

# De 4 principes van Mores Leren: van gedoe naar resultaat

Maak professioneel samenwerken effectief, zinvol en plezierig



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



# Introductie

## Van gedoe naar resultaat en plezier

**Je agenda zit vol. Je spendeert het grootste deel van je week 'samen' met anderen. In vergaderingen, projectgroepen en teams. Maar als je eerlijk bent: hoeveel van die tijd levert nu écht energie op? En hoeveel voelt als corvee?**

De realiteit van samen aan het werk zijn voelt vaak als gedoe. Het is de stroperigheid van besluitvorming. Het is de collega die in de vergadering 'ja' zegt maar 'nee' doet. Het is de onderstroom van irritatie die niet wordt uitgesproken. In de praktijk zien we dat samenwerken vaak energie kost in plaats van dat het energie en resultaat oplevert.

Wij zien dit dagelijks in de praktijk bij de teams die wij begeleiden. Het goede nieuws: dit gedoe is geen natuurwet. Het is een gebrek aan structuur.

### De verplichting en het plezier

Bij Mores Leren kijken we nuchter naar dit fenomeen. Je bent in dienst van een organisatie; dat betekent dat er een harde verplichting is om werk te leveren, resultaten te boeken en toegevoegde waarde te bieden. Dat is de basis. Maar dat betekent niet dat het een lijdensweg moet zijn.

Wij zijn ervan overtuigd dat je die resultaten alleen haalt als het samenwerken ook zinvol en plezierig is. De principes die we in dit e-book delen zijn niet ontworpen om het alleen maar 'gezellig' te maken. Ze zijn ontworpen om effectief te zijn. En het mooie is: effectief samenwerken is leuker. Duidelijkheid geeft rust; eigenaarschap geeft trots.

Dat vraagt wel moed. De moed om conflicten niet uit de weg te gaan, maar juist op te zoeken. Bij Mores Leren geloven we in: hard op de inhoud, zacht op de relatie. Pas als die basis er is, kun je bouwen.

## De rol van de leider: condities scheppen

Dit e-book is geschreven voor jou als leider of professional die invloed heeft op het team. Want krachtig samenwerken ontstaat niet vanzelf. Het vraagt om leiderschap. De principes in dit boek werken alleen als jij de juiste condities schept. Jij moet de kaders stellen waarbinnen deze principes kunnen werken.

Er bestaat een hardnekkig misverstand dat een 'goede samenwerking' betekent dat we altijd aardig voor elkaar zijn. Niets is minder waar. Onze principes zijn opbouwend, maar niet zacht. Je moet het hartgrondig oneens kunnen zijn over de inhoud (het werk), zonder dat je de relatie (de persoon) beschadigt.

In dit e-book krijg je geen abstracte managementtheorieën, maar de 4 knoppen waar je aan kunt draaien. Zodat jij van samenwerken weer een werkwoord maakt dat resultaat oplevert. Laten we beginnen.

# Context

## Waarom hard werken niet genoeg is

**Misschien herken je dit: je hebt een team vol intelligente, hardwerkende professionals. Stuk voor stuk experts in hun vak. En toch. Als je ze bij elkaar zet komt er minder uit dan je zou verwachten. Projecten lopen uit, de energie zakt in en mensen klagen over werkdruk. Maar waarom?**

De psycholoog Ivan Steiner formuleerde het antwoord hierop in 1972 al haarscherp:

**De feitelijke prestatie van je team =  
De potentiële prestatie – Procesverliezen.**

Het maakt niet uit hoe goed je mensen zijn (potentieel). Als je manier van samenwerken rammelt (procesverlies), presteer je niet.

In onze praktijk bij Mores Leren zien we dat deze procesverliezen vaak onzichtbaar zijn. Ze sluipen in de cultuur. We lichten er twee uit die funest zijn voor zowel het resultaat als het werkplezier. De tweede ken je waarschijnlijk wel; de eerste wordt vaak over het hoofd gezien.



## Procesverlies A: Het Vangnet-Gedrag

Dit is een sluipmoordenaar voor teamresultaat. Ironisch genoeg komt het voort uit de beste bedoelingen en een groot verantwoordelijkheidsgevoel.

Het gebeurt wanneer teamleden (of leiders!) elkaars werk gaan overnemen. Je ziet dat een collega worstelt of het te druk heeft en je denkt: "Laat maar, ik doe het wel even, dan weet ik zeker dat het goed gebeurt." Of je denkt: "Het kost me nu te veel tijd om het uit te leggen en te coachen, ik pak het zelf wel even op."

Op korte termijn lijkt dit effectief: het probleem is opgelost en de klant is blij. Maar op lange termijn creëer je een **Vangnet-cultuur** met schadelijke gevolgen:

1. **Je doodt eigenaarschap:** Waarom zou jouw collega zich verantwoordelijk voelen als jij het toch wel oplost als het misgaat? Je leert je omgeving dat achterover leunen loont.
2. **Je creëert onduidelijkheid:** Wie is er nu eigenlijk van wat? Taken vervagen en vallen uiteindelijk tussen wal en schip.
3. **Je houdt incompetentie in stand:** De ander leert niet om de taak zelf te beheersen omdat de leerprikkel (het zelf moeten oplossen) wordt weggenomen.
4. **Je put jezelf uit:** Terwijl jij 's avonds de gaten dichtloopt, leert je team dat ze achterover kunnen leunen. Jij wordt de bottleneck van je eigen afdeling.

Dit 'reddersgedrag' ondermijnt de professionele volwassenheid van een team. Het is geen samenwerken; het is pampieren. Echte samenwerking vraagt dat iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid draagt. En dat we elkaar daarop durven aanspreken in plaats van het stilzwijgend over te nemen.

## Procesverlies B: Het Pseudo-Team

In veel organisaties heerst de onuitgesproken regel: "Samen is beter." Dus zetten we mensen bij elkaar in een hok, noemen het een 'projectteam' en verwachten resultaat. De realiteit is vaak dat deze mensen helemaal niet hoeven samen te werken om hun doel te bereiken. Ze hebben elkaar niet nodig voor het dagelijkse werk.

Het gevolg is voorspelbaar. Urenlange vergaderingen waar informatie wordt gedeeld die ook via de mail had gekund. Mensen zitten hun tijd uit en wachten tot ze weer terug kunnen naar hun echte werk. Dit is het Pseudo-Team. Ze zijn samen aan het werk, maar werken niet samen. Het is de grootste bron van tijdverspilling in moderne organisaties. Het is dure bezigheidstherapie voor hoogopgeleide professionals.

### De oplossing?

De oplossing ligt niet in harder werken, maar in het dichtn van het lek. Bij Mores Leren hebben we gezien dat je procesverlies alleen stopt als je de structuur van de samenwerking herstelt. Niet met ingewikkelde regels, maar met deze 4 heldere principes die direct ingrijpen op gedrag:

1. **Samen is beter dan alleen.**
2. **Goed voor jezelf én goed voor de ander.**
3. **Laat de verantwoordelijkheid daar waar die thuishoort.**
4. **Maak het elkaar makkelijk.**

Zie deze principes als de fundamenten onder een stevig huis. Als er één ontbreekt, wordt de constructie instabiel. Ze werken niet los van elkaar; ze versterken elkaar.

Laten we inzoomen op het eerste principe.

# PRINCIPE 1

## Samen is beter dan alleen

**Principe 1 draait om de noodzaak van samenwerking. Goede samenwerking begint met de harde, zakelijke keuze: moeten we dit wel samen doen? Veel tijd gaat verloren omdat we uit gewoonte bij elkaar gaan zitten.**

Effectief samenwerken betekent dat je kritisch bent aan de poort. Je werkt alleen samen als er een helder doel is dat je in je eentje niet kunt bereiken. Is de taak sneller of beter door één persoon uit te voeren? Doe dat dan. Creëer geen onnodige afstemming.

De kern:

- Er zijn heldere doelen die individueel onhaalbaar zijn.
- Er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid: zonder elkaar kan het niet.
- Er is een slimme taakverdeling.
- De juiste mensen zitten op het juiste moment aan tafel (en de rest niet).

### Waarom werkt dit? Welke wetenschap zit hieronder?

Dit is geen management-fluff, maar harde organisatiepsychologie.

De vraag "Moeten we dit samen doen?" verwijst direct naar het concept **Taakinterdependentie**. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat investeren in teamprocessen alleen zin heeft als er sprake is van hoge wederzijdse afhankelijkheid.

Kunnen professionals hun doelen individueel bereiken? Dan werkt het forceren van samenwerking averechts. Het leidt tot coördinatieverlies en frustratie. Een team is wetenschappelijk gezien pas een team als de leden elkaar nodig hebben om het resultaat te behalen. Ontbreekt die noodzaak, dan ben je een groep individuen. Stop dan met vergaderen alsof je een team bent.

### Principe 1 in de praktijk

Laten we eens één scenario uit de praktijk bekijken waarin het principe ontbreekt en één waarin dit principe wordt geleefd. Bijvoorbeeld op een willekeurige dinsdagochtend tijdens het wekelijkse teamoverleg of tijdens een projectmeeting?

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Principe 1 ontbreekt</b> | 🚫 Op de Automatische Piloot   |
| <b>De situatie</b>          | Je loopt de vergaderzaal binnen omdat het in je agenda staat. Er is geen agenda, of de agenda is elk puntje dat iemand toevallig wilde inbrengen. Tijdens het overleg zijn mensen hun mail aan het wegwerken. Er wordt veel gezonden ("Ik ben hiermee bezig"), maar weinig gedeeld. Als de meeting wordt afgezegd, slaakt iedereen stiekem een zucht van verlichting. |
| <b>Het gevoel</b>           | Corvee. Zonde van de tijd.  |
| <b>De diagnose</b>          | Er is geen noodzaak om samen te zijn. Dit had een e-mail kunnen zijn.   |

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>Principe 1 leeft</b> | ✓ De Scherpe Check-in   |
| <b>De situatie</b>      | Niemand zit 'zomaar' aan tafel. Voordat de meeting begon, was de vraag helder: Welk probleem moeten we oplossen dat we niet alleen afkunnen? Als blijkt dat het doel onduidelijk is, wordt de meeting geannuleerd. Zit je erbij? Dan is jouw inbreng cruciaal. De sfeer is actief. Mensen leunen naar voren omdat ze elkaar nodig hebben om verder te kunnen. Er wordt niet alleen informatie uitgewisseld, er wordt samen gebouwd aan een oplossing. |
| <b>Het gevoel</b>       | Focus. We zijn hier om meters te maken.   |
| <b>De diagnose</b>      | We vergaderen alleen als de optelsom (1+1=3) daadwerkelijk nodig is.  |

### De Oplossing: Schrap en splits.

Kijk naar de agenda van komende week.

Is er een overleg zonder helder, gezamenlijk doel? Annuleer het.

Is het overleg wel nodig, maar zit de helft er voor spek en bonen bij? Splits de groep.

Laat alleen de mensen aanschuiven die écht nodig zijn voor het besluit (de 1+1=3 mensen). Geef de rest hun tijd terug.

Stel de vraag: "Wat missen we of wat bereiken we niet als we dit overleg skippen?"

Is het antwoord "niets"? Ga dan niet vergaderen. Je hebt wel wat beters te doen!

## PRINCIPE 2

# Goed voor jezelf én goed voor de ander

**Samenwerken is geen eenrichtingsverkeer. Principe 2 draait om de interactie en de balans daarin. Vaak zien we dat mensen doorslaan naar één kant. Of ze cijferen zichzelf weg om de ander te helpen (pleasen), of ze walsen over de ander heen om hun eigen doel te bereiken.**

Professioneel samenwerken betekent dat je belangen verenigt. Je bewaakt je eigen grenzen en doelen, maar hebt tegelijkertijd oog voor de impact van jouw gedrag op de ander.

Is wat ik nu doe, duurzaam voor ons allebei? Als de balans structureel scheef is, ontstaat er wrok of uitputting. Effectieve teams zoeken naar de win-win: gedrag waar jij beter van wordt, én het team.

De kern:

- Wees betrouwbaar en respectvol.
- Bewaak je grenzen zonder die van anderen te overschrijden.
- Spreek uit wat je nodig hebt en luister naar wat de ander nodig heeft.

## Waarom werkt dit? Welke wetenschap zit hieronder?

Waarom is "goed voor jezelf én de ander" zo cruciaal? De sociale wetenschap noemt dit de Social Exchange Theory. Mensen wegen in relaties onbewust voortdurend de kosten en baten af. Als iemand structureel investeert (moeite doet, helpt, zich aanpast) maar er niets voor terugkrijgt (waardering, hulp, resultaat), ontstaat er disbalans.

Dit principe wordt ondersteund door het concept van Psychologische Veiligheid (Amy Edmondson), maar gaat verder. Het gaat niet alleen om durven spreken, maar om duurzame uitruil. Teams die excelleren, scoren hoog op wederkerigheid. Ze begrijpen dat je elkaar niet kunt 'opbranden', omdat je elkaar morgen weer nodig hebt.

## Principe 2 in de praktijk

Stel er wordt een beroep op je gedaan. Een collega vraagt hulp, er moet een deadline gehaald worden, of er ligt een voorstel op tafel dat impact heeft op jouw werk. Weer 2 scenario's.

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Principe 2 ontbreekt</b> | 🚫 De Scheve Balans   |
| <b>De situatie</b>          | Hier zien we vaak twee uitersten: <ul style="list-style-type: none"><li>• De Pleaser (Goed voor de ander, slecht voor zichzelf): Je zegt 'ja' tegen dat extra project omdat je collegiaal wilt zijn, terwijl je agenda al ontploft. Je cijfert jezelf weg om de lieve vrede te bewaren. Resultaat: jij brandt op, de kwaliteit daalt.</li><li>• De Wals (Goed voor zichzelf, slecht voor de ander): Je drukt jouw zin door of dumpst werk over de schutting ("Niet mijn probleem"). Je haalt je eigen doelen, maar laat de ander met de brokstukken zitten. Resultaat: de relatie verzuurt. Talentvolle collega's haken af of stoppen met meedenken omdat er toch niet geluisterd wordt.</li></ul> |
| <b>Het gevoel</b>           | Uitputting of irritatie. Er is een winnaar en een verliezer.   |
| <b>De diagnose</b>          | We plegen roofbouw: op onszelf of op de relatie.   |

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>Principe 2 leeft</b> | ✅ De Wederzijdse Winst   |
| <b>De situatie</b>      | In de interactie zoeken we altijd naar de én-én. Als je een vraag krijgt, toets je die aan twee kanten: "Kan ik dit doen (goed voor mij) én help ik jou er echt mee (goed voor de ander)?"<br>Er is oog voor de impact van gedrag. Als ik nu deze mail stuur op vrijdagavond, wat doe ik dan met het weekend van mijn collega? Als ik dit besluit neem, zadel ik de ander dan met een probleem op? We zijn assertief, maar sociaal. We zeggen soms 'nee' tegen de ander om 'ja' te zeggen tegen onze eigen kwaliteit, én we doen soms een stap extra voor de ander omdat we weten dat we daar als team beter van worden. |
| <b>Het gevoel</b>       | Gelijkwaardigheid. Respect. Duurzame energie.  |
| <b>De diagnose</b>      | We handelen pas als het klopt voor beide partijen.   |

## De Oplossing: Hang er een prijskaartje aan (De 'Ja, mits'-methode).

Het probleem in teams met scheve verhoudingen is dat de 'kosten' (tijd, energie, stress) onzichtbaar blijven. Maak een "kale ja" verboden en zeg geen nee tegen een taak, maar zeg nee tegen de manier waarop. Je onderhandelt over de voorwaarden.

Als iemand je een taak geeft, reageer je volgens de formule: "Ik wil dit doen (goed voor de ander), mits..." of "Dat kan, en de consequentie is..." (goed voor jezelf).

Voorbeeld: "Ik kan dat rapport schrijven, mits de deadline voor project X een week opschuift." De ander moet nu bewust akkoord gaan met de consequentie. Zo ontstaat er geen eenzijdig offer, maar een eerlijke deal.

# PRINCIPE 3

## Laat de verantwoordelijkheid daar waar die thuishoort



Principe 3 draait om orde, taakverdeling en -cruciaal- het nakomen van afspraken. Dit is het principe waar het in de praktijk het vaakst misgaat (het Vangnet-gedrag). Sterke samenwerking vereist absolute helderheid over wie wat doet. En nog belangrijker: het vertrouwen dat de ander dat ook daadwerkelijk oppakt.

Dit principe dwingt je om te stoppen met 'redden'. Zie je dat een collega een steek laat vallen? Neem het niet over, maar spreek de ander erop aan en bied ondersteuning. Het gaat er niet om dat je vanaf een afstand oordeelt of beschuldigt, maar dat je samen ontdekt hoe de ander het wél kan realiseren. Alleen als iedereen eigenaarschap neemt over zijn eigen stukje van de puzzel, kan het geheel slagen. Doe je dit niet, dan creëer je afhankelijkheid en frustratie.

De kern:

- Helderheid over wie wat doet.
- Vertrouwen dat ieder zijn taak uitvoert zoals afgesproken.
- Aanspreken en ondersteunen waar dat niet gebeurt, in plaats van het werk overnemen.

### Waarom werkt dit? Welke wetenschap zit hieronder?

Dit principe is geen kwestie van 'karakter', maar van groepsdynamica.

Vaagheid over wie wat doet is dodelijk voor resultaat.

De psychologie noemt dit Rolambigüiteit: onduidelijkheid leidt direct tot stress en passiviteit.

Nog gevaarlijker is Diffusion of Responsibility, ook wel het omstander-effect. Het fenomeen dat hoe groter de groep is, hoe kleiner de kans dat iemand ingrijpt of verantwoordelijkheid neemt ("Iemand anders doet het wel").

Wanneer je als leider of collega taken overneemt (het vangnet-gedrag), versterk je dit effect onbedoeld. Je leert de ander aan dat eigenaarschap niet nodig is.

De wetenschappelijke remedie is harde Rolhelderheid: glashelder maken waar de verantwoordelijkheid thuishoort.

*Als iedereen verantwoordelijk is,  
is niemand verantwoordelijk.*



### Principe 3 in de praktijk

Er moet werk verzet worden. Wie pakt wat op en wat gebeurt er als het even tegenzit? Twee scenario's: Van reddergedrag naar eigenaarschap.

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Principe 3 ontbreekt</b> | 🚫 Het Vangnet & De Redder  |
| <b>De situatie</b>          | <p>Iemand in het team heeft het druk of vindt een taak lastig. Een behulpzame collega of de leidinggevende zegt: "Geef maar hier, ik doe het wel even, dat is sneller."</p> <p>Het lijkt aardig, maar het is funest. De verantwoordelijkheid wordt weggehaald bij de eigenaar. Gevolg: de ene persoon raakt overbelast (burn-out risico) en de ander leert niets bij en leunt achterover (bore-out risico).</p> <p>Afspraken verwateren omdat er toch altijd een vangnet is. "Als ik het niet doe, doet Marieke het wel." En jij? Jij wordt de bottleneck van je eigen afdeling en werkt je structureel een slag in de rondte.</p> |
| <b>Het gevoel</b>           | Onduidelijkheid. Scheve werkdruk. Frustratie bij de harde werkers.   |
| <b>De diagnose</b>          | Goedbedoeld reddersgedrag ondermijnt het eigenaarschap.  |

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>Principe 3 leeft</b> | ✅ Eigenaarschap  |
| <b>De situatie</b>      | <p>Iedereen weet precies wat zijn taak is en draagt daar de gevolgen van. Als een collega vastloopt, nemen we het niet over, maar vragen we: "Wat heb je nodig om dit zelf op te lossen?"</p> <p>We helpen elkaar om succesvol te zijn in onze eigen rol, maar we gaan niet op de stoel van de ander zitten. Afspraak is afspraak. Lukt het niet? Dan meld je dat tijdig, zonder smoesjes. Je bent eigenaar van je succes én van je falen.</p> |
| <b>Het gevoel</b>       | Volwassenheid. Trots. Je weet waar je aan toe bent.  |
| <b>De diagnose</b>      | Iedereen draagt zijn eigen tas.  |

### De Oplossing: Stoppen met redden.

Spreek met jezelf (en de andere 'redders' in het team) af: we nemen deze week niets over. Als een collega dreigt te falen of een deadline mist, grijp je niet in door het te doen, maar door te vragen. Je laat de verantwoordelijkheid liggen waar hij hoort, maar je biedt wel steun.

Stel de vraag: **"Ik zie dat het niet lukt met deze taak. Wat heb je van mij nodig om het zelf op te lossen?"**

# PRINCIPE 4

## Maak het elkaar makkelijk

**Haal de complexiteit uit de uitvoering. Samenwerken is ingewikkeld genoeg. Veel van die complexiteit creëren we zelf door vage processen, bureaucratie of onduidelijke communicatie. Dit vierde principe is de smeerolie van de samenwerking. Het gaat over de actieve houding om belemmeringen voor je collega's weg te nemen.**

Dit betekent ook: taken verdelen op basis van talent. Wat voor de één een dag zwoegen is, is voor de ander een uurtje werk. Door elkaars krachten te benutten gaat het tempo omhoog en de frustratie omlaag.

De kern:

- Duidelijk communiceren wat je bedoelt.
- Verwachtingen en afspraken expliciet uitspreken.
- Taken verdelen op basis van talent en motivatie.

### Waarom werkt dit? Welke wetenschap zit hieronder?

Dit is geen kwestie van 'pamperen', maar van pure efficiëntie.

Principe 4 gaat over het reduceren van frictie. Onderzoek naar **Team Support Behavior** laat zien dat actieve ondersteuning de prestaties direct verhoogt. Het gaat hier niet om het overnemen van taken (zie principe 3), maar om het wegnemen van obstakels.

Daarnaast is **Talentallocatie** essentieel. Dit noemen we **Job Crafting**: teams die taken verdelen op basis van sterkten in plaats van starre functies presteren significant beter. Wat voor de één energie kost, levert de ander energie op. Door hierop te sturen verlaag je de cognitieve belasting van het team en verhoog je de snelheid.

### Principe 4 in de praktijk

Denk aan de dagelijkse workflow. De systemen, de processen en de regels waarmee we werken. Twee scenario's: wanneer werkt het niet en wanneer wel?

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Principe 3 ontbreekt</b> |  Zwemmen in Stroop   |
| <b>De situatie</b>          | "Waarom doen we dit zo?" "Omdat we dat hier nu eenmaal zo doen."<br>Er zijn eindeloze cc-mails, ingewikkelde inlogprocedures en formulieren die niemand leest. Mensen doen taken waar ze geen energie van krijgen, simpelweg omdat het in hun functieomschrijving staat. Je ziet dure professionals veranderen in veredelde administratief medewerkers. Er wordt meer tijd besteed aan het verantwoorden van werk dan aan het werk zelf. Bureaucratie regeert. |
| <b>Het gevoel</b>           | Energieverlies. Frustratie. "Het schiet niet op."  |
| <b>De diagnose</b>          | Het systeem is belangrijker geworden dan de mens en het doel.  |

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>Principe 3 leeft</b> | ✓ Flow  |
| <b>De situatie</b>      | <p>Het team kijkt continu kritisch naar de werkwijze: "Dient deze regel ons doel, of zitten we vast?" Als een proces niet werkt, passen we het aan.</p> <p>We kijken naar talenten: wie krijgt energie van welke taak? We verdelen het werk zo dat iedereen in zijn kracht staat. We ruimen obstakels voor elkaar op. Informatie is makkelijk vindbaar en processen zijn logisch en slank. Het doel is om meters te maken met zo min mogelijk wrijving.</p> |
| <b>Het gevoel</b>       | Snelheid. Werkplezier. Flow.  |
| <b>De diagnose</b>      | We banen de weg vrij voor resultaat.  |

### De Oplossing: Kill a stupid rule.

Organiseer een sessie van 15 minuten.

Vraag iedereen: "Welke regel, afspraak of gewoonte kost ons energie en levert niets op?"

Kies er één en schaf hem per direct af.

Stel de vraag bij taakverdeling: **"Wie heeft in ons team het talent voor deze klus en vindt het leuk om te doen?"**

Ruil taken op basis van energie, niet op basis van functieprofiel.

### Tot slot: De kracht van de samenhang

Nu je de vier principes kent, begrijp je waarschijnlijk ook waarom het vaak misgaat als er één ontbreekt. De kracht zit hem in de samenhang:

- Heb je wel Principe 1 (Noodzaak) maar geen Principe 3 (Verantwoordelijkheid)? Dan wil iedereen wel, maar rent iedereen door elkaar heen.
- Heb je wel Principe 3 (Verantwoordelijkheid) maar geen Principe 2 (Goede interactie)? Dan voert iedereen zijn taakje uit, maar durft niemand te zeggen dat we de verkeerde kant op gaan.
- Heb je alles op orde, maar mis je Principe 4 (Makkelijk maken)? Dan is de sfeer goed en zijn de rollen helder, maar verdrinken jullie in inefficiënte processen en wordt talent niet benut. Alles kost moeite!

Nu je weet hoe de principes er in de praktijk uitzien -en hoe het eruitziet als ze ontbreken- is het tijd voor de confrontatie. Hoe staat jouw team ervoor?

In het volgende hoofdstuk houden we je een spiegel voor. Dit hoofdstuk is geen leesvoer; het is een werkdocument. Je vindt daarin **de Mores Leren SamenwerkingsScan**. Het is een eenvoudige maar nietsontziende spiegel.

Wil je aan de slag met je team?

Doe de scan en kom met je team in actie! →

# Aan de Slag met ... De Mores Leren SamenwerkingsScan

**Je weet nu hoe het werkt. De theorie is helder. Maar kennis alleen verandert niets aan de realiteit van maandagochtend. De vraag is: hoe staat jouw team ervoor?**

Pak je team (of je eigen observaties) erbij en loop de vier onderdelen langs. Wees eerlijk. Waar zit de pijn?

Het werkt simpel:

- Lees de stellingen per onderdeel. Kruis aan welke je herkent.
- Wees genadeloos eerlijk.
- Bij twijfel zet je een kruis.
- Herken je er meer dan twee in één blok? Dan heb je je knelpunt gevonden.

Knelpunt gevonden? Ga terug naar de oplossingen die we je eerder per principe hebben gegeven. Deze werken altijd!

## Principe 1 - Samen is beter dan alleen

De bewuste keuze voor échte wederzijdse afhankelijkheid.

**Herken je de stelling? Geldt die voor jullie team?**

**JA**

We vergaderen vaak omdat het nu eenmaal in de agenda staat, niet omdat het nodig is.

Teamleden zijn tijdens overleggen hun mail aan het wegwerken.

We kunnen onze doelen eigenlijk ook prima individueel behalen.

Na een overleg is vaak onduidelijk wat de concrete meerwaarde was van het samenzijn.

### Scoor je hier hoog?

Je hebt last van **Het Pseudo-Team**. Jullie zijn een groep individuen die doet alsof ze een team zijn. Dat kost tijd en energie die je beter in het werk zelf kunt steken.

## Principe 2 - Goed voor jezelf én goed voor de ander

Een duurzame balans tussen geven, nemen en grenzen bewaken.

| Herken je de stelling? Geldt die voor jullie team?   | JA                       |
|--|--------------------------|
| De balans tussen geven en nemen is zoek; sommigen doen veel meer dan anderen.                          | <input type="checkbox"/> |
| Mensen durven geen 'nee' te zeggen uit angst dat dit niet gewaardeerd wordt.                           | <input type="checkbox"/> |
| Er wordt besloten over deadlines zonder te checken of dit past in de agenda van de ander.              | <input type="checkbox"/> |
| Conflicten en irritaties worden ingeslikt of bij de koffieautomaat besproken, in plaats van aan tafel. | <input type="checkbox"/> |

### Scoor je hier hoog?

Dan is er sprake van **Scheve Verhoudingen**. Jullie plegen roofbouw: op de teamleden (burn-out risico) of op de onderlinge relatie (verharding). Misschien zijn jullie te lief voor elkaar (pleasen/schijnvrede) of juist te hard (walsen/egoïsme). In beide gevallen is de samenwerking niet duurzaam en lekt er energie weg.

## Principe 3 - Laat de verantwoordelijkheid daar waar die thuishoort

Absolute rolhelderheid en het verankeren van eigenaarschap.

| Herken je de stelling? Geldt die voor jullie team?                               | JA                       |
|--|--------------------------|
| Afspraken worden gemaakt, maar regelmatig niet nagekomen zonder consequenties.   | <input type="checkbox"/> |
| Als iemand het druk heeft of het niet snapt, neemt een ander het werk snel over. | <input type="checkbox"/> |
| Het is onduidelijk wie nu precies de eigenaar is van welk resultaat.             | <input type="checkbox"/> |
| We vinden het lastig om elkaar aan te spreken op disfunctioneren.                | <input type="checkbox"/> |

### Scoor je hier hoog?

Je hebt last van **Vangnet-Gedrag**. Door goedbedoeld 'redden' en onduidelijke kaders ontstaat er aangeleerde hulpeloosheid. Niemand voelt de echte pijn van zijn eigen verantwoordelijkheid, dus niemand leert.

## Principe 4 - Maak het elkaar makkelijk

Frictie wegnemen en talent optimaal benutten.

| Herken je de stelling? Geldt die voor jullie team?  | JA                       |
|---|--------------------------|
| We doen dingen 'zoals we ze altijd deden', ook als dat niet handig is.                      | <input type="checkbox"/> |
| We houden geen rekening met wie waar energie van krijgt; taken worden willekeurig verdeeld. | <input type="checkbox"/> |
| Processen en systemen werken ons eerder tegen dan dat ze ons helpen.                        | <input type="checkbox"/> |
| Er wordt hard gewerkt, maar de resultaten blijven achter bij de inspanning.                 | <input type="checkbox"/> |

### Scoor je hier hoog?

Je hebt last van **Systeem-Frictie**. Jullie maken het elkaar onnodig moeilijk. Er wordt niet gekeken naar talent en belemmeringen worden niet weggenomen.

### De Balans Opmaken: Kies je focus

Je hebt waarschijnlijk op meerdere vlakken kruisjes gezet. De valkuil is om nu alles tegelijk te willen aanpakken. Doe dat niet. Als je aan alle knoppen tegelijk draait, loopt het systeem vast.

Kies één principe. Kijk waar de meeste kruisjes staan. Dat is je grootste energielek.

Maak dat principe het thema van de komende maand en gebruik de interventie die we in het betreffende hoofdstuk hebben besproken:

- Is het Principe 1? Schrap de agenda's leeg.
- Is het Principe 2? Oefen met de 'Ja, mits'.
- Is het Principe 3? Stop met redden.
- Is het Principe 4? Schrap domme regels.

Je hoeft de wereld niet in één dag te veranderen. Begin bij dat ene principe, en je zult zien dat de rest van het systeem meebeweegt.

**Je hebt de diagnose. Nu door naar de actie.**



# CONCLUSIE

## Van Inzicht naar Impact

Je hebt nu de bril van Mores Leren op. Je kent de vier principes en de wetenschap die erachter ligt. Waarschijnlijk heb je tijdens het lezen van de diagnose in het vorige hoofdstuk ook al precies gezien waar het in jouw team schuurt.

Het inzicht is er. Nu komt het moeilijkste deel: de toepassing.

### **Samen aan het werk zijn is een vak**

De vier principes uit dit boek zijn geen trucje. Het is een discipline. Het vraagt van jou als leider dat je elke dag opnieuw kiest voor het juiste gedrag.

Als je dat consequent doet, gebeurt er iets bijzonders. Dan verandert samenwerken van een energievreter in een energiegever. Dan wordt het werk niet alleen effectiever, maar ook zinvoller en plezieriger. Dan ga je van gedoe naar resultaat.



### **Checklist voor morgen**

Om je te helpen die discipline vast te houden, hebben we de **dagelijkse checklist** voor je.

Wil je de principes integreren in je dagelijkse leidinggeven? Gebruik deze check voor elk overleg of projectstart.

- **Check: Samen is beter dan alleen.** Is het doel helder en hebben we elkaar hier écht voor nodig? (Zo nee: annuleer het overleg).
- **Check: Goed voor jezelf én goed voor de ander.** Is de balans tussen geven en nemen gezond en zijn de 'kosten' helder? (Zo nee: pas de 'Ja, mits'-methode toe).
- **Check: Laat de verantwoordelijkheid daar waar die thuishoort.** Weet iedereen wat zijn taak is en pakt iedereen zijn eigenaarschap? (Zo nee: stop met redden).
- **Check: Maak het elkaar makkelijk.** Zijn de obstakels weg en doet iedereen waar hij energie van krijgt? (Zo nee: ruim de bureaucratie op).

**Samenwerken is geen wiskunde, maar wel een mechanisme. Als je aan deze 4 knoppen draait, verandert de uitkomst.**

# Over Mores Leren

**Bij Mores Leren geloven we dat krachtig samenwerken een discipline is.**

**Wij helpen leiders en teams om gedoe en energieverlies om te buigen naar resultaat. Niet met dikke rapporten of theoretische verhandelingen, maar door samen met jou de weerbarstige praktijk in te duiken.**

**We helpen je om de patronen te doorbreken: van pleasen naar professionele eerlijkheid, en van 'redden' naar echt eigenaarschap. We zorgen dat de principes geen papieren tijgers blijven, maar verankerd raken in jullie dagelijkse ritme.**

**Je hebt nu de 4 principes, de diagnose en de interventies in handen. Ga ermee aan de slag. Experimenteer. Maak fouten en leer. De kennis is van jou. Van weten naar doen.**

**Maar merk je dat de patronen hardnekkig zijn? Dat je er zelf niet doorheen breekt, omdat de waan van de dag regeert?  
En je weet dat er iets moet gebeuren?**

**Kom in contact.**

**En laten we samen kijken waar jouw grootste winst ligt.**



## Contact opnemen

We komen graag met je in contact!  
Bel, app of mail voor informatie of een afspraak:

### Sjoerd Eijkemans

06 - 43 57 99 53

[sjoerd@moresleren.nl](mailto:sjoerd@moresleren.nl)

[Connect op LinkedIn](#)

### Erwin Dekker

06 - 20 60 99 39

[erwin@moresleren.nl](mailto:erwin@moresleren.nl)

[Connect op LinkedIn](#)



## Mores Leren

[info@moresleren.nl](mailto:info@moresleren.nl) | Ekkersrijt 4502, 5692 DM Son | [www.moresleren.nl](http://www.moresleren.nl)