visueel in het midden geplaatst. Het moest op die wijze gaan werken als verbindende factor. Maar juist dat maakte de uitkomst van deze as kwetsbaar. Het 'midden' is in een matrix tenslotte niet uniek. Op de assen 'prestatie' en 'potentieel' konden leidinggevenden zich verschuilen achter cijfers, omzet en groeiverwachtingen. De derde as vroeg iets anders. Oordeelvorming. Reflectie. Eigenaarschap. En precies dat maakte het spannend voor de leidinggevenden. Zij herkenden zich niet in elkaars waarnemingen, voelden zich onvoldoende eigenaar van het beeld en committeerden zich daardoor ook niet aan de conclusies bij de uitkomst.

Polijsten geeft glans, maar het schuurt ook

De bijeenkomst met deze leidinggevenden vormde het begin van een

jarenlange zoektocht naar de ultieme vlootschouw, met veel experimenten en kleine verbeteringen. Want hoewel de onverwachte emoties nogal wat impact hadden, zag ik ook de meerwaarde ervan in. De energie die het oproept, helpt om met elkaar het echte gesprek aan te gaan over wat belangrijk is voor de organisatie en jouw eigen team. Energie die nodig is om door te zetten bij noodzakelijke ontwikkelingen. Die energie wilde ik wel vaker creëren bij organisaties. Alleen was het model nog slechts een ruwe diamant die nog wel wat polijstwerk nodig had voordat die zou gaan glimmen.

Het kwartje viel

Ik besefte ook dat we teveel bezig waren geweest met de inhoud van het 'Hart' en te weinig met de bedoeling ervan. Alsof cultuur iets is dat je kunt vastleggen, afspreken en vervolgens kunt uitrollen. Terwijl cultuur juist ontstaat in wat mensen dagelijks doen, laten en belangrijk vinden. En precies dát leer je niet door een ideaal na te streven, maar door te werken, te leren en ervaringen op te doen onderweg. Daar viel voor mij een belangrijk kwartje. Het bouwen aan een lerende organisatie gaat niet over het ontwerpen van het perfecte plaatje. Het gaat over het creëren van een context waarin teams steeds beter worden in reflecteren, bijstellen en leren van wat werkt en wat niet. Ontwikkeling gaat niet over het eindresultaat. Het gaat over het proces zelf.



Samen slimmer worden terwijl je onderweg bent

Mijn uitgangspunt verschoof daarmee fundamenteel. Ontwikkeling van een team is niet te vangen in het aanbieden van verschillende

trainingsprogramma's voor medewerkers. Ontwikkeling is een strategie om te komen tot het gewenste resultaat. Een strategie om teams in staat te stellen zich voortdurend aan te passen aan wat de omgeving van hen vraagt. Niet door alles vooraf te weten, maar door samen slimmer te worden terwijl je onderweg bent. Vanaf dat moment veranderde voor mij ook mijn rol. Ik hoefde niet langer zelf inhoudelijke kennis te hebben of ontwikkelplannen te maken. Wat nodig is, is een aanpak die leidinggevenden helpt om zelf eigenaarschap te nemen over ontwikkeling. Niet omdat het moet, maar omdat het hen helpt om succesvoller te zijn. Dat inzicht vormde de basis voor alles wat ik daarna heb ontwikkeld.

Van vertellen naar ontdekken



De eerste echte verandering die ik doorvoerde in mijn werk, zat niet in een nieuw model, maar in iets wat ik bewust losliet. Ik stopte met vooraf definiëren wat succes is. In plaats daarvan stel ik leidinggevenden de vraag: *waar word jij blij van bij je medewerkers?* Het antwoord is een startpunt om te begrijpen welk gedrag versterkt moet worden om meer energie, effect en succes in het team te krijgen. Die vraag maakt iets los bij leidinggevenden. Ze hoeven namelijk niet langer te denken vanuit een extern ideaal maar vertrekken vanuit hun eigen beleving en waarneming. Vanuit wat zij dagelijks zien gebeuren en meemaken. Dat biedt ruimte en autonomie.

Gedigitaliseerde vlootschouw

Om die waarnemingen meer context te geven en het gemak te vergroten, ben ik gaan experimenteren met een digitaal programma dat leidinggevenden

op een simpele en visuele manier in staat stelt de medewerkers te ordenen: de Team Navigator. Door het vlootschouw-framework te digitaliseren kunnen gebruikers eenvoudig informatie verzamelen en leren van de uitkomsten om het proces van schouwen, kalibreren en Het Goede Gesprek beter te maken. Een methode en aanpak die we nog iedere dag aan het perfectioneren en automatiseren zijn.

Het 'Hart' heet nu 'Inzetbaarheid'

Onze huidige oplossing voor de vlootschouw kent geen twee, maar drie assen: prestatie, potentie en inzetbaarheid. Deze laatste is in plaats gekomen van het 'hart voor de organisatie'. Met 'inzetbaarheid' doel ik op de energiebalans van een medewerker. Heeft de medewerker de zin en energie om resultaat en ontwikkeling vol te houden? De assen zijn niet bedoeld als beoordelingsinstrument, maar als ordeningsprincipe. Ze bieden zicht op hoe medewerkers binnen een bepaalde context van elkaar verschillen. Door medewerkers naast elkaar te ordenen krijg je als leidinggevende zicht op waar de meeste ruimte zit voor ontwikkeling.

Inzicht, eigenaarschap en plezier komen samen

Voor het eerst zag ik hoe inzicht, eigenaarschap en plezier samenkomen. Op een speelse en toegankelijke manier worden patronen ineens zichtbaar, gesprekken worden concreter en de adviezen die hieruit volgen, zijn niet opgelegd, maar logisch en behulpzaam. Bovendien dwong het digitaliseren van de vlootschouw mij om de scores en verhoudingen tussen de assen uitermate strak en kloppend te maken. Dat vraagt om een transparant navolgbaar en herhaalbaar proces, waarin je ziet welke interventies bij gaan dragen aan het gewenste resultaat.

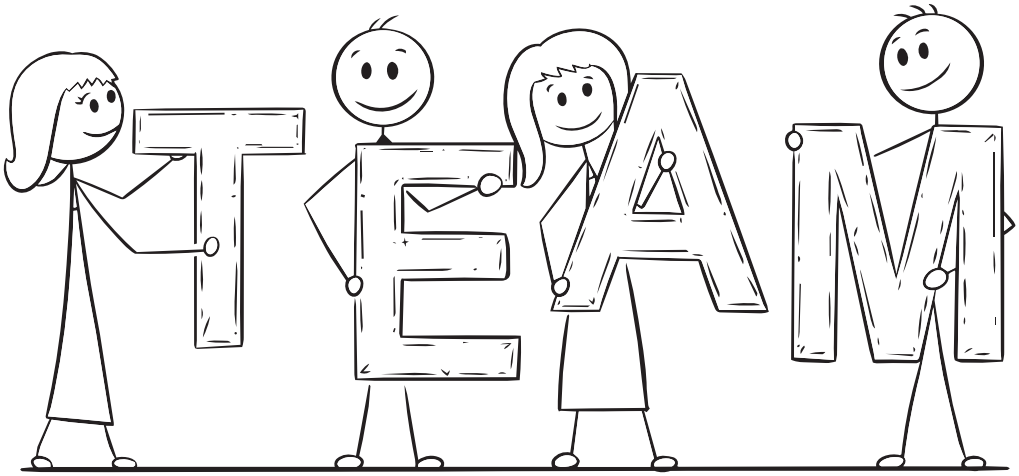
Het bewijs dat het werkt

Wat deze manier van werken zo krachtig maakt, is dat leidinggevenden onbewust delen wat zij écht belangrijk vinden. Niet wat in het beleid staat.

Niet wat hoort. Maar wat zij waarnemen en ervaren in hun dagelijks werk. Door gedrag te ordenen op basis van waar zij blij van worden, wordt hun innerlijke kompas zichtbaar. Zodra je hen vervolgens helpt om daar daadwerkelijk invloed op te krijgen, gebeurt er iets bijzonders. Het vuurtje gaat branden. En hun enthousiasme ontstaat niet omdat het moet, maar omdat wat ze te horen en zien krijgen, werkt. De adviezen sluiten aan op hun werkelijkheid en helpen hen vooruit. Niet morgen, maar nu. Daardoor willen leidinggevenden er ook meteen mee aan de slag.

Het team komt in beweging

Het gevolg laat zich raden: het team komt in beweging. Ontwikkeling is niet langer een abstract onderwerp waar teamleiders 'iets mee moeten', maar is een middel dat zichtbaar bijdraagt aan resultaat. Afspraken met medewerkers krijgen opeens betekenis omdat ze gekoppeld zijn aan wat het team nodig heeft om succesvol te zijn voor de organisatie. Medewerkers weten en voelen waar ze mee bezig zijn en zien dat ze bijdragen aan een gemeenschappelijk doel. Vanuit die beweging ontstaat vertrouwen. En dat vertrouwen verandert ook de rol van de adviseur. Doordat leidinggevenden ervaren dat deze aanpak hen helpt, groeit ook hun behoefte om er mee te werken. Ze gaan meer uitdagingen zichtbaar maken en vragen stellen. Zo voegen ze zelf steeds iets toe aan de wijze waarop ze de vlootschouw vormgeven.



Het inzicht verdiept

Wat mij steeds weer verrast, is hoe leuk leidinggevenden het vinden om over ontwikkeling na te denken. Ze krijgen taal voor wat 'beter' betekent en delen dit met hun team. Ontwikkelafspraken helpen bij het behalen van doelen. Dat motiveert leidinggevenden om ermee te werken. En ook medewerkers voelen dat ontwikkelen belangrijk is. Ze begrijpen waarom ontwikkelen belangrijk is omdat ze samen met andere teamleden werken aan een helder doel. Dat motiveert. En daardoor maken ze er tijd voor. Wil je dat medewerkers zich ontwikkelen, dan is het beter om er een teamvraagstuk van te maken. Ontwikkeling is dan niet meer een beloning voor een medewerker, maar wordt een middel voor het teamresultaat.

Van ideaal naar volgende stap: succes op succes stapelen

Voor de duidelijkheid: een systeem is geen kant-en-klare oplossing. Het is een hulpmiddel voor een leidinggevende om gedachten te ordenen en erachter te komen waar het team staat. Waar het vooral om gaat is herkennen van de kansen die er zijn om ontwikkeling in te zetten voor een beter resultaat. In plaats van een heel plan uit te werken, wil de leidinggevende weten: "Wat kan ik vandaag doen, zodat het morgen beter gaat?"

Het liefst zet een leidinggevende een stap die zichtbaar verschil maakt in het team. Iedere stap met concreet resultaat, geeft vertrouwen. En vertrouwen creëert ruimte voor de volgende stap. Op deze manier kun je succes op succes stapelen en ontstaat er beweging. Voor leidinggevenden betekent succes stapelen comfort. Geen extra programma's, trainingen of plannen, maar concreet in te zetten acties die helpen bij hun dagelijkse uitdagingen en het creëren van tijd. Ontwikkeling is daarmee geen extra last, maar een logisch onderdeel van het werk. Iets wat energie oplevert in plaats van kost.

Teamontwikkeling als succesformule voor resultaat

Intussen zijn we nu meer dan vijftien jaar verder en hebben we voldoende ervaring en bewijs om te beweren dat focus op teamontwikkeling werkt. Sterker nog, ik de durf te stellen dat teamontwikkeling dé succesformule is voor het bereiken van resultaat. Het effect van ontwikkeling is namelijk zó sterk dat ik denk dat het voor de meeste leidinggevenden de beste manier is om duurzaam bij te dragen aan de doelen van hun organisatie. Door ontwikkeling niet als individuele vraag te benaderen maar als vraagstuk voor teams, veranderen we het perspectief en de mogelijkheden. Waar individuele ontwikkeling vooral nuttig en motiverend is voor een medewerker zelf, is het effect ervan vaak beperkt voor de organisatie. Hoe anders is dit bij ontwikkeling van een team, waar het belang voor een medewerker direct verbonden is met het belang van de organisatie. De medewerker groeit dan in de richting waarin de organisatie ook wil groeien. Die relatie is één op één.

Nieuwe rol en houding voor HR

Ook voor HR en teamcoaches vraagt dit alles om een nieuwe rol en houding. Ze hoeven leidinggevenden niet meer te vertellen dat ontwikkeling 'moet', maar kunnen laten zien dat ontwikkeling bijdraagt aan hun resultaat. Hun rol is niet om teamleiders te inspireren met HR-beleidsplannen, maar om naast hen te gaan staan en de omstandigheden te creëren waarin ze leidinggevende laten ervaren hoe het werkt. Zo maakt HR iedere teamleider stap voor stap beter. Minder vanuit een ideaal, en met minder gebruik van jargon. Kleiner maken wat groot is, en beperken tot wat nu nodig is om – samen met het team - de volgende stap te kunnen zetten die bijdraagt aan de doelstelling van de organisatie.

Zo ontstaan veel positieve energie en daadkracht

Wanneer HR, de leidinggevende en de individuele professional samen aan hetzelfde doel werken, ontstaan er enorm veel positieve energie en daadkracht in het team. In de volgende hoofdstukken neem ik je mee in hoe

je dat samen op een praktische manier doet. Zie het als een uitnodiging om kennis te maken met een andere, veelal pragmatischere 'way of working'.
Het boek is hiermee beslist geen blauwdruk voor perfectie, maar een manier van werken waarin ontwikkeling een strategie wordt om prestaties vorm te geven en resultaat te bereiken. Stap voor stap. Vanuit de praktijk.

Teamontwikkeling is een samenspel

Hoewel de rollen verschillen is teamontwikkeling een samenspel. HR is kennisdrager en de regisseur van samenhang. HR-professionals hebben het overzicht en de mogelijkheden om teamleiders te ondersteunen, begeleiden en adviseren over de juiste stappen beweging te stimuleren. De leidinggevende staat aan het stuur en bepaalt de richting. Die vertaalt de opgave van het team in afspraken en aansturing van het team. Samen kies je zo richting en creëer je ruimte om medewerkers optimaal te laten presteren.

Anders denken, beter kijken, meer doen

In dit boek begeleid ik je stap voor stap bij de ontwikkeling en groei van je team. Eerst leer je anders kijken: scherper, bewuster en met oog voor wat er écht toe doet. Hoe weet je wie wat kan? En vooral: wie wat moet ontwikkelen om de doelen van de organisatie te realiseren? Als jij beter wordt in kijken, kiezen en sturen, groeit je team mee en worden de prestaties beter. Hoe je dat 'beter presteren' praktisch en met veel 'gezond verstand' voor elkaar krijgt, ook dat laat ik zien. Zo bouw je niet aan een ideaal plaatje op papier, maar aan een team dat in de praktijk sterker wordt. Een team dat leert, bijstuurt, zich blijft ontwikkelen en meer kan bereiken.

Zes stappen om je team sneller te laten groeien

Om inzicht te geven in hoe je de ontwikkelparadox doorbreekt en resultaat en ontwikkeling in je team met elkaar verbindt, heb ik zes stappen ontwikkeld die het eerste deel van dit boek vormen. De stappen vertegenwoordigen

vooral een cyclisch proces met een logische volgorde. Elke stap kan een startpunt zijn. En af en toe een stapje terugzetten, is soms ook nuttig. Hier alvast een preview:

Stap 1: Stel teamdoelen en ambities vast
Stap 2: Bepaal je groeistrategie
Stap 3: Breng je team in kaart met de vlootschouw
Stap 4: Bepaal de interventies die je gaan helpen
Stap 5: Voer Het Goede Gesprek
Stap 6: Maak de voortgang zichtbaar

Zie het als een uitnodiging

Nogmaals: dit boek is geen handleiding voor het perfecte systeem. Het is een uitnodiging aan zowel HR als teamleiders om anders te kijken, anders te werken en samen te leren. Stap voor stap. Met beide voeten in de praktijk. Het is ook geen klassiek managementboek dat je van voor naar achter leest om daarna weer terug te zetten in de kast. Het is bedoeld als praktische gids bij het ontwikkelen van je team in een wereld die voortdurend verandert.

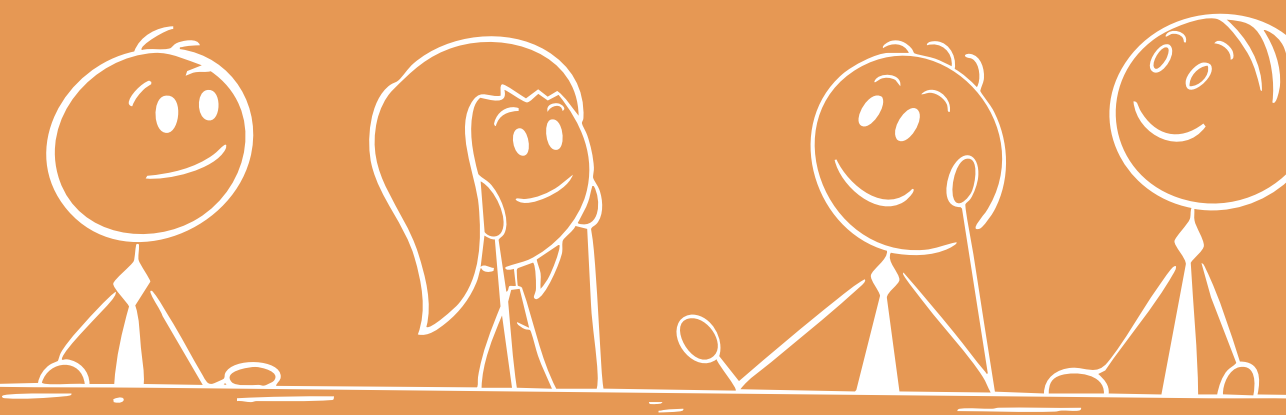


Dit boek draait uiteindelijk dan ook vooral om groei. Om het creëren van een context waarin teams steeds beter worden in reflecteren, bijstellen en leren van wat werkt en wat niet. Want ontwikkeling is zoals gezegd geen eindpunt, maar een continu proces.

HOOFDSTUK 1

STAP 1

Stel team ambities en doelen vast om richting te geven aan je team



“If you don’t know where you are going, any road will get you there.”

—

Lewis Carroll,
Alice’s Adventures in Wonderland

Richting geven aan een team lijkt eenvoudig. In veel organisaties zie ik daarin hetzelfde patroon: we kijken terug op het afgelopen jaar, benoemen wat is gelukt en wat niet, formuleren een doel dat net iets hoger ligt dan vorig jaar, en gaan weer door. Maar wie, net als ik, dagelijks met teams werkt, weet dat het in de praktijk zelden zo overzichtelijk verloopt.

In mijn werk zie ik hoe plannen voortdurend worden ingehaald door de realiteit. Kansen dienen zich onverwacht aan, problemen vragen om directe aandacht, spoedopdrachten krijgen voorrang en ideeën lijken te waardevol om te laten liggen. Voor je het weet verschuift de focus. Doelen worden bijgesteld, ambities veranderen, klanten stellen andere eisen en organisaties bewegen mee met een wereld die nooit stilstaat. In die dagelijkse dynamiek ontstaat een spanningsveld tussen wat de organisatie heeft bedacht en wat medewerkers daadwerkelijk doen.

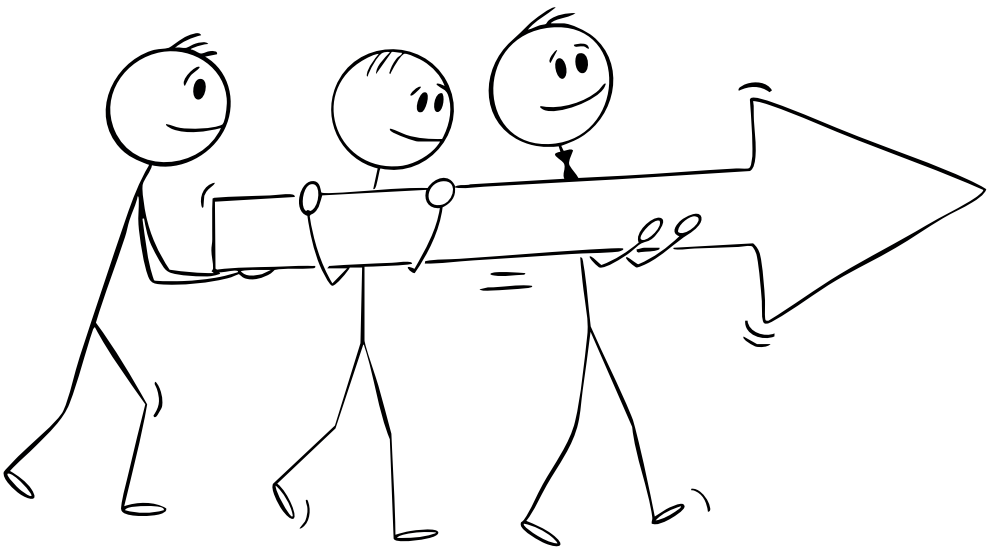
Precies in dat spanningsveld zie ik waar leiderschap echt over gaat. Voor mij zit goed leiderschap niet in strak vasthouden aan plannen, maar in het vermogen om richting te geven zonder te verstarren. Om kaders te bieden én ruimte te laten. Om medewerkers uit te nodigen bij te dragen en zich te ontwikkelen, zonder dat ontwikkeling iets wordt wat je oplegt.

Praktisch ijkpunt voor keuzes

In mijn ervaring begint richting geven altijd bij de basis: het scherp krijgen van doelen en ambities. Niet als papieren exercitie of jaarplancyclus, maar als praktisch ijkpunt voor keuzes in het dagelijkse werk. Teamleden willen namelijk vooral weten: wat kan of moet ik doen om succesvol te zijn? Leidinggevenden worstelen op hun beurt met de vraag: hoe stuur ik mijn team zo aan dat het doet wat de organisatie écht nodig heeft?

Ik heb geleerd dat focus daarin cruciaal is. Zeker in een dynamische omgeving met teams waarin ieder teamlid zijn eigen talenten, drijfveren en uitdagingen heeft. Richting ontstaat pas als ik steeds opnieuw de verbinding leg met het 'waarom'. Een heldere ambitie zorgt namelijk voor energie. En concrete doelen maken succes meetbaar. Pas als de kwalitatieve ambitie en kwantitatieve doelen samenkomen, ontstaat houvast.

In dit hoofdstuk laat ik zien hoe ik in mijn praktijk die twee werelden met elkaar verbind. Hoe kwantitatieve doelstellingen sterker worden wanneer je ze koppelt aan kwalitatieve ambities. En hoe je de strategie vertaalt naar concrete, richtinggevende afspraken die medewerkers helpen om in hun dagelijkse werk de juiste keuzes te maken.



Organisatiestrategie als kader

Binnen strategische personeelsplanning en -ontwikkeling vormt de organisatiestrategie het belangrijkste kader. De organisatie bepaalt waar ze heen wil en vertaalt dat naar de opgave voor het team. Als jouw team die opgave vervult, dan word een deel van de strategie van de organisatie uitgevoerd. Voor mij is deze teamopgave het startpunt van het vormgeven van de ontwikkeling van je team. Zo'n opgave geeft namelijk richting aan de verwachtingen voor je team en de toekomstige bijdragen die ze kunnen gaan leveren.

Om ervoor te zorgen dat je team de opgave ook daadwerkelijk kan uitvoeren, kun je deze het best vertalen naar succesfactoren voor het team. 'Wat' moet je team doen en 'wanneer' doet je team het goed? Daarvoor is het nodig om de teamopgave te vertalen naar doelen en ambities. Deze helpen je om de opgave van de organisatie op een praktische manier te vertalen naar uitvoerbare plannen en acties. Acties die bepalen wat de ontwikkeling moet zijn van je medewerkers in het team.

Ambities van de organisatie en die van de medewerkers

Maar wat zijn doelen en ambities precies en wat is het verschil tussen het een en het ander? Om maar meteen tot de kern te komen: een doel is kwantitatief en beschrijft het concrete resultaat dat je wilt behalen. Een doel is meetbaar en tijdgebonden waardoor je het succes zichtbaar kunt maken. Ambitie is kwalitatief en beschrijft waar je het voor doet. Wat is het effect dat je wilt bereiken? Vaak is de ambitie de reden waarom je ergens energie in wilt steken. Een ambitie beschrijft wat de organisatie wil bereiken, maar het gaat ook over dat wat de medewerkers drijft. Ook zij hebben tenslotte zo hun eigen ambities. Waarom is het werk belangrijk? Waar worden ze blij van? Kortom: wat motiveert de teamleden om te doen wat jij wil dat ze doen? Een ambitie van de organisatie moet daarom idealiter aansluiten bij de intrinsieke motivatie van het team. Intrinsiek, omdat je het niet kunt afdwingen. Als medewerkers niet achter de ambitie van de organisatie staan, is de kans van slagen klein. Het is daarom van

belang om de ambities vanuit het team, bottom-up vorm te geven.

Geef ambitie vorm met meetbare doelen

Het is ook zinvol om commitment van een team te vragen om een ambitie van de organisatie uit te voeren voordat je deze gaat laden met concrete doelen. Een voorbeeld. Stel een gemeente heeft als ambitie om de leefbaarheid van de stad te vergroten. Handhavers spelen daarin een belangrijke rol. Zij zijn immers de aangewezen partij om na te denken over hoe zij door middel van handhaving de leefbaarheid kunnen vergroten. Dan is het de kunst om zo'n ambitie vorm te geven met meetbare doelen die je hieraan vastknoopt. Bij voorkeur doelen waar een handhaver ook invloed op heeft. Denk aan een verdubbeling van het aantal vuilnisbakken op kritische plaatsen, het betrekken van burgers bij schoonmaakacties of het achterhalen van vervuilers. Hierover zijn meetbare afspraken te maken.

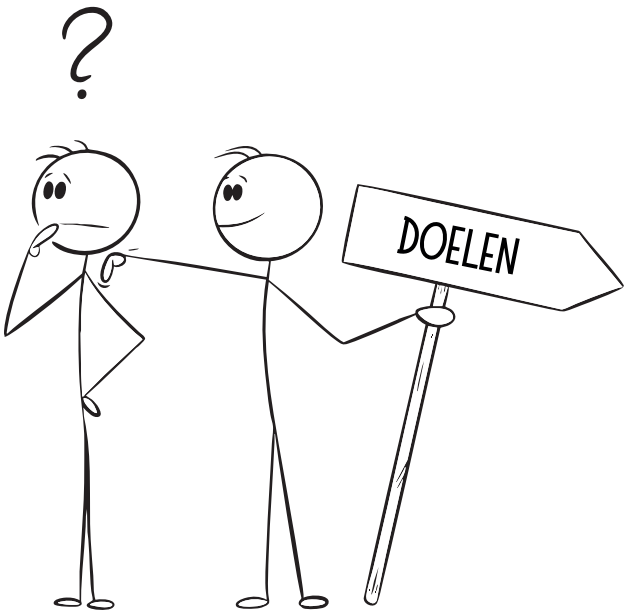
Doelen gaan over het 'wat', ambities over het 'waarom'

Door concrete doelen te koppelen aan de ambitie wordt duidelijk of een team succesvol is in het realiseren van de ambitie van de organisatie. En dat geeft energie. De ambities vormen de reden waarom een medewerker, een team of organisatie iets wil bereiken. Ambities vormen het 'waarom'. De doelen zijn daaraan verbonden en maken zichtbaar dat de ambities ook gerealiseerd worden. Ze vormen de onderbouwing, het 'wat', en geven het team een prikkel om de afspraak te willen realiseren. Doelen zijn meetbare resultaten in de tijd die leidend zijn voor de bijdrage van het team. Ze vormen als het ware de mijlpalen die laten zien waar het team staat op weg naar het realiseren van de ambitie. En als dit lukt, ontstaat een gevoel van succes dat je samen kunt vieren.

Doelen: Wanneer zijn we succesvol?

Doelen worden vaak top-down vastgesteld voor de medewerkers en het team. Het bestuur van de organisatie bepaalt wat ze wil bereiken,

en communiceert dat via de teamleider naar de teamleden toe. Maar daarmee stopt het niet. Je hebt namelijk ook te maken met de rest van de organisatie, de andere teams. Jouw team is tenslotte niet het enige team dat werkt aan het realiseren van de ambitie van de organisatie. Daarom is het belangrijk dat de verschillende teams in een organisatie samenwerken aan het resultaat. Dat gebeurt door de doelen met elkaar af te stemmen. Als leidinggevende stem je met andere leidinggevenden af of datgene waar jij mee bezig bent, ook past binnen het doel van de organisatie en aansluit op datgene waar de anderen mee bezig zijn. Dat geldt ook voor de teamleden. 'Ben ik goed bezig?' Zo nodig scherpt je team de hoofddoelstellingen verder aan en formuleert het subdoelen die helpen om het 'grotere' plan – samen met de andere teams - in de tijd vorm te geven. Terug naar ons voorbeeld over leefbaarheid. Handhaven op het bijplaatsen van afval bij containers werkt alleen als de containers op tijd geleegd worden. Als die steeds vol zitten, heeft handhaven weinig zin. De context is dan ook altijd van belang. 'Hoe past mijn bijdrage in het geheel?' Een team kan dus niet zomaar zelf eigen doelen formuleren die afwijken van de organisatiedoelen die de directie heeft vastgesteld. Daarmee zou immers de verbinding tussen dat wat de teams doen en dat wat de organisatie nodig heeft, verloren gaan.



Ambities: Waarom willen we succesvol zijn?

Naast de doelen die succes zichtbaar maken, zijn de ambities richtinggevend voor 'waarom' het team succesvol wil zijn. Waarom is het belangrijk wat het team doet en wat zijn de drijfveren van de teamleden zelf om het verschil te willen maken? Succesvol willen zijn is daarom ook vooral een bottom-up beweging. Een ambitie geeft energie en bepaalt zo de intensiteit van de teamprestaties. Je kunt als leidinggevende immers wel verlangen van een team dat het bepaalde taken uitvoert, maar je kunt mensen niet dwingen deze taken intrinsiek belangrijk te vinden. Als mensen een bepaalde taak niet vanuit zichzelf willen uitvoeren, moet je ze namelijk steeds controleren. Liggen de ambities en de doelen te ver uit elkaar, dan weten medewerkers onvoldoende waarvoor ze het doen. Dan kunnen ze ook moeilijk hun eigen keuzes en afwegingen maken. Wanneer doe ik het goed? Zijn de ambities en doelen goed afgestemd? Dan is het voor een medewerker vrij eenvoudig om de juiste beslissing in het werk te nemen. En gaat het een keer mis, dan kan de medewerker dit vaak zelf eenvoudig herstellen. Dat is ook meteen de belangrijkste indicator voor leidinggevenden en coaches van een team. Als dingen vanzelf gaan en weinig sturing nodig hebben, dan liggen de ambities en doelen mooi in lijn met elkaar.

Stel het 'hoe' en 'wat' vast

Veel leidinggevenden hebben geen antwoord op de vragen: wat maakt mijn team succesvol, en wat betekent succes voor de medewerkers in het team? Nog lastiger wordt het als we de vraag stellen: wat betekent succesvol zijn in de toekomst? Het is dan ook niet vreemd dat ook de teamleden niet precies – en zeker niet concreet - weten wat van hen wordt verwacht. Ook hierbij kunnen doelen en ambities helpen. Hierdoor wordt het voor jou als leidinggevende veel makkelijker om een team aan te sturen. Doelen en ambities helpen je om koers te houden en maken duidelijk wanneer je team te ver van het pad afdwaalt. Ze verbinden zo de opdracht van de organisatie aan datgene dat de teamleden aan het doen zijn. Doelen en ambities maken duidelijk wat de organisatie wil, maar ook wat medewerkers drijft en waar ze aan willen werken. Hierdoor is de kans groter dat je team

datgene bijdraagt dat je verwacht.

Je kunt niet concreet genoeg zijn

Het is belangrijk dat je een doel juist en helder beschrijft. 'Meer klanten binnenhalen' klinkt op het eerste gezicht als een heldere opdracht. Maar wat gaan je medewerkers dan precies doen? Welke concrete resultaten moeten ze opleveren? Moet het aantal relaties omhoog? De omzet stijgen? Of moeten de marges groter? En vooral: wanneer zijn je medewerkers daarbij wel of niet succesvol? Kortom: wat zijn de concrete acties en bijbehorende resultaten en successen die ertoe leiden dat zo'n doel wordt bereikt? Neem het voorbeeld van een woningbouwcorporatie die de leefbaarheid in de wijk wil vergroten. Dan is het om te beginnen zinvol om als eerste het begrip 'leefbaarheid' te concretiseren. Wat bedoelen we daar precies mee en hoe raakt dat de rol van de medewerker? Natuurlijk gaat het over de aantrekkelijkheid van een gebied om in te wonen. Maar dat is voor de ene burger iets anders dan voor de ander. Gaat het over het vergroten van de woningvoorraad? Meer 'blauw' op straat? Meer sportaccommodaties? En wat betekent dit dan concreet voor de opgave die jij als leidinggevende hebt? Je kunt hier niet helder en concreet genoeg over zijn.

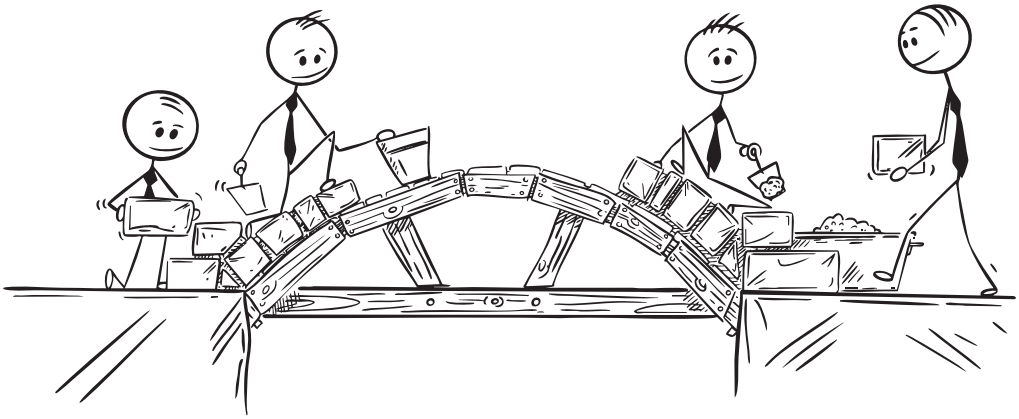
Hak je strategisch verhaal in kleine stukjes

Het is dan ook belangrijk om de missie, visie en het hogere doel, steeds mee te blijven nemen in de afspraken die je maakt met je medewerkers. Waar wil je heen met je team? Wat wil je concreet bereiken? Een strategie is vaak abstracter naarmate we in de tijd verder vooruitkijken, en concreter als we het hebben over de acties in het hier en nu. Het is precies dit, het vertalen van het abstracte naar het concrete, dat jij als teamleider samen met je team doet. Hak je strategisch verhaal in kleine stukjes zodat je medewerkers weten wat van hen wordt verwacht. Dát is wat mij betreft de belangrijkste taak voor een teamleider. Het gaat erom de acties te benoemen die nodig zijn om de plannen te realiseren. Natuurlijk kunnen strategische doelen vijf jaar beslaan, maar wat wil je dat je medewerkers

het komend jaar bereiken? En welke resultaten zijn daarvoor de komende maand nodig? Dan wordt het concreet. Daar kunnen medewerkers wat mee. Ook leidinggevenden kunnen op deze manier direct aan de slag zonder dat ze eerst weken of maanden kwijt zijn aan het vertalen van de strategische plannen voor hun medewerkers. Dan wordt ook meteen duidelijk wat de medewerkers de komende maand aan ondersteuning of ontwikkeling nodig hebben om die doelen te realiseren.

Start met kleine successen

Maak de 'grote' teamdoelen kortom 'kleiner' en begin vanaf daar. Veel plannen die ik tegenkom zijn tot in detail uitgewerkt en van groot naar klein opgebouwd. Dit is wat we vaak in opleidingen leren. Maar het kan ook anders. Begin klein en start met acties waarmee je snel succesvol kunt zijn om zodoende stap voor stap naar een groter doel te bewegen. Dat is het idee achter 'agile' oftewel iteratief werken: ken de grote ambitie, maar start met wat je nu weet en al kunt. Deze manier van werken helpt een team, en daarmee de organisatie, om beweeglijk te zijn. Creëer en ontwikkel een overzicht van actiepunten voor je team: een lijst met alle features, vereisten, functies, verbeteringen en oplossingen die ze nu kunnen inzetten om hun bijdrage beter te maken. Zodoende werk je samen met je team steeds meer in de richting van het doel en zorg je ervoor dat je groeistrategie tot leven komt.



EINDE INKIJKEXEMPLAAR

Wil je verder lezen?

Het volledige boek neemt je mee door alle zes stappen:
van teamdoelen en prioriteiten voor groei tot de Team Review,
gerichte interventies, Het Goede Gesprek en voortgang zichtbaar maken.

De Ontwikkelparadox – Bart Bastianen
ISBN 978-90-837393-0-4

Wat gebeurt er als een model zichtbaar maakt wat jarenlang onopgemerkt bleef? Voor Bart Bastianen begon deze bevinding met een ogenschijnlijk eenvoudige vraag: wie dragen bij aan de winst en wie vormen het hart van de organisatie? Wat volgde was een inhoudelijke zoektocht naar een oplossing, naar wat organisaties drijft en écht succesvol maakt. Niet op papier, maar in de praktijk.

In dit boek neemt Bart je mee in zijn ontwikkeling van een adviseur die zoekt naar het perfecte model. Een adviseur die ontdekt dat succes geen ideaal is, maar wordt bepaald door teams die zichzelf leren ontwikkelen. Hij laat zien hoe de weg naar succes begint met een vlootschouw die uitgroeit tot een praktisch framework dat de leidinggevende helpt om eigenaarschap te nemen over resultaat en ontwikkeling van hun team. Omdat het kan en omdat het werkt.

De kern van zijn inzicht is simpel: ontwikkeling van je team is geen HR-programma naast het werk. Het is dé strategie om resultaat en ontwikkeling met elkaar te verbinden. Door ontwikkeling te verbinden aan teamdoelen ontstaat beweging die begint met het zetten van een kleine, gerichte stap, gevolgd door een volgende. Zo stapel je succes op succes en bouw je een wendbaar team.

Dit boek is geen blauwdruk voor perfectie. Het is een praktische gids voor leidinggevenden en HR die willen sturen op wat er echt toe doet: teams die samen slimmer worden, die moeiteloos meebewegen met veranderingen, die verantwoordelijkheid nemen en duurzaam bijdragen aan organisatieresultaat.

