

# Bouw eerst aan je team

*PH Consultancy*

## de paradox

De afgelopen 15 jaar heeft het belang van coaching, ontwikkeling en empowerment van medewerkers een hoge vlucht genomen: verantwoordelijkheid nemen voor je eigen ontwikkeling, feedback geven en elkaar aanspreken, medewerkersgerichte benadering, oog voor elkaar, ieder wordt betrokken en doet mee, medewerkers in hun kracht zetten, het goede gesprek etc.

Echter na de afgelopen 13 jaar interim-management in vele gemeenten ontmoeten wij nog steeds medewerkers die zich niet gehoord of begrepen voelen, die zich in een keurslijf van instructies en restricties bevinden, die van de ene op andere dag verantwoordelijkheid, initiatief, resultaatgedrevenheid moeten tonen maar niet weten hoe. Medewerkers, die lijden onder hun werksituatie, die zich niet gerespecteerd, gewaardeerd en begrepen voelen binnen hun team, door collega's of door het management. Wij ontmoeten managers die zichtbaar zonder succes alles al geprobeerd lijken te hebben om de groep tot een coherent, goed samenwerkend geheel te maken.

Ondanks investeringen in kennis en inspanningen om mensgerichte accenten in management te integreren en medewerkers te empoweren, lukt het kennelijk niet om individuen en teams in hun kracht te zetten, lukt het niet om ervoor te zorgen dat leidinggevend en medewerkers hun talent, passie en eigenheid volledig in het werk kunnen storten. Hoe komt dat nu en waarom lukt het niet?

Er zijn vele en uiteenlopende redenen te noemen en ik noem er een paar die ik tegen ben gekomen in de praktijk.

1. Ontwikkelingen gaan zo snel dat je amper tijd hebt om deze procesmatig in te zetten. Er blijft dan weinig of geen tijd over om de werkvloer daarin voldoende te betrekken als voertuig om de samenwerking en chemie binnen teams te verbeteren.
2. Van huis uit ben ik een procesmanager en heb ik, gezien de snelheid waarmee de organisatie is ontwikkeld, nog geen kans gehad om de focus te leggen op de onderlinge samenwerking binnen het team.
3. Het was van deze teams al bekend dat er veel weerstand zou komen tegen de veranderingen. De vele wisselingen van leidinggevend maken het er ook niet beter op.
4. Teams en mensen zijn samengevoegd en de rollen zijn herverdeeld. Er is tijd nodig om de situatie te stabiliseren.
5. Het is ook een weerslag van de samenleving en mensen zijn nu eenmaal zo en dat verandert niet. Je kunt het niet een ieder naar de zin maken.
6. Ik houd me vast aan mijn manier omdat deze in het verleden toch succesvol is gebleken. Bovendien ben ik ook opdrachtnemer en degene aan wie ik rapporteer wil snel resultaat zien.

## Bouw eerst aan je team

PH Consultancy

Allemaal logische en legitieme argumenten, maar je zult het met mij eens zijn dat, wil je een kans maken om de organisatiedoelen te halen of zelfs te overtreffen, je ervoor dient te zorgen dat je teams van talent en passie overlopen, en met betrokkenheid en verantwoordelijkheid de opgaven in een synergetische samenwerking realiseren. Is dit een illusie of een voorbeeld van idealistisch denken?

Geenszins. Een bruisende samenwerking binnen teams en tussen medewerkers, de randvoorwaarde voor organisatieontwikkeling en excellente dienstverlening, is binnen handbereik. Er is een alternatief.

## het alternatief

---

Het alternatief ligt ogenschijnlijk niet zo ver van je af en klinkt voor de hand liggend. Je hebt er allemaal weleens over gesproken, gelezen in managementboeken of misschien zelfs een opleiding in gevolgd. Het ligt echter in de toepassing ervan waarbij oprechtheid en authenticiteit een cruciale rol spelen. Het begint bij jezelf, hoe je bent en wat je uitstraalt. Het is geen kunstje wat je doet of tool die inzet. Misschien zul je daarvoor een transformatie moeten ondergaan. Ongeacht wat je al weet, je zult er iets aan moeten doen.

Wat staat je te doen:

- Communiceer op basis van gelijkwaardigheid; dit geldt vooral voor non-verbale communicatie, in uitstraling. Zorg dat je te allen tijde een oprecht geïnteresseerde houding hebt en uitstraalt. Je moet het echt menen en dat wordt gevoeld. De medewerker zal zich altijd welkom moeten voelen wanneer deze jou benadert.
- Eerst luisteren, luisteren en nog eens luisteren en begrijpen, dan pas praten; niet meteen een weerwoord of het idee geven dat je al een antwoord hebt wanneer de medewerker iets aan het vertellen is. Luister gewoon.
- Doe direct wat je belooft of hebt afgesproken, zodat men ziet dat je het serieus meent en koppel het terug naar de medewerker of groep.
- Zoek aanknopingspunten in de verandering, die aansluiten op de affiniteit en drijfveer van de medewerkers. Dit wordt gewaardeerd, omdat je hun belang niet uit het oog verliest.
- Toon oprechte interesse en betrokkenheid in de medewerker. Laat zien dat het je prioriteit heeft. Hou van de mensen.
- Zie de wereld door de ogen van de medewerker. Propageer dit ook binnen het team.
- Vertel dat een ieder is in het bezit van een puzzelstukje van de werkelijkheid. Alleen door deze bij elkaar te leggen kun je iets meer van de werkelijkheid zien.
- Vraag de bereidheid om samen op zoek te gaan naar een andere mogelijkheid of oplossing die beter is dan die van de medewerker of van jezelf.
- Deel de medewerker of het team een actieve rol toe in de verandering en ondersteun hen om die rol goed op te pakken.
- Communiceer over voortgang van verandering en de successen. Plan dit in. Maak mogelijk dat eenieder suggesties kan aanleveren of kan reageren. Doe direct iets met de suggesties en koppel terug.

## Bouw eerst aan je team

PH Consultancy

- Heb aandacht voor medewerkers die niet of minder van zich laten horen, die niet de opinieleiders van de groep zijn. Daag ze niet meteen uit en zet ze niet voor het blok, maar laat het initiatief eerst bij hen, dan komt het wel. Wees geïnteresseerd in hoe zij denken en welke talenten zij hebben maar nog niet hebben kunnen tonen maar dat graag willen.
- Er zullen emoties loskomen zeker nadat medewerkers zich uit hebben kunnen spreken in een veilige omgeving. Toon empathie, incasseer en wees flexibel.
- Werk aan de samenwerking binnen het team; als hulpmiddel heb je verschillende teamportalen, bestaande uit vastgestelde of zelf vast te stellen vragenlijsten, waarmee het team werksituaties en samenwerking kan evalueren. In 1<sup>e</sup> instantie kun je de sessies begeleiden. Daarna leg je de verantwoordelijkheid bij medewerkers en stuurt bij.
- Leg de verantwoordelijkheid bij medewerkers, wanneer zij dat aankunnen. geef hen ruimte en begeleid hen ook om die ruimte te benutten.
- Sta voor je team en voor elke medewerker. Bepleit binnen de organisatie hun kwestie. Zorg voor ze.

Als het bovenstaande de basis is van je aansturing, dan kan het niet anders dan dat in korte tijd de sfeer en de samenwerking binnen de groep ten goede zal keren.

Het klinkt voor de hand liggend. Wat als je nu niet de persoon bent die dit allemaal in zich heeft?

- Laat in alles merken dat je ernaar streeft en het echt probeert maar dat je ook fouten maakt. Ook al heb je in het verleden anders gehandeld.
- Vraag om feedback aan de medewerkers. Zet je ego opzij.
- Stel je kwetsbaar op. Daar is moed voor nodig en is dus beslist niet een teken van zwakte. Zeggen en afdwingen hoe het moet is vanuit je positie veel gemakkelijker. In het laatste geval zul je echter het telkens weer moeten doen en tijd aan besteden, aangezien het nooit vanuit de groep komt en maar deels (of in het ergste geval niet) wordt gedragen.  
Bovendien ga je voorbij aan de individuele (latente) talenten die daarmee onbenut blijven en daarmee komt de medewerker ook niet tot zijn recht en voelt zich miskend. Uit deze situatie ontstaat er weerstand en polarisatie binnen de groep. Elke verandering, ook al zou je medewerkers meer verantwoordelijkheid of mandaat willen geven, wordt door deze situatie vertraagd.
- Begin stapje voor stapje. Evalueer en leer.
- Blijf wel jezelf.
- Reserveer tijd om je aanpak te overdenken en om medewerkers zoveel mogelijk te ontmoeten. Blijf minder op je kamer, maar steeds meer op de werkplek van medewerkers. Daar wordt waarde toegevoegd.
- Bespreek het met directe collega's. Je hoeft er niet alleen voor te staan.

### PH Consultancy

---

Wat kan PH Consultancy voor je doen?

In het afgelopen decennium heeft PH Consultancy zich ontwikkeld tot een organisatieondersteuner die ervoor zorgt dat teams en medewerkers hun eigen kracht ontwikkelen en vanuit intrinsieke motivatie, eigen initiatief en overtuiging een belangrijke speler willen zijn en worden in de verandering. Wij kunnen:

- Samen met jou een begin maken met het bouwen aan je team. Stapje voor stapje.
- De afdeling of het team tijdelijk aansturen om de impasse te doorbreken. Er is meer gerichte aandacht voor het team en individuele medewerkers.
- Teamgesprekken of gesprekken met individuele medewerkers voeren om naar boven te halen wat er werkelijk speelt en de mindset te veranderen.
- Een teamportaal opzetten als voertuig om de ontwikkeling van het team te continueren en te borgen.
- Leidinggevenden en medewerkers werven die passen binnen het team.
- Interventies uitvoeren binnen teams bij crises of onwerkbaarheid die uit de situatie voortvloeit.
- Medewerkers persoonlijke begeleiden.
- Verandertrajecten begeleiden en regisseren.
- Je helpen met je strategische personeelsplanning.
- Een mensgerichte cultuur binnen de organisatie of afdeling helpen realiseren.

Spreekt het bovenstaande je aan en wil je meer weten, neem dan telefonisch of via WhatsApp contact met ons op via 06 1583 2733 of laat een bericht achter op [www.phconsultancy.nl](http://www.phconsultancy.nl)



“Ondersteuning aan inmiddels 20 gemeenten in diverse verandertrajecten heeft mij maar al te zeer doen ervaren dat de mate waarin je mensen weet te raken en verbondenheid weet te creëren de onderscheidende factor is in de realisatie van opgaven.”

Paul Hermsen  
PH Consultancy