



De regeneratieve impacttoets

Een noodzakelijke aanvulling op organisatie- en teamontwikkelingsmodellen

Auteur: Lillian Mansvelder-Potjer

In de wereld van organisatie- en team ontwikkeling is er veel aandacht voor concepten als werkge-
luk, teamdynamiek en organisatieverandering. Talloze modellen en onderzoeken richten zich op deze aspecten, zoals het Job Demands Resources model voor werkge-
luk (Bakker & Demerouti, 2007), Lencioni's model voor teamontwikkeling (Lencioni 2002), Kotter's 8 stappen voor organisatieverandering (1995) en de transitiecirkel (Wielink e.a., 2021). Echter, bij al deze inspanningen wordt vaak een cruciale dimensie over het hoofd gezien: de impact van individuen,

teams en organisaties op de samenleving, de planeet en toekomstige generaties. Met andere woorden, de vraag wat de daadwerkelijke impact op de wereld is, wordt nog niet meegenomen in organisatie- en teamontwikkeling.

Vanuit de organisatiepsychologie is aangetoond dat mensen meer tevreden zijn met hun werk als ze het gevoel hebben dat het ertoe doet (Nijstad & Van Dijk, 2019; Gino et al., 2013; Wrzesniewski et al., 2017). Wat maakt dan dat als je bijvoorbeeld vanuit werken met de transitiecirkel en

je roeping formuleert je niet automatisch wordt uitgenodigd of uitgedaagd om te onderzoeken wat je werkelijke impact zal zijn als gevolg van het leven van je roeping? Hoe zou het zijn als je trots kan zijn op het werk dat je doet omdat je ten voile weet welke impact je hebt?

De blinde vlek in organisatiepsychologie

Deze blinde vlek voor de bredere impact is een gemiste kans, aangezien de activiteiten van organisaties en teams onvermijdelijk gevolgen hebben voor een breed scala aan belanghebbenden. Het doorvoelen, doorleven van het perspectief van het grotere geheel vanuit de keuzes die je als team maakt, maakt nu geen onderdeel uit van onderzoeken naar werkgeluk, succesvolle teams en organisatieveranderingen. Terwijl werk doen dat ertoe doet voor de meeste medewerkers een grote drijfveer is. Opvallend is dat in de verandering van tijdperk waarin we nu leven (Rotmans, 2014) de blinde vlek juist zit in de (organisatie- en team) psychologie. Vanuit diverse andere richtingen is hier meer aandacht voor; zo zijn er in de economie ontwikkelingen zoals betekeniseconomie (Hurst, 2014; Klomp 2021), Postgroei (Schenderling, 2022) en Degrowth (Hickel, 2020). Bij rechten is er een beweging gaande omtrent de rechten voor de natuur (Outer, 2023). Sinds ongeveer 5 jaar is er wel een stroming binnen de psychologie die zich hierop richt; klimaatpsychologie. Dit richt zich op twee pijlers; enerzijds vanuit de klinische psychologie op klimaat gerelateerde psychische klachten, zoals angst voor overstromingen of stemmingsproblemen door de klimaatcrisis. Anderzijds op hoe om te gaan met het ontwikkelen, implementeren en evalueren van gedragsverandering en beïnvloeding gericht op beleid en interventies (NIP, 2023). Ook vanuit management en leiderschapsperspectief wordt de noodzaak en de toegevoegde waarde van deze transitie in het denken onderstreept (Wheatley, 2016; Sisodia & Gelb, 2019; Polman & Winston, 2021). Deze ontwikkelingen lijken hun weg nog niet te hebben gevonden naar team- en organisatieontwikkeling/-psychologie. Uitgaande dat dit een verandering van tijdperk is, er een 'war on talent' is en er vele transities gerealiseerd moeten worden, is het

juist van belang dit voor het voetlicht te brengen. Zodat zowel het individu, teams als organisaties daadwerkelijk toekomstbestendig kunnen zijn.

Vanuit de organisatiepsychologie is aangetoond dat mensen meer tevreden zijn met hun werk als ze het gevoel hebben dat het ertoe doet.

Lange termijn en ongemak

De mens is geneigd om zich vooral te richten op korte termijn winst en persoonlijk belang. Logisch ook vanuit ons brein, dat van nature gericht is op onmiddellijke behoeftebevrediging en het behouden van de status quo (Kahneman, 2011). Dit maakt het moeilijk om de langetermijneffecten van onze acties voor anderen en voor het grotere systeem te overzien en mee te wegen in onze beslissingen. Versterkt door de korte termijn focus in onze huidige westerse maatschappij is dat heel iets anders dan bijvoorbeeld het 7 generatie denken dat in veel inheemse culturen leidend is (Krznaric, 2021). Bovendien is het met regelmaat ongemakkelijk om de volledige impact van onze keuzes onder ogen te zien. Soms is er nu eenmaal geen denkruimte voor, vaak zit het in 'onbewust onbekwaam' als het gaat om weten wat de impact is. En als je er wel beeld bij hebt is het nu eenmaal makkelijker om weg te kijken van de schaduwkanten van onze activiteiten. Denk hierbij aan de arbeidsomstandigheden in de toeleveringsketen of de ecologische voetafdruk van producten. Gedragspsychologische inzichten zoals moral self licensing (Merritt, Effron & Monin, 2010), diffusion of responsibility (Bandura, 1999) en social validation (Lasarov & Hoffmann, 2020) zijn verklarende mechanismen hierin. Echter door deze ongemakkelijke waarheden te negeren, dragen we bij aan de instandhouding van schadelijke systemen en praktijken (Gore, 2006).

Botsing waarden

Het is dus goed verklaarbaar dat er in team- en organisatie ontwikkeling nog niet of nauwelijks naar het grotere geheel wordt gekeken. Tegelijkertijd is het een gemiste kans en kan het gebrek aan aandacht hiervoor leiden tot cognitieve dissonantie, waarbij onze acties in strijd zijn met onze diepgevoelde waarden en overtuigingen (Festinger, 1957). Veel mensen hechten bijvoorbeeld waarde aan eerlijkheid, rechtvaardigheid en zorg voor het milieu, maar deze waarden worden vaak niet volledig geïntegreerd in het (professionele) leven (White, Hardisty & Habib, 2019).

Het is dan ook van essentieel belang om te erkennen dat ons handelen binnen teams en organisaties niet alleen invloed heeft op de directe betrokkenen, maar ook op een breder scala aan belanghebbenden, waaronder de maatschappij, de planeet en toekomstige generaties.

Onderdeel van het groter geheel

Om deze blinde vlek aan te pakken is het noodzakelijk dat organisatie- en teamontwikkelingstheorieën, systeemdenken en holistische benaderingen omarmen. Als individuen, teams en organisaties zichzelf zien als onderdeel van een groter geheel en begrijpen hoe hun activiteiten invloed hebben op de samenleving, het milieu en toekomstige generaties (Meadows, 2008; Kimmerer, 2013), biedt dit vele kansen nu en in de toekomst. Dit besef kan ons helpen om duurzamere en regeneratieve praktijken te omarmen, in plaats van ons te laten leiden door korte termijn gewin.

Regeneratief verwijst naar processen, systemen of praktijken die gericht zijn op het herstellen, vernieuwen en/of verbeteren van de gezondheid en vitaliteit van ecologische, sociale en/of economische systemen. Dit betekent dat beslissingen en

strategieën niet alleen worden beoordeeld op basis van financiële resultaten of individueel geluk, maar ook op basis van de bredere impact op alle belanghebbenden. Het vereist een verschuiving van een nauwe focus op return on investment

(ROI) naar een bredere blik zoals return on purpose (ROP) (Milano e.a. 2021), waarbij organisaties streven naar een positieve impact op de wereld om hen heen. Door de focus te leggen op welke manier een organisatie- of team impact heeft op het grotere geheel is er een enorm potentieel te bereiken om echt positieve, regeneratieve impact hierop te hebben. Zoals eerder in dit artikel beschreven vergroot dit de betrokkenheid en motivatie van medewerkers, evenals de effectiviteit van het team. Gecombineerd met de extra aandacht voor en aantrekkingskracht van bedrijven die van betekenis zijn (Ummelen, 2023), is hier voor alle partijen winst te behalen.

De regeneratieve impacttoets

Om deze impact in kaart te brengen, is het van belang dit een standaard onderdeel te laten zijn van organisatie- en teamontwikkeling. Organisatieadviseurs, interimmers en coaches hebben ieder hun eigen modellen en theorieën om een organisatie of team te faciliteren in transitie. Om dit aan te vullen in een breder en regeneratief perspectief pleit ik voor het integreren van een regeneratieve impacttoets.

De regeneratieve impacttoets nodigt uit om in breder perspectief de organisatie-, team en persoonlijke ontwikkeling vorm te geven.

De regeneratieve impacttoets focust zich met name op dialoog en bewustwording. Dialoog stimuleert met elkaar te verkennen en te toetsen wat de bredere impact van individuen, teams en organisaties is. Waarbij via diverse brillen de dialoog kan worden aangegaan om bijvoorbeeld zicht en bewustzijn te krijgen over de impact op de makers van een product. De regeneratieve impacttoets nodigt uit om in breder perspectief de organisatie-, team en persoonlijke ontwikkeling vorm te geven. Door de impact op de omgeving

als standaard onderdeel van de dialoog mee te nemen, wordt ontwikkeling niet langer individualistisch en korte termijn gericht, maar wordt er ruimte gecreëerd voor creativiteit en innovatie gericht op een regeneratieve bijdrage aan de wereld.

Deze regeneratieve impacttoets wordt momenteel nader vormgegeven vanuit de geschetste inzichten in dit artikel.

Integratie in bestaande modellen

De regeneratieve impacttoets focust op dialoog en kan dan ook worden geïntegreerd in bestaande modellen voor werkgeluk, teamdynamiek en organisatieverandering. Hoe mooi zou het zijn als er bij het definiëren van bijvoorbeeld een roeping of purpose ook de regeneratieve impact ervan in ogenschouw wordt genomen? Zodat de vraag wordt beantwoordt; voeg ik daadwerkelijk waarde toe aan de wereld als ik deze roeping leef? Is mijn/ onze roeping in overeenstemming met mijn/ onze principes van duurzaamheid, recht vaardigheid, zorg voor de omgeving en toekomstige generaties? De regeneratieve impacttoets kan worden benut als toetssteen bij de uitwerking van team- en organisatieprojecten. Zoals bij het doorlopen van de transitiecirkel of bij het optimaliseren van de teamprestaties aan de hand van het model van Lencioni (2002).

Uitdagingen en kansen

Het toepassen van de regeneratieve impacttoets in organisatie- en team ontwikkeltrajecten zal onvermijdelijk uitdagingen met zich meebrengen. Individuen, teams en organisaties zullen cognitieve dissonantie, ongemakkelijke waarheden en levend verlies tegenkomen, iets dat inherent is aan transformatieve verandering (Heifetz & Linsky, 2002; Rotmans, 2014; Wielink e.a. 2021). Juist door te doorleven waar er afscheid van te nemen is ontstaat er ruimte. Bij het doorleven kan deze ruimte zorgen voor kansen in innovatie, creativiteit en concurrentie voordeel. Door proactief te anticiperen op maatschappelijke uitdagingen en duurzame oplossingen te ontwikkelen, kunnen organisaties zich onderscheiden en toekomstbestendig blijven (Porter & Kramer, 2011). Een regeneratieve mindset kan ook leiden tot een diepere vervulling en zingeving voor medewer-

kers, die hun werk zien als een manier om een positieve bijdrage te leveren aan de wereld. Dit kan resulteren in een hogere betrokkenheid, productiviteit en retentie van talent (Glavas, 2016).

In deze transitietijd is handelen vanuit een breder perspectief een belangrijke succesfactor om effectieve transities te realiseren.

Een kort voorbeeld uit de praktijk over wat er tijdens een teamsessie naar voren kan komen: Bij een organisatie die niet direct met duurzaamheid wordt geassocieerd was trots in het geding. Door de maatschappelijke druk rond duurzaamheid, moesten ze stilstaan bij wat ze hadden verloren aan trots en enthousiasme voor hun werk. Met verscheidenen werkvormen gestoeld op het gedachtegoed van de regeneratieve impacttoets konden medewerkers onderzoeken wat ze zichzelf nog te erkennen hadden en welke mogelijkheden er waren om hun core te behouden, maar met veel meer besef van het grotere geheel.

Conclusie

In deze transitietijd is handelen vanuit een breder perspectief een belangrijke succesfactor om effectieve transities te realiseren. In een wereld die geconfronteerd wordt met complexe, systemische uitdagingen, is het cruciaal dat theorieën en modellen voor organisatie- en teamontwikkeling aandacht besteden aan hun regeneratieve impact op de wereld. Waarin ruimte wordt gemaakt voor een meer holistische benadering, die het bewustzijn vergroot over onze collectieve verantwoordelijkheid en duurzame impact.

Wanneer deze mindset omarmt wordt in team- en organisatieontwikkeling, wordt de basis gelegd voor een transitie naar een toekomst die duurzaam en regeneratief is. Door de regeneratieve impacttoets te integreren in bestaande modellen voor werkgeluk, teamdynamiek en organisatiever-

andering en door deze daadwerkelijk toe te passen, kunnen individuen, teams en organisaties hun activiteiten afstemmen op een regeneratieve impact voor de samenleving en de planeet voor de lange termijn. Dit maakt hen toekomstbestendig en draagt bij aan een nalatenschap die ook voor toekomstige generaties van waarde is.

Referenties

- Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful work, job resources, and employee engagement. *Sustainability*, 13(7), 4045.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193-209.
- Bridges, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change* (3rd ed.). Da Capo Lifelong Books.
- Chen, L. M., & Shao, J. (2023). The motivational impact of meaningful work on employee performance: A meta analysis. *PLOS ONE*, 18(2), e0281307.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2020). Ethical leadership and knowledge sharing: The effects of positive moral intentions. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 509-527.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.
- Fletcher, L., & Schofield, K. (2023). Meaningful work, happiness at work, and turnover intentions. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 20(3), 1234.
- Gallardo, L. (2024). *The Power of Positive Intention: Understanding, Forgiveness, and Conscious Decision Making*. World Happiness Foundation.
- Glavas, A. (2016). Corporate environmental responsibility and employee engagement: Bridging the knowledge gap. *Business Ethics Quarterly*, 26(4), 529-563.
- Gino, F., Ayal, S., & Ariely, D. (2013). Contagion and differentiation in unethical behavior: The effect of one bad apple on the barrel. *Psychological Science*, 24(10), 2053-2064.
- Gore, A. (Director). (2006). *An Inconvenient Truth* [Documentary]. Paramount Classics.
- Hardman, J. (2010). *Regenerative Leadership: A Model for Transforming People and Organizations for Sustainability in Business, Education, and Community*. *Integral Leadership Review*, X(5).
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business School Press.
- Hurst, A. (2014). *De betekeniseconomie: geluk en welzijn als drijvende kracht in plaats van economische winst*. Amsterdam: Business Contact.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kimmerer, R. W. (2013). *Braiding sweetgrass: Indigenous wisdom, scientific knowledge and the teachings of plants*. Milkweed Editions.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. *Harvard Business Review* 73(2), 59-67.
- Lasarov, W., & Hoffmann, S. (2020). Social moral licensing. *Journal of Business Ethics*, 165, 45-66.
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass.
- Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems: A primer*. Chelsea Green Publishing.
- Merritt, A. C., Effron, D. A., & Monin, B. (2010). Moral self-licensing: When being good frees us to be bad. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(5), 344-357.
- Milano, G. V., Whately, R., Tomlinson, B., & Yigit, A. (2021). A Deeper Look at the Return on Purpose: Before and During a Crisis. *Journal of Applied Corporate Finance*, 33(2).
- Nijstad, B. A., & Van Dijk, H. (2019). Goal content and task complexity, creativity, and motivation: An integrative review. *Journal of*

- Creative Behavior, 53(3), 284-301.
- Nederlands Instituut van Psychologen. (2023). Factsheet Klimaat- en gedragspsycholoog: De rol van gespecialiseerde psychologen bij de beïnvloeding van klimaat-gerelateerd gedrag.
 - Polman, P., & Winston, A. (2021). Net positive: How courageous companies thrive by giving more than they take. Harvard Business Review Press.
 - Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.
 - Sisodia, R. & Gelb, M. J. (2019). The healing organization: Awakening the conscience of business to help save the world. Harper Business.
 - Wheatley, M. J. (2016). Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
 - White, K., Hardisty, D.J., Habib, R. (2019) The Elusive Green Consumer. Harvard Business Review (July-Augustus 2019).
 - Wrzesniewski, A., Schwartz, B., Cong, X., Kane, M., Omar, A., & Kolditz, T. (2017). Being present: A single repeating day offers insights into how leaders can foster meaningful work. Academy of Management Discoveries, 3(4), 451-471.
 - Ummelen, S. (2023). Betekenis & bullshit: Zingeving en marketing in de betekenis-economie. Boom.



Lilian Mansvelder-Potjer is oprichter van Finding Ways. Als arbeids- en organisatiepsycholoog begeleidt zij mensen en organisaties in hun transitie naar een leefbare toekomst. Met ruime ervaring in strategisch advies, (team)coaching en beleidsontwikkeling fungeert zij als katalysator voor het versterken van verbindingen met jezelf, anderen en het grotere geheel. Haar aanpak combineert scherpe analyse, een regeneratieve visie, de kracht van dialoog, plezier en reflectie om focus en een toekomstbestendige blik te bieden voor duurzame ontwikkeling.