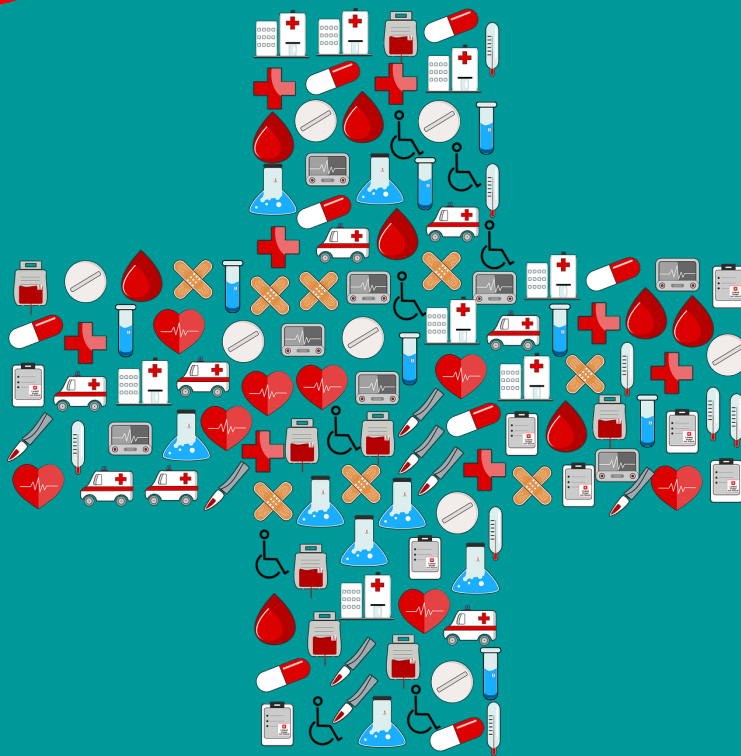


7 tips bij onbegrijpelijk team-gedoe

Gratis e-book



Weer grip op de groei van je team en jullie resultaten.
Veranderen wordt dan zoveel leuker en makkelijker.

Jolanda Verburgt

Inhoudsopgave

Voorwoord en toelichting.....	3
1. Ga voor directe beïnvloeding van teams.....	4
2. Verwacht team-gedoe.....	5
3. Investeer in Psychologische veiligheid.....	8
4. Ga nooit voor "rust in de tent"	10
5. Word een "groeiversneller"	12
6. Manage de team-energie, niet jullie tijd (inclusief checklist)	14
7. Maak werk van de collectieve teamenergie	17

Jolanda Verburgt

Schansbaan 135

2728 GH Zoetermeer

E mail@jolandaverburgt.nl

M 06 291 690 46

www.jolandaverburgt.nl

Voorwoord en toelichting

Voor gedreven leiders en adviseurs die een verschil willen maken

Elke organisatie streeft naar productieve medewerkers, innovatie, tevreden klanten, gezonde bedrijfsresultaten en vitale teams.

Team-gedoe ontstaat wanneer teams dreigen vast te lopen of de rek er al een beetje uit is. Ter geruststelling. Ik ken geen enkel team dat niet op enig moment dreigt vast te lopen. Vaak is het gelukkig maar van tijdelijke aard.

Wat daarbij doorslaggevend is? Een vitale teamcultuur, werken aan en met de gedragskant van samenwerken.

Bij team-gedoe wordt het allemaal wat zwaarder. Veranderen kost veel meer moeite, het gaat ten koste van het werkplezier en uiteindelijk blijven de resultaten achter bij de ambities.

Daarom 7 tips bij onverklaarbaar team-gedoe. Voor teamleiders en adviseurs. Om weer grip te krijgen op de groei van je team en op jullie resultaten. Omdat het geweldig is om samen veel voor elkaar te krijgen!

En het is vaak helemaal niet nodig om groots het roer om te gooien. Klein beginnen werkt prima, als het maar in beweging komt. Deze 7 tips kunnen een mooi startpunt zijn van een succesvolle toekomst voor jou en je team.

Wil je dit boek delen? Vooral doen. Maar zou je dan de [download-link](#) willen delen en niet het boek? Daar help je mij dan ook weer mee. Waarvoor mijn dank!

Laat je me weten wat je ervan vindt? Heb je vragen? bel of mail gerust.

Mail@jolandaverburgt.nl 06 - 291 690 46

Veel leesplezier!

Tip 1 Ga voor directe beïnvloeding van teams

Ik zie het steeds vaker. Teams waarin mensen niet meer de energie hebben om zich actief in te zetten voor samenwerking en vernieuwing. Dat je nu hier bent betekent mogelijk dat je team dreigt vast te lopen en ook dat je dit wilt doorbreken. Of gewoon omdat je je verder wilt ontwikkelen als het gaat om teams.

Mocht je om welke reden dan ook een andere weg in willen slaan met je team, realiseer je dan in ieder geval het volgende.

Wist je dat gedrag door ons onbewuste brein wordt aangestuurd. Dat betekent dat mensen zich alléén laten leiden door hun persoonlijke ervaringen en emoties. Zo'n 95% van alle beslissingen wordt op deze manier genomen. Dat betekent dus nogal wat voor de manier waarop je mensen kunt overtuigen en beïnvloeden.

Toch proberen organisaties nog veel te vaak te veranderen via het bewuste brein, terwijl dat maar 5% van de beslissingen neemt.

Niet zo vreemd dus dat het regelmatig niet lukt om mensen in beweging te krijgen.

Het kan écht met veel minder moeite. Door aan een vitale teamcultuur te werken. Je werkt dan aan de collectieve teamenergie. Aan de mentale kracht om tot prestaties te komen. Omdat er een directe verbinding is tussen energie, gedrag en prestatie.

Wanneer je begrijpt op welke manier je het onbewuste brein van je team aan kunt spreken, weet je precies hoe het is om écht te veranderen. Je bent in staat om je teamleden veel positiever en directer te beïnvloeden.

Je zult zien dat jullie resultaten beter worden, er minder mensen uitvallen en het werkplezier toeneemt.

Maar hoe prikkel je dat onderbewuste in je team? Ik heb gemerkt dat je verschil maakt wanneer je dicht bij de mensen zelf gaat staan, aansluit bij hun dagelijkse werkelijkheid en verandering persoonlijk maakt.

Tip: Kom los van structuur-, inhoudelijke oplossingen en uitgewerkte veranderplannen.

Voor echte transformatie en innovatie werk je in eerste instantie aan en met de gedragsskant van organisatie ontwikkeling. Structuur aanpassingen zijn volgend. Daarnaast kan ik je vertellen dat uit wetenschappelijk onderzoek (2017) is gebleken dat structuur ingrepen vaak enorme energielekken opleveren voor teams.

Wat dan wél? Zie waar je in de praktijk van alle dag samen kunt leren en experimenteren. Daar wil je de **gedragsverandering** immers zien. Dit betekent ook wat voor de manier waarop je samen met je team gaat werken aan jullie toekomst. Het vraagt andere manieren van interveniëren, van samenwerken en andere manieren van teambegeleiding.

Tip 2 Verwacht team-gedoe

Zeg je verandering, dan zeg je vaak weerstand. Zeker in organisaties waar wat meer traditioneel leiderschap leidend is en veranderen voornamelijk een top-down is (geweest). Er zijn natuurlijke meerdere manieren om naar weerstand te kijken, ik licht je er graag twee toe. Juist deze twee omdat ze in mijn ervaring minder aandacht krijgen dan ze verdienen. Het gaat om:

1. Weerstand die bij jezelf begint en
2. een meer systemisch kijk op weerstand bij verandering.

1. Weerstand die bij jezelf begint.

Ik neem je mee naar een praktijkvoorbeeld. Een team werd gevraagd om naast de rol van inhoudelijk expert de rol van accountmanager in te gaan vullen. En niet alleen intern binnen de eigen organisatie maar ook voor externe afnemers in dezelfde branche.

Een besluit van hogerhand, met een beweging waar de externe afnemers zelf niet om gevraagd hebben. Van de experts werd verwacht dat zij in hun nieuwe rol een grotere afname van hun diensten realiseren. Het nieuwe werk komt gewoon bovenop al het bestaande werk. Binnen het team waren er twee collega's die al dreigden uit te vallen.

Tijdens het eerstvolgende overleg zou de nieuwe rol van externe accountmanager op de agenda van de teamvergadering staan. De teamleider had een presentatie voorbereid over de nieuwe richting. Wat ik o.a. zag gebeuren was dit:

Teamleider: "..... en daarom moeten we gaan werken als accountmanager, in- en extern".

Medewerker: maar denk je dat we dat met onze werkvoorraad van de grond krijgen?

Teamleider: jazeker, ik heb er alle vertrouwen in dat dit jullie dit kunnen.

Medewerker: ik weet wel dat we dit kunnen, maar ik wil voorkomen dat het ten koste gaat van de kwaliteit van ons werk.

Teamleider: maar om een stevige positie te houden is het voor onze toekomst belangrijk om deze stap te zetten. We moeten onze blik meer naar buiten richten.

Medewerker: zitten ze daar wel op ons te wachten?

Teamleider: maar jullie vinden een stevige positie voor de toekomst volgens mij ook heel belangrijk. Toch?

Medewerker: (aarzelend) Ja.

Teamleider: Heeft er iemand anders nog een vraag?

Je bent vast niet verrast wanneer ik je vertel dat er vervolgens geen nieuwe vragen meer werden gesteld.

Deze teamleider was achteraf erg opgelucht. Deze stap was in ieder geval genomen. Heb je voldoende draagvlak, vroeg ik hem. Naar zijn idee was iedereen betrokken genoeg om deze verandering op te pakken. Zelfs de medewerker met aarzelende "ja"? Hij had het wel zo geïnterpreteerd.

Wat nou als je die aarzelende medewerker een vraag had gesteld? Was mijn vervolgvraag. Hij vertelde dat hij hier even kort over had nagedacht maar bang was voor een eventueel "nee" als reactie.

Je kunt de spanning van zo'n moment misschien zelf ook voelen wanneer je dit voorbeeld leest. Het zijn ook spannende momenten. Maar de struisvogelpolitiek werkt uiteindelijk niet. Als mensen druk ervaren geeft dat zijn eigen dynamiek. Zo ontstaat de neiging om ja te zeggen en nee te doen.

Wat is hier nu aan de hand? Onder spanning doen we regelmatig dingen in een reflex en al je voorbereide reacties zijn met de noorderzon vertrokken. Je schrikt ergens van en het voelt voor jou onveilig. Dit triggert een onbewuste reactie die niet altijd wenselijk is.

Weerstand die bij jezelf begint

Met dreiging in je hoofd, zet je jezelf onbewust schrap voor wat komen gaat. Dat doet iets met het gedrag dat je gaat laten zien. Vaak zoek je houvast in de structuur en op de inhoud. Het geeft je uiteindelijk alleen een gevoel van schijnzekerheid. In dit geval verloor deze leidinggevende zijn medewerkers onderweg omdat er geen ruimte was voor hun zorgen. En juist dan ontstaat het effect waar deze teamleider zo tegenop zag.

2. Een systemische blik op weerstand bij verandering

Een andere manier waarop je naar teams kunt kijken is een team als systeem, er zijn vaste lijnen en patronen te ontdekken. Daarmee worden reacties deels voorspelbaar en dat gaat ook op voor weerstand.

Het is heel menselijk om zoveel mogelijk alles bij het oude te willen laten. En dat geldt ook voor teams in verandering. Er zijn meerdere momenten waarop je weerstand kunt verwachten en daarmee team-gedoe.

Weerstand *als gevolg* van verandering, niet *tegen* de verandering.

1. Je kunt weerstand dan ook zien *als gevolg* van verandering, mensen zijn niet specifiek *tegen* iets of tegen jou. Teams willen vanuit een reflex beschermen wat voor hen belangrijk is, wat waarde heeft.
2. Wanneer een veranderproces een eind op weg is, wordt dit voor medewerkers steeds concreter en voelbaar. Ze realiseren zich dat de verandering (deze keer) echt wordt doorgezet. Overigens geldt dit niet alleen voor medewerkers, ik heb het ook in managementteams zien gebeuren.

En hoe dichterbij de gewenste “stip op de horizon”, hoe groter de kans dat de boel in figuurlijke zin ontploft. Een verwarrende en lastige fase om in te zitten, maar ook dit is een wetmatigheid die je tegen kunt komen.

Het is aan jou om dit met je team en collega MT leden in goede banen te leiden. Zie het vooral als een signaal. Je weet dat je aan iets werkt dat belangrijk is voor de organisatie en je team. Een manier waarop betrokkenheid vorm krijgt.

Weerstand in organisaties is verklaarbaar als eerdere initiatieven oud zeer, angst of onveiligheid hebben opgeleverd.

Tip: bespreek dit eens met je collega's of MT leden. Stel dat dit ook bij jullie zou kunnen gebeuren. Hoe zorgen jullie er met elkaar voor dat jullie het herkennen? En hoe willen jullie er vervolgens mee omgaan? Wacht vooral niet tot het voor je neus staat, dan zijn de emoties wellicht te sterk.

En wanneer de vlam dan toch in de pan slaat, wil je dit liever niet laten gebeuren: managers die in een eerste reflex de boel op slot te gooien of alles weer terug willen draaien. Ja, het is spannend en je schrikt als het moment daar is. Hoe zorgen jullie er dan met elkaar voor dat jullie dit kunnen verduren en toch stappen blijven zetten?

Maar dit “noodweer” trekt weer over. Zoveel reuring betekent veelal dat je goed bezig bent. Blijf met elkaar stappen zetten. Steeds opnieuw reflecteren, kiezen en doen.



Tip: als je echt ruimte wilt maken voor oud zeer in teams, kies er dan eens voor om daar een interventie op te zetten. Waardoor het team een nieuw perspectief krijgt op hun eigen geschiedenis.

Een **perspectief sessie** is een impactvolle manier om het verleden een plek te geven en de veranderbereidheid te vergroten.

Je biedt ruimte voor elk geluid. Door verhalen, voorbeelden en ervaringen uit het verleden aan elkaar te vertellen en op een tijdbalk te zetten. Daarmee komen verhalen tot leven en

www.jolandaverburgt.nl

tegelijkertijd worden ze iets op “afstand” gezet. Omdat je de druk en lading ervan wilt verminderen. We sluiten maximaal aan bij de beleefde werkelijkheid, positief en negatief. Zo ontstaat er bijna als vanzelf weer ruimte voor beweging.

Daarna geven de deelnemers aan wat zij definitief achter zich willen laten en hoe zij verder willen bouwen aan de toekomst. Omdat we met een waarderend perspectief werken, wordt duidelijk wat deze mensen en dit team in huis heeft om te komen waar ze nu zijn. Ondanks alle voorgeschiedenis en omgevingsfactoren!

Tip 3 Investeer in psychologische veiligheid

Het gaat hier om de verpleegster die een zeer hoge dosering van een voorgeschreven medicijn moet toedienen. Die eigenlijk de behandelend arts zou willen bellen om dit te verifiëren, maar het toch niet doet. De laatste keer dat ze hem voor iets dergelijks belde kreeg ze de wind van voren.

Of de vergadering waarin je zelf zat en waarin iets voorbij kwam dat je niet begreep? Veel mensen durven op zo’n moment geen vraag te stellen. Je wilt namelijk niet als incompetent over komen. Je kijkt de tafel rond en ziet geen vragende ogen of verwarde blikken, ben jij de enige die het niet begrijpt?

Dit zijn voorbeelden van situaties waarin mensen zich psychologisch onveilig voelen. Mensen houden zich vervolgens in en er gaat onderhuids van alles spelen met het risico op fouten en “team-gedoe”.

Wat is psychologische veiligheid?

Je ervaart psychologische veiligheid wanneer je zaken durft aan te kaarten. Je wilt iets zeggen of vragen dat in de ogen van anderen misschien wel wat dom klinkt. Mogelijk ben je het ergens totaal niet mee eens en wil je dit met een kritische opmerking of vraag laten weten. Bij voorkeur zonder het label “negatieveling” opgeplakt te krijgen. In andere woorden: je voelt je zo op je gemak dat je je tegen je collega’s en leidinggevende durft uit te spreken. Ook wanneer je een afwijkende mening of idee hebt.

“mensen vergeten wat je zegt of doet,
maar vergeten nooit hoe je ze laat voelen”

- Maya Angelou (vrij vertaald)-

Een interessante TEDtalk hierover is van Amy Edmonson. Waarin zij zegt dat “niemand zijn bed uitkomt om die dag eens lekker als dom, incompetent, opdringerig of negatief te worden bestempeld”. Dat risico gaan we liever uit de weg.

Van nature zijn we namelijk risico mijddend, omdat dat in de praktijk ook vaak veel goeds oplevert.

Investeren in psychologische veiligheid is noodzakelijk wanneer je in je werk van elkaar afhankelijk bent en jullie werkomgeving onzekerheden kent. Wil je innoveren of veranderen, dan is hierin investeren één van je prioriteiten.

Tip: er zijn volgens Edmonson drie voorwaarden waarmee je een veilig werkklimaat kunt creëren.

1. Zorg ervoor dat werken gelijk staat aan leren “the workplace is a learning place” in een onzekere wereld.
2. Durf feilbaar te zijn. Ook als manager. Durf te zeggen dat je iets niet weet. Zeg bijvoorbeeld iets als “Misschien heb ik wat gemist, laat het me vooral weten”. Zo laat je weten dat het veilig is om niet alles te weten. Het is dan wel de kunst om ontvangend en rustig te reageren wanneer iemand de stap neemt om hierover met jou in gesprek te gaan.
3. Stel je onderzoekend en nieuwsgierig op. Stel vragen. Je geeft hiermee je medewerkers het vertrouwen om hun zorgen, ambities en twijfels kenbaar te maken.

Wat je bijvoorbeeld ziet in organisaties waar mensen wél psychologische veiligheid ervaren?

- Een evenredige spreektijd in vergaderingen. Onderling zorgt het team zelf of de voorzitter er voor dat ook de wat meer introverte mensen hun mening kunnen geven.
- Mensen die hun emoties durven en mogen tonen. Er is ruimte voor elk geluid, ook een tegengeluid. Er wordt respectvol mee omgegaan.

Brr er heerst hier een angstcultuur! En soms is dat niet waar.

Door de jaren heen ben ik in veel organisaties de thema's onveiligheid en angstcultuur tegen gekomen. Het slurpt energie.

Maar er is ook iets mee aan de hand. Het team creëert mogelijk ook zelf zijn eigen schijn-onveiligheid.

Ik ken de echt onveilige situaties in teams persoonlijk en jij ongetwijfeld ook. Leidinggevend zijn hier wel de belangrijkste schakel. Met hun voorbeeldgedrag, manier van reageren en de mate van openheid. Daarmee kun jij als leidinggevende echt een verschil maken.

Wanneer je je realiseert dat de besmettelijkheid van gedrag één van de sleutelfactoren is in teams, weet je wat een impact je als leidinggevende je kunt hebben. Positief maar ook negatief.

De dynamiek in teams is vaak dat weinig mensen uitproberen óf het veilig is. We gaan het risico toch liever uit de weg. Dus waar is dan het “feitelijke bewijs” voor onveiligheid?

www.jolandaverburgt.nl

Hierdoor ontstaat er op onbewust niveau de aanname van "onveiligheid". Een team komt zo in een loop terecht die ze mogelijk zelf in stand houdt. Ook wanneer er nieuwe collega's bij komen. Die zien namelijk heel goed wat in jouw team de ongeschreven regels zijn.

Een positieve draai maken?

De sleutel ligt in mijn ervaring bij de manager. Maak gebruik van het besef dat gedrag besmettelijk is. Zo heb je directe invloed op het gedrag van je team. Uit eens je twijfels over een keuze die je moet maken. Vertel iets dat niet lekker loopt in je thuissituatie. Vraag iets aan je medewerkers en vertel daarbij dat je hun hulp daarbij nodig hebt. Vertel over vergissingen en fouten. Wat het met je heeft gedaan en hoe je het hebt opgelost.

Het zou zomaar kunnen dat hierdoor je medewerkers eerder geneigd zijn om een "risico" te nemen. En hun ideeën, suggesties, zorgen, twijfels en vragen uiten omdat ze zich veilig voelen. Omdat ze zich realiseren dat met jou werken nu eens niet betekent dat "hun kop er af gaat".

Tip 4 Ga nooit voor "rust in de tent"

Onverklaarbaar team-gedoe: er is geen beweging in te krijgen. Mensen houden vast aan hun routine, krijgen veel ruimte om af te wijken van de gedragsregels, veranderingen sneuvelen soms al op de drempel. Het zal je misschien wel verbazen met alle onderzoeken over burn-out. Maar er zijn nog teams die onderpresteren door een tekort aan prestatiedruk en resultaatafspraken. De uitingsvormen lijken in de praktijk veel op die van burn-out. Daarom wordt deze bore-out vaak niet herkend. In mijn ervaring een onderschat fenomeen.

"Zie wat er gebeurt wanneer je mensen
ruimte geeft om te doen wat ze kunnen"



Een laag energieniveau in de organisatie is slecht voor beweging en verandering. Het is alleen functioneel als het gaat om hersteltijd, om op te laden.

Terwijl ik leiders vaak hoor verzuchten – **ik wil alleen maar rust in de tent**. Krap jezelf dan nog maar eens achter de oren. Rust in de tent geeft een lage energie. En dat gaat ten koste van persoonlijk ontwikkeling, innovatie en zakelijke groei.

De werkelijkheid van alle dag ziet er voor iedereen anders uit. Het is de kunst om aan te sluiten bij wat er gaande is, bij de bestaande energie. Er is altijd een klein begin te maken om de routine te doorbreken. Start bij je mensen, niet bij een veranderplan. Ga voor praktisch en haalbaar, dan kom je minder weerstand tegen. Hoe meer succes ervaringen teams ervaren, des te groter wordt het vertrouwen.

Soms heeft je team een prikkel nodig, een wake-up call om weer in beweging te komen. Het lukt wanneer je de routines doorbreekt.

Check eens in bij je eigen team en kijk met deze vragen eens naar jullie actuele situatie:

- Wat schreeuwt hier nu echt om gezien te worden?
- Welke hardnekkige situaties komen steeds terug?
- Wat zie je als je naar kritische incidenten kijkt? Welke patronen worden zichtbaar?
- Ieder team zijn eigen dynamiek. Zitten jullie in een fase waarin de patronen nog ondersteunend zijn aan het werkplezier en de resultaten of zitten de patronen jullie steeds meer in de weg?

Mocht je na deze vragen even van gedachten willen wisselen, dat kan. Geheel vrijblijvend natuurlijk. Je kunt hier een [gratis adviesgesprek](https://www.jolandaverburgt.nl) aanvragen.

Tip 5 Word een “groeiversneller”

Als leidinggevende heb je flink wat uitdagingen op je bord. Het helpt als jij als leidinggevende of adviseur het beste in mensen naar boven weet te halen. Maar soms zijn we, zonder dat we het willen (of door hebben) iemand die het talent van mensen onderbenut of zelfs verkleint. En het laatste dat je wilt is zelf de schakel zijn waardoor team-gedoe ontstaat.

Overigens ben ik van mening dat die verantwoordelijkheid niet alleen bij jou ligt. Jij en je team zijn beide verantwoordelijk om het beste in elkaar naar boven te halen. In dit hoofdstuk vraag ik je om zelf voor de spiegel te gaan staan en te kijken waar jij, nog meer dan je nu al bent, een groeiversneller kunt zijn.

Het zijn flinke uitdagingen waar we mee te maken hebben, ik noem er een paar die ik de afgelopen jaren regelmatig heb gehoord en gezien:

- De rek is er uit. Meer uren maken helpt niet meer.
- Ik heb zat nieuwe ideeën, maar ik krijg mijn mensen niet mee.
- Mijn team neemt te weinig verantwoordelijkheid voor hun prestaties.
- Het lukt onvoldoende om onze talenten binnen te houden.
- Ik zou graag zien dat mijn team zelf meer initiatief neemt en met goede ideeën gaan experimenteren. Maar ik zie geen enkele beweging.
- De kosten nemen toe omdat ons verzuim steeds meer oploopt.
- Ik sta voor de opdracht extra groei te realiseren. Maar kan geen extra mensen aannemen.

In mijn werk zie ik veel dezelfde zorgen en vragen rondom teams. Maar (bege)leiders realiseren zich soms te weinig dat zij daarin zelf soms de bron zijn van het vastlopen.

Niet omdat ze niet willen en ook het talent ontbreekt ze niet. Allemaal gedreven mensen die op cruciale momenten net niet de goede dingen deden voor en met hun teams. Geheel onbewust en ongewild. Maar nooit zonder consequenties.

Medewerkers en klanten vragen steeds meer om toegevoegde waarde. In producten en in manieren van samenwerken. Maar het “oude” werken en traditionele structuren kunnen je flink in de weg zitten. Waardoor je talent onbewust met jouw gedrag onderdrukt.

Goed nieuws!

Ook in bestaande structuren kun jij als groeiversneller optreden. Daarbij is het wel van belang dat je beseft dat jij niet alle antwoorden kunt hebben als leider, dat hoeft ook niet. Je hebt het waarschijnlijk al vaker gehoord of gelezen, maar laat het maar eens echt binnenkomen.

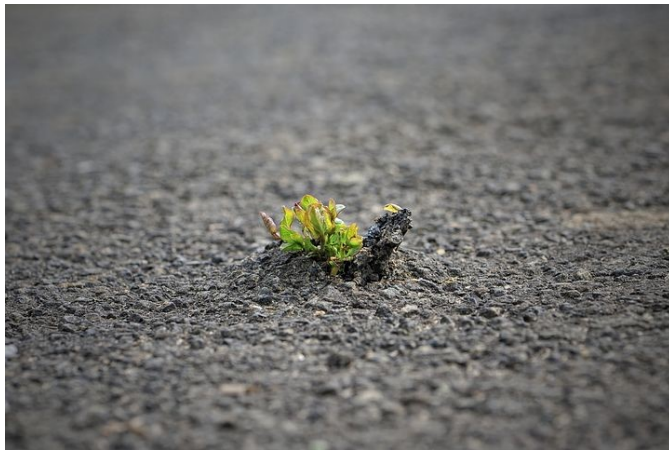
Werken in organisaties is zo ingewikkeld geworden dat we antwoorden alleen nog maar kunnen vinden wanneer we onze medewerkers op de juiste manier inzetten. Hun talenten aanvullend met elkaar benutten.

Het vraagt van jou om bewust ruimte te maken voor die talenten en voor beweging. Om ieder geluid, elk uitdagend idee of tegengeluid een plek in jullie samenwerking en communicatie te geven. Zodat het beste weten en beste denken van mensen ruimte krijgt.

Betrek mensen bij het nemen van belangrijke beslissingen, daag ze uit, geef ze vertrouwen zodat ze persoonlijk leiderschap kunnen laten zien. Maak ze echt verantwoordelijk voor wat ze doen. Hoe maak je zo optimaal mogelijk gebruik van de kennis en kwaliteiten van al je mensen, is de vraag die aan de orde is.

Jij bent er om richting te geven en kaders te verhelderen, om het werk van je team te faciliteren, om knelpunten weg te nemen. En daar hoort maar één vraag bij: wat kan ik vandaag doen om jou te verder te helpen?

Waarom zou je een groeiversneller willen zijn?



Mensen zullen je meer van hun effort geven omdat ze graag voor je willen werken. Ze geven hun mentale energie en al hun kwaliteiten. Deze mensen zijn 's-avonds werkelijk heel moe maar ook zeer voldaan.

Van deze mensen is de productiviteit en de kwaliteit van hun werk goed en daarmee groeien de bedrijfsresultaten.

Je wordt of blijft een aantrekkelijke werkgever of de "baas" waar mensen voor willen werken. Daarmee trek je ander talent naar je toe.

We zitten in een "war on talent", we zien het verzuim oplopen, zo ook de burn-out cijfers. Het maakt dus nogal wat uit hoe we de aanwezige mentale energie inzetten en hoe we daar mee omgaan.

Wat haal jij naar boven in jouw team? Nu, op dit moment? Is dit wat je wilt of denk je dat er meer in zit? Zou je het anders willen?

Bedenk je eens hoe het zou zijn om ook een groeiversneller te zijn. Hoe je dit beetje bij beetje met je team opbouwt? Vanuit de overtuiging dat iedereen in je team wat te bieden heeft en het jouw rol is om dit eruit te halen.

Tip: laat je inspireren door de volgende vragen en ga er mee aan de slag:

www.jolandaverburgt.nl

Waar zit de uitdaging voor mij, dit team en ons bedrijf? Welke belangrijke beslissingen hebben we met elkaar te nemen? Hoe kan ik denk- of doe-kracht mobiliseren? Hoe kan ik de talenten van (en met) dit team uitbouwen? Maar vooral: doe het samen met medewerkers. Begin steeds heel klein en praktisch en blijf steeds stappen zetten. Omdat er niets zo stimulerend is als het zien van vooruitgang.

Tip 6 Manage de team-energie, niet jullie tijd

Als ik je vraag naar de ingrediënten van een succesvol team, komen er vast al verschillende antwoorden bij je op. Ik focus me graag op bevlogenheid en een vitale teamcultuur als doorslaggevende succesfactoren. En ik zal je uitleggen waarom.

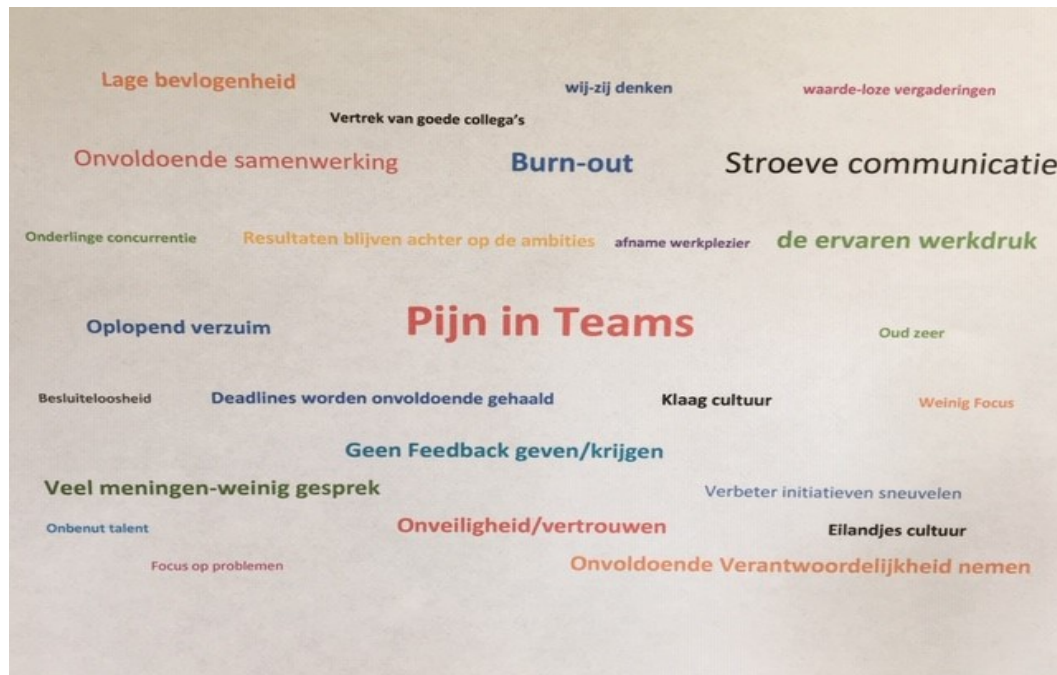
Bevlogenheid hangt samen met de energie van je medewerkers. Je wilt de volle beschikbaarheid van ieders productieve energie. En dat is voor teams op dit moment nog niet zo vanzelfsprekend.

Energie, het klinkt zo soft. Maar niets is minder waar. Teamenergie kun je namelijk meten, stimuleren en beïnvloeden. Wanneer ik het hier heb over energie, dan heb ik het over de **mentale kracht om tot prestaties te komen**. Maar waarom zou je daar naar willen kijken?

De afgelopen jaren voer ik steeds vaker gesprekken over uitgebluste teams in relatie tot team-gedoe, onvoldoende veranderkracht en stagnerende groei. **Team-gedoe dat ontstaat wanneer mensen niet meer de ruimte ervaren om zich actief in te zetten voor hun eigen ambities en die van de organisatie. En dat zorgt voor energielekken.**

Ik noem het de pijn in teams.

“Er komt geen veranderingen wanneer we blijven wachten op die ander of dat geschikte moment.”



Omdat energie ons gedrag en daarmee de prestatie beïnvloedt, is het direct verbonden met de resultaatkant. En dat is helemaal niet soft. Eerder in dit e-book is al over de besmettelijkheid van gedrag gesproken.

Je weet inmiddels dat dit een sleutelrol vervult in teams. Daarom is het wat mij betreft hoog tijd om te investeren in een vitale teamcultuur. Het werkt niet langer om steeds meer uren te maken. Het helpt dus niet om de druk bij jezelf en je team op te blijven voeren. Maar wat werkt dan wél?

Dé future skill van professionals en organisaties - Energiemanagement

Er zijn veel goede initiatieven om de vitaliteit in organisaties op te krikken. Veel vitaliteitsprogramma's richten zich op de individuele medewerker, allemaal heel belangrijk. Maar we zijn het nog niet gewend om werk te maken van de **collectieve teamenergie**. En daar laten we een belangrijke kans liggen.

Bevlogen en energieke teams ontwikkelen zich namelijk sneller, zijn wendbaarder, denken vaker in mogelijkheden, hebben meer werkplezier, zijn productiever en kennen een lager verzuim. Waardoor veranderen zoveel makkelijker wordt. Het loont dus om werk te maken van een vitale teamcultuur. Prettig voor je medewerkers, goed voor de bedrijfsresultaten.

Het is dan ook niet vreemd dat Bas Kodden, onderzoeker en Nyenrode-docent er voor pleit om energiemanagement op de strategische agenda te zetten. Gelet op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt is het hoog tijd dat professionals en werkgevers hun verantwoordelijk nog meer gaan nemen en er samen voor zorgen dat hun energie optimaal wordt ingezet (uit: Word een HELD, Bas Kodden).

De staat van jouw team Hieronder vind je een checklist met daarin de "pijn" die je kunt tegenkomen in teams. Deze quick scan geeft je snel een beeld van wat er bij jullie speelt:

www.jolandaverburgt.nl

Check list

Kijk eens naar onderstaande opsomming en beoordeel wat je herkent in jouw team?

1. Gebrekkige communicatie	ja - nee
2. Veel meningen, weinig gesprek	ja - nee
3. Eigen toko's / eilandjes gedrag	ja - nee
4. Hoge ervaren werkdruk	ja - nee
5. Deadlines niet nakomen	ja - nee
6. Onveiligheid / angstcultuur	ja - nee
7. Onvoldoende eigenaarschap	ja - nee
8. Vermindering werkplezier	ja - nee
9. Elkaar niet aanspreken	ja - nee
10. Veel geklaag	ja - nee
11. Onvoldoende focus	ja - nee
12. Gebrek aan waardering	ja - nee
13. Weinig bevlogenheid	ja - nee
14. Oplopend verzuim	ja - nee
15. Burn-out	ja - nee
16. Lage energie	ja - nee

Wat zegt het?

- Als je alles met "nee" hebt geantwoord, dan gaat het geweldig met dit team.
- Als je meer nee's dan ja's hebt aangekruist, ben je op de goede weg.
- Heb je meer ja's dan nee's, dan verliest dit team de grip op hun eigen groei en op de resultaten.

Ik gun je vooral een energiek team en hoop dan ook dat jouw checklist een korte is. Omdat het geweldig is om samen met elkaar veel werk te verzetten zonder dat mensen zichzelf voorbij lopen.

In het volgende hoofdstuk vertel ik je meer over de werking van teamenergie. Je krijgt een eerste kijk op gedragsniveau. Omdat elk team zou moeten beschikken over een stabiele hoeveelheid energie. Alleen dan kan het duurzaam succesvol zijn.

Tip 7 Maak werk van de collectieve teamenergie

Voor vernieuwen, samenwerken en duurzaam presteren heb je energie en kracht nodig. Mentale kracht, een menselijke energiebron dat zich binnen teams manifesteert. Wanneer we die energie stimuleren en positief beïnvloeden wordt een team sterk, weerbaar en wendbaar. En daarmee heb je het fundament gelegd voor een vitale teamcultuur.

Er zijn drie modellen die als inspiratie hebben gediend voor het onderstaande energie kwadrant. Het organisatie-energie model van Prof. dr. Heike Bruch, hoogleraar HR van de St Gallen University. Het WEB-model van Demourouti, Bakker & Schaufeli en de energie matrix van Hans van der Loo.

Het **teamenergie kwadrant** laat op de verticale as de intensiteit van de teamenergie zien, die kan hoog of laag zijn. De horizontale as laat zien op welke manier dit juist bijdraagt aan of een risico kan zijn voor de groei van je team en van de bedrijfsresultaten.

Overlevingsstand

Optimale Prestatie

Hoge Energie

- Versnipperde aandacht, focussen en afronden wordt lastiger.
- Lange werkdagen, steeds harder werken om zaken af te krijgen.
- Ieder voor zich, medewerkers zijn aan het "volhouden".
- Onrustige hectiek, medewerkers verliezen het overzicht.
- "korte lontjes", snel geïrriteerd. Geven geen feedback meer aan elkaar.

- Willen zich inzetten voor eigen ambities en die van de organisatie.
- Actieve bijdrage aan vernieuwen, samenwerken en duurzame prestaties.
- Investeren in persoonlijke ontwikkeling.
- Openlijk bespreken van grenzen, knelpunten en vooruitgang.
- Bevlogenheid, weerbaarheid, wendbaarheid.
- Positieve teamsfeer.

Risico

Groei

- Verbetervoorstellen sneuvelen op de drempel.
- Groei van het team staat zo goed als stil.
- Verantwoordelijkheid nemen ontbreekt veelal.
- Medewerkers ervaren weinig eigen invloed op de gang van zaken.
- Angst en/of klaag cultuur.
- Lage energie, uitgebluste en zorgelijke sfeer.

- Rust en opladen.
- Terugkijken, leren en nieuwe resultaatafspraken maken.
- Tevredenheid.
- Krijgen (te) veel ruimte.
- Prettige sfeer binnen eigen "clubje", naar binnen gericht.
- Inzet gaat naar routine klussen.
- Verminderde prestatiedruk.

Lage Energie

Team Burn out / Bore out

Routine en herstel

www.jolandaverburgt.nl

Zoals je hieruit zult opmaken, is er een directe relatie tussen energie, gedrag en prestatie. De vier energiezones zijn met elkaar in wisselwerking. Allemaal met gevolgen voor de mate van bevlogenheid, weerbaarheid en wendbaarheid van je team. Het heeft direct invloed op het werkplezier, op de groei van je team en op de realisatiekracht van jullie ambities.

Energiemanagement, dé future skill van professionals en organisaties. Ik benoemde het al eerder. Het is belangrijk om je bewust te worden van de staat van jouw team. Waar je je ook bevindt in de organisatie, overal zul je verschillen gaan opmerken in de energiestromen. Tussen teams maar ook tussen de verschillende lagen in de organisatie.

Werken aan een vitale teamcultuur is van belang omdat je teams wilt met mensen die goed met veranderingen kunnen omgaan. Die over een stabiele hoeveelheid mentale energie beschikken, de basis voor productiviteit en prestaties. Die daarnaast de ruimte ervaren om zich actief in te zetten voor persoonlijke groei en de ambities van de organisatie.

Ervaren mensen die ruimte niet, dan is er onvoldoende basis voor groei en ontwikkeling en ontstaat er team-gedoe. Met uitval, oplopende kosten en je team in de burn out zone als het ultieme risico. En dat wil je natuurlijk voorkomen.

Teamenergie meten, stimuleren én beïnvloeden

Dit e-book wordt te groot om je alles te vertellen over de wisselwerking van de energiestromen. Hoe je dit kunt meten, stimuleren én beïnvloeden. Daarvoor nodig ik je graag uit voor **gratis oriëntatieworkshop “Een frisse blik op teamenergie”**.

Waarom gratis? Ik begrijp heel goed dat een website of een e-book niet voldoende is om te weten met wie je te maken hebt. Face-to-face kennismaken werkt wat mij betreft nog altijd het beste. Even voor de zekerheid, weet dat je met deze workshop nergens aan vast zit. Daar hou ik namelijk zelf ook niet van.

Tot slot wil je nog wel een idee geven welke onderwerpen in teams regelmatig gemeten worden:

- De teamvergadering
- Interne samenwerking
- Feedback geven / ontvangen
- De planning
- De klantbenadering
- Het zelfsturend werken

Hoe zou het zijn als het juist jou lukt om meer grip te krijgen op de groei van je team en op hun resultaten? Met een vitale teamcultuur ontstaat er nieuwe ruimte voor beweging en vernieuwing. En dat gun ik jou en je team ook.

En zo ben je aan het einde van dit e-book gekomen.

Ik heb er met veel plezier aan gewerkt. Hebben deze 7 tips je aan het denken gezet? En heb je zin gekregen om te gaan experimenteren? Dan wens ik je veel succes met de eerste stappen. Je hebt namelijk steeds maar 1 stap nodig om in beweging te blijven.

Meer weten? Kom naar de [Gratis Oriëntatieworkshop - Een frisse blik op teamenergie](#).

Meer lezen? Lees hier meer over [Energielekken door vitaliteitsprogramma's](#).

Meer over mij? [Lees dan hier verder](#).

Mail of bel me gerust als je nog vragen hebt.

Jolanda Verburgt

Schansbaan 135

2728 GH Zoetermeer

E mail@jolandaverburgt.nl

M 06 291 690 46

www.jolandaverburgt.nl