



SUPERWERKGEVER.NL



E-boek

10 tips om je team te ontwikkelen

Een professioneel volwassen team:

In dit E-book vind je tips voor jou als MKB directeur en/of Teammanager hoe jij jouw team kan ontwikkelen tot een 'professioneel volwassen team'. Door de samenwerking, de leerbereidheid en de onderlinge communicatie te verbeteren kan jouw team betere resultaten bereiken. Zodat jij als manager met de lange termijn bezig kan zijn in plaats van brandjes blussen.

Inleiding

Als manager wil je het maximale uit je team halen, je wilt de beste resultaten boeken met jouw team. Maar veel managers worden overladen met problemen en uitdagingen en zijn daardoor te veel tijd kwijt met brandjes blussen. Daarmee worden ze de operatie ingezogen en kunnen niet meer bezig zijn met het verbeteren / ontwikkelen van het team. Zo verlegt de focus zich van de lange termijn naar de korte termijn en zo ontstaat ook een vicieuze cirkel.

Wanneer je een professioneel volwassen team hebt dat zelfstandig kan werken aan de doelen van de organisatie of afdeling, dan kan jij je richten op het optimaliseren en coachen van het team en bezig zijn met de lange termijn. In dit E-book geven we je tips om te werken aan een professioneel volwassen team met professioneel volwassen medewerkers.

Wat is 'professioneel volwassen'?

Professioneel volwassen medewerkers zijn medewerkers die verder kijken dan hun dagelijkse taken. Ze begrijpen hoe hun rol en werk past binnen het grotere geheel van de organisatie en nemen verantwoordelijkheid voor hun resultaten. Het zijn medewerkers die:

Oplossingsgericht denken: Professioneel volwassen medewerkers anticiperen op problemen en denken proactief na over oplossingen. In plaats van te focussen op obstakels, zoeken ze zelfstandig of met het team naar manieren om door te gaan en / of te verbeteren.

Resultaatgericht werken: Professioneel volwassen medewerkers begrijpen dat hun werk bijdraagt aan het grotere doel van de organisatie en nemen verantwoordelijkheid voor hun prestaties. Ze stellen zich doelen en zorgen ervoor dat deze worden behaald.

In de keten denken: Professioneel volwassen medewerkers hebben oog voor de bredere context van hun werk. Ze begrijpen de impact van hun acties op andere afdelingen en processen en werken samen om het hele systeem te verbeteren.

Flexibiliteit en aanpassingsvermogen: Professioneel volwassen medewerkers kunnen snel schakelen als omstandigheden veranderen, zonder hun focus op de doelstellingen te verliezen.

Leren met en van elkaar: Professioneel volwassen medewerkers werken effectief samen met collega's, delen kennis en inzichten en zijn constant bezig om zichzelf en elkaar te ontwikkelen.

Dit type medewerker is essentieel voor een organisatie, omdat ze bijdragen aan een positieve werksfeer, betere prestaties en een hogere klanttevredenheid

10 tips voor managers:

Praktische handvatten voor directeuren en teammanagers

In veel MKB-bedrijven wordt teamontwikkeling een beetje aan het toeval overgelaten. Mensen worden aangenomen, er ontstaat een team en vervolgens wordt verwacht dat samenwerking vanzelf goed loopt. In de praktijk blijkt dat anders te werken.

Teams bestaan uit mensen met verschillende persoonlijkheden, ervaringen en verwachtingen. Dat maakt samenwerking waardevol, maar ook complex. Zonder duidelijke richting, leiderschap en onderlinge communicatie ontstaan al snel misverstanden, frustraties of inefficiëntie.

Voor directeuren en teammanagers ligt hier een belangrijke rol. Niet door alles zelf te sturen, maar door de omstandigheden te creëren waarin teams goed kunnen functioneren. Goede teams ontstaan namelijk niet vanzelf. Ze ontwikkelen zich wanneer leiders bewust aandacht besteden aan doelen, communicatie, samenwerking en vertrouwen.

De volgende tien principes helpen leiders om teams sterker en zelfstandiger te maken. Ze zijn gebaseerd op inzichten uit teamonderzoek, leiderschapsmodellen en praktijkervaring binnen organisaties.

1. Zorg voor heldere doelen

Veel teams werken hard, maar niet altijd aan hetzelfde. Medewerkers zijn druk met hun dagelijkse taken en werkzaamheden, terwijl de grotere doelen en verantwoordelijkheden van het team soms minder duidelijk zijn. Dat leidt tot versnippering, iedereen doet zijn best, maar de gezamenlijke richting ontbreekt.

Heldere en concrete doelen (SMART doelen) vormen daarom de basis van effectieve samenwerking. Wanneer een team weet waar het naartoe werkt, ontstaat er focus. Mensen kunnen hun eigen werk beter plaatsen binnen het geheel en begrijpen hoe hun bijdrage past in het grotere plaatje van de organisatie. Gezamenlijke doelen geven richting en zorgt er ook voor dat de neuzen in het team eerder de zelfde kant op staan.

Onderzoek van Gallup laat zien dat slechts ongeveer de helft van de medewerkers duidelijk weet wat er van hen verwacht wordt op het werk. Dat betekent dat veel mensen hun werk uitvoeren zonder volledig zicht op het doel waar ze aan bijdragen. Dus ze doen maar wat. Ze werken misschien wel hard, maar doen ze dan de juiste taken? Dat is zonde, want duidelijkheid over verwachtingen en doelen heeft een directe invloed op motivatie en betrokkenheid.

Heldere doelen geven teams twee belangrijke dingen: richting en autonomie. Richting, omdat duidelijk is wat het team moet bereiken. Autonomie, omdat medewerkers vervolgens ruimte krijgen om zelf na te denken over de beste manier om dat doel te bereiken.

In teammodellen zoals dat van Patrick Lencioni (Pyramide van Lencioni) wordt dit principe duidelijk zichtbaar. Wanneer teams geen gezamenlijke prioriteiten hebben, ontstaat er minder betrokkenheid en minder onderlinge verantwoordelijkheid. Teamleden gaan dan vooral hun eigen taken uitvoeren in plaats van samen aan een doel te werken.

Voor leiders betekent dit dat doelen niet alleen op papier moeten bestaan, maar ook regelmatig besproken moeten worden met de medewerkers. Teams ontwikkelen zich wanneer het gezamenlijke doel en de voortgang steeds opnieuw worden besproken en de doelen worden vertaald naar concrete acties.

Reflectievragen

- Kunnen alle teamleden in één zin uitleggen wat het belangrijkste doel van het team is?
- Weten medewerkers waar hun werk direct aan bijdraagt?
- Bespreken we regelmatig de voortgang richting onze doelen?

Concrete interventies

- Formuleer samen met het team één duidelijk doel per kwartaal.
- Start teamoverleggen met de vraag: "Waar werken we deze week gezamenlijk naartoe?"

2. Wees congruent in je leiderschap

Het gedrag van de leider is veelal bepalend voor het gedrag van de medewerkers. Leiderschap wordt vaak geassocieerd met visie, strategie en besluitvorming. Maar in de dagelijkse praktijk van teams blijkt echter dat leiderschap vooral zichtbaar wordt in gedrag. Medewerkers kijken voortdurend naar hun leidinggevende om te bepalen wat de norm is binnen het team. Wat een manager **doet**, heeft vaak meer invloed dan wat hij of zij **zegt**.

Wanneer een leider bijvoorbeeld aangeeft dat eigenaarschap belangrijk is, maar ondertussen elke beslissing zelf blijft nemen of alles heel strak blijft controleren, ontstaat er een tegenstrijdig signaal. Teamleden leren dan al snel dat verantwoordelijkheid uiteindelijk toch weer bij de manager ligt.

Congruent leiderschap betekent dat woorden en gedrag met elkaar in overeenstemming zijn. Het vraagt van leiders dat zij zich bewust zijn van hun voorbeeldfunctie. De manier waarop een manager reageert op fouten, successen, discussies of initiatief bepaalt in sterke mate hoe een team zich ontwikkelt.

Een bekend model dat hierbij kan helpen is het concept van situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard. Dit model laat zien dat effectief leiderschap afhankelijk is van de ontwikkeling en zelfstandigheid van medewerkers.

In sommige situaties vraagt een team om duidelijke sturing, bijvoorbeeld wanneer medewerkers nieuw zijn in hun rol. In andere situaties is het juist belangrijk om ruimte te geven en verantwoordelijkheid bij het team te laten. Het is voor leidinggevende dus van belang om hun stijl van leiderschap en hun communicatie af te stemmen op wat het team of het individu nodig heeft.

Veel leiders blijven onbewust te lang sturen. Vaak gebeurt dit vanuit de wens om kwaliteit te waarborgen of risico's te vermijden. Toch kan te veel controle ervoor zorgen dat medewerkers minder initiatief nemen. Wanneer mensen het gevoel hebben dat de manager uiteindelijk toch beslist, wachten ze liever af.

Sterke leiders bouwen daarom aan teams die steeds zelfstandiger functioneren. Dat betekent dat de rol van de leider verschuift van sturen naar begeleiden. De leider blijft verantwoordelijk voor richting en kaders, maar stimuleert medewerkers om zelf oplossingen te bedenken en beslissingen te nemen.

Reflectievragen

- Stimuleert mijn gedrag zelfstandigheid of afhankelijkheid in het team?
- Neem ik beslissingen die het team eigenlijk zelf zou kunnen nemen?
- Ben ik duidelijk wanneer ik stuur en wanneer het team zelf beslist?

Concrete interventies

- Delegeer bewust elke week een besluit dat normaal door de manager genomen wordt.
- Stel vaker vragen zoals: "Wat denken jullie zelf dat de beste oplossing is?"

3. Stel duidelijke kaders

Als leider wil je de medewerkers ruimte geven om zelfstandig te werken. Tegelijkertijd zien we in organisaties regelmatig dat deze vrijheid juist voor onzekerheid zorgt. Wanneer medewerkers niet weten waar de grenzen liggen, worden ze voorzichtig in hun handelen. Zonder duidelijke kaders ontstaan vragen zoals:

- *Mag ik deze beslissing zelf nemen?*
- *Moet ik eerst toestemming vragen?*
- *Wat gebeurt er als dit verkeerd uitpakt?*

Wanneer deze vragen niet duidelijk worden beantwoord, kiezen veel medewerkers voor de veilige route: ze wachten tot de leidinggevende beslist. Dat vertraagt besluitvorming en vermindert eigenaarschap.

Duidelijke kaders zorgen daarom voor veiligheid en duidelijkheid. Ze maken helder waarbinnen medewerkers zelfstandig kunnen handelen. Dit kan bijvoorbeeld gaan over budgetten, kwaliteitseisen, klantbelangen, planning of besluitvorming.

Onderzoek naar psychologische veiligheid van Amy Edmondson laat zien dat teams beter functioneren wanneer verwachtingen helder zijn. Wanneer mensen weten wat er van hen verwacht wordt en waar de grenzen liggen, durven ze sneller initiatief te nemen.

Voor leiders betekent dit dat kaders niet impliciet moeten blijven maar duidelijk besproken moeten worden. Veel managers gaan ervan uit dat medewerkers wel begrijpen wat wel en niet kan en mag. In de praktijk blijkt dat interpretaties vaak verschillen. Door kaders expliciet te benoemen, voorkom je misverstanden. Een praktische manier om dit te doen is door samen met het team te bespreken welke beslissingen zij zelfstandig kunnen nemen en wanneer afstemming nodig is.

Reflectievragen

- Weten medewerkers waar ze zelfstandig over mogen beslissen?
- Zijn onze kaders expliciet uitgesproken of impliciet?
- Corrigeer ik medewerkers soms achteraf op regels die vooraf niet duidelijk waren?

Concrete interventies

- Onderzoek waar de kaders wel en niet duidelijk zijn
- Maak met het team een overzicht van beslissingen die zij zelfstandig mogen nemen.
- Bespreek kaders expliciet bij nieuwe projecten.

4. Stimuleer positief gedrag

In veel organisaties ligt de nadruk op het corrigeren van fouten. Wanneer iets niet goed gaat, wordt dat snel besproken. Wanneer iets goed gaat, wordt er vaak minder aandacht aan besteed. Toch blijkt uit onderzoek dat positieve feedback een sterke invloed heeft op motivatie en prestaties.

Menselijk gedrag wordt namelijk sterk beïnvloed door aandacht. Gedrag dat wordt gezien en gewaardeerd, wordt vaker herhaald. Wanneer een manager bewust benoemt wat goed gaat, helpt dat medewerkers begrijpen welk gedrag waardevol is voor het team. De grootste fout is om aan te nemen dan met wel weet dat het goed gaat.

Een belangrijk punt hierbij is dat complimenten concreet moeten zijn. Wanneer een manager simpelweg zegt dat iemand goed werk heeft geleverd, blijft vaak onduidelijk wat er precies goed ging.

Door specifiek gedrag te benoemen, wordt duidelijk welk gedrag gewenst is. Dat helpt medewerkers om dit gedrag vaker te laten zien. Bovendien werkt positief gedrag vaak aanstekelijk. Wanneer teamleden zien welke acties gewaardeerd worden, nemen anderen dat gedrag over.

Hou er rekening mee dat medewerkers soms de neiging hebben om complimenten te bagatelliseren. Als je een compliment geeft dan kan de reactie zijn 'Ik doe toch gewoon mijn werk'. Dat betekent dat men de complimenten niet gewend is en het lastig vindt om ze te accepteren. De enige manier om dat te leren is regelmatig complimenten te krijgen waardoor complimenten gewoon worden.

Positieve feedback betekent overigens niet dat alles altijd goed moet zijn. Teams hebben ook positief kritische feedback nodig om zich te ontwikkelen. Het gaat er vooral om dat leiders bewust aandacht geven aan gedrag dat zij vaker willen zien in hun team.

Reflectievragen

- Benoem ik voldoende wat er goed gaat in het team?
- Zijn mijn complimenten concreet of algemeen?
- Weten medewerkers welk gedrag ik waardeer?

Concrete interventies

- Benoem in elke teammeeting minimaal drie dingen die goed zijn gegaan.
- Geef complimenten zo concreet mogelijk.

5. Voer vaker 'het echte gesprek'

In veel organisaties bestaan gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers vooral uit praktische en inhoudelijke onderwerpen. Er wordt gesproken over taken, projecten en deadlines. Hoewel dit belangrijk is, gaat het vaak voorbij aan de vraag hoe het werkelijk met iemand gaat.

Onderzoek naar werkbeleving laat zien dat de relatie met de direct leidinggevende een belangrijke rol speelt in betrokkenheid en motivatie van medewerkers. Wanneer mensen het gevoel hebben dat hun leidinggevende hen ziet, echt hoort en begrijpt, neemt hun betrokkenheid toe.

Het echte gesprek gaat daarom verder dan alleen werkinhoud. Het vraagt om oprechte aandacht voor de mens achter de medewerker. Dat betekent niet dat managers een therapeutische rol hoeven aan te nemen, maar wel dat zij interesse tonen in wat mensen bezighoudt.



Wanneer medewerkers merken dat hun leidinggevende werkelijk luistert, ontstaat er vertrouwen. Dat vertrouwen vormt de basis voor open communicatie. Problemen worden eerder besproken en samenwerking wordt gemakkelijker. In drukke organisaties kan het verleidelijk zijn om deze gesprekken uit te stellen. Toch zijn juist deze momenten vaak bepalend voor de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en medewerker.

Belangrijk bij het echte gesprek is een veilige omgeving, oordeelvrij kijken, oprechte interesse en open vragen stellen. Vaak is als leidinggevende alleen te luisteren voldoende en hoef je niks op te lossen. Door open vragen te stellen, door goed te luisteren en door te vragen ontstaat er een echt gesprek.

Reflectievragen

- Wanneer had ik voor het laatst een echt gesprek met een medewerker?
- Luister ik om te begrijpen of om te reageren?
- Weten medewerkers dat ze dingen met mij kunnen bespreken?

Concrete interventies

- Plan regelmatig één-op-één gesprekken zonder vaste agenda.
- Stel in elk gesprek minimaal drie vragen die niet direct over werk gaat.
- Zoek een ontspannen locatie, ga bijvoorbeeld wandelen of lunchen.

6. Check de veiligheid in een team

Veel teams lijken aan de buitenkant prima te functioneren. Vergaderingen verlopen rustig, mensen zijn vriendelijk tegen elkaar en conflicten worden zelden zichtbaar. Toch betekent dat niet automatisch dat een team ook veilig is. Sterker nog: in sommige teams is het juist een teken dat mensen zich niet veilig genoeg voelen om zich echt uit te spreken. Men houdt zich in, vermijdt discussie of bespreekt problemen alleen bij de koffieautomaat.

Psychologische veiligheid is een begrip dat veel aandacht heeft gekregen door onderzoek van Harvard-professor Amy Edmondson. Zij beschrijft psychologische veiligheid als de mate waarin teamleden zich vrij voelen om vragen te stellen, fouten te bespreken en hun mening te geven zonder bang te zijn voor negatieve gevolgen.

In veilige teams durven mensen zich kwetsbaar op te stellen. Ze durven te zeggen dat ze iets niet weten, dat ze ergens moeite mee hebben of dat ze het ergens niet mee eens zijn. Dat betekent niet dat alles altijd gezellig is. Integendeel: gezonde teams kunnen stevig met elkaar discussiëren.

Voor leiders ligt hier een belangrijke taak. De manier waarop een manager reageert op fouten, kritiek of nieuwe ideeën bepaalt voor een groot deel hoe veilig mensen zich voelen. Wanneer een leidinggevende defensief reageert of kritiek afwijst, zullen medewerkers zich sneller inhouden.

Psychologische veiligheid ontstaat wanneer mensen merken dat hun mening serieus wordt genomen en dat fouten gezien worden als leermomenten. Teams die deze veiligheid ervaren leren sneller, verbeteren sneller en durven vaker initiatief te nemen.

Voor veel leiders betekent dit dat zij bewust ruimte moeten maken voor discussie en verschillende perspectieven. Niet door zelf alle antwoorden te geven, maar door nieuwsgierig te blijven naar wat anderen denken.

Reflectievragen

- Durven mensen het met mij oneens te zijn?
- Worden fouten besproken of juist verborgen?
- Is er ruimte voor discussie in het team?

Concrete interventies

- Stel regelmatig de vraag: "Wat zien wij over het hoofd?"
- Bespreek fouten expliciet als leerpunten.

7. Geef positief kritische feedback

Feedback is een van de krachtigste instrumenten voor ontwikkeling binnen teams. Toch vinden veel mensen, ook managers, het lastig om feedback te geven. Ze zijn bang om iemand te kwetsen, een conflict te veroorzaken of de relatie onder druk te zetten. Daardoor blijven belangrijke onderwerpen soms onbesproken. Kleine irritaties stapelen zich op en gedrag dat eigenlijk verbeterd kan worden blijft bestaan.

Effectieve teams maken feedback daarom onderdeel van hun dagelijkse samenwerking. Niet alleen wanneer er iets misgaat, maar juist ook wanneer mensen elkaar willen helpen beter te worden. Een belangrijk uitgangspunt bij feedback is dat het gericht is op gedrag en niet op de persoon. Door concreet gedrag te benoemen en het effect daarvan te beschrijven, blijft het gesprek constructief. Een eenvoudige structuur die hierbij kan helpen is: gedrag – effect – gewenst gedrag. Hiermee blijft feedback duidelijk en praktisch.





Bijvoorbeeld:

"In de vergadering onderbrak je een paar keer collega's. (*gedrag*) Daardoor kwamen hun ideeën minder naar voren (*effect*). Het zou helpen als je hen eerst laat uitspreken." (*gewenst*)

Daarnaast werkt feedback het best wanneer het tijdig wordt gegeven. Wanneer feedback te lang wordt uitgesteld, kunnen irritaties zich opstapelen. Regelmatige, kleine feedbackmomenten maken het gemakkelijker om elkaar aan te spreken.

Voor leiders is het belangrijk om hierin het voorbeeld te geven. Wanneer een manager zelf openstaat voor feedback, ontstaat er sneller een cultuur waarin mensen elkaar helpen om beter te worden.

Reflectievragen

- Geef ik feedback tijdig of stel ik het uit?
- Benoem ik gedrag of beoordeel ik de persoon?
- Vraag ik zelf actief om feedback?

Concrete interventies

- Spreek met het team af dat feedback een normaal onderdeel van samenwerken is.
- Vraag regelmatig aan medewerkers: "Wat kan ik als leidinggevende beter doen?"

8. Denk na over persoonlijke ontwikkeling

Wanneer organisaties het hebben over ontwikkeling, gaat het vaak over opleidingen, cursussen of trainingen. Hoewel deze zeker waardevol kunnen zijn, gaat ontwikkeling binnen teams vaak over iets anders: gedrag.

Veel uitdagingen in teams hebben namelijk niet te maken met kennis, maar met samenwerking. Denk bijvoorbeeld aan communicatie, verantwoordelijkheid nemen, feedback geven of omgaan met verschillen. Teams bestaan uit mensen met verschillende persoonlijkheden, achtergronden en werkstijlen. Juist die verschillen kunnen waardevol zijn, maar ze kunnen ook spanning veroorzaken wanneer ze niet goed worden besproken.

Het bekende model van Bruce Tuckman beschrijft hoe teams zich ontwikkelen in verschillende fasen. In de beginfase leren mensen elkaar kennen. Daarna ontstaan vaak spanningen omdat verschillen zichtbaar worden. Teams die leren omgaan met deze verschillen ontwikkelen uiteindelijk een sterkere samenwerking. Voor leiders betekent dit dat teamontwikkeling niet alleen gaat over individuele groei, maar ook over het versterken van samenwerking binnen het team.

Wanneer teams regelmatig reflecteren op hun eigen manier van samenwerken en op hun eigen gedrag, ontstaat er ruimte om patronen te verbeteren en nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.

Reflectievragen

- Waar kan ons team als geheel beter in worden?
- Wordt ontwikkeling alleen op inhoud besproken of ook op samenwerking?
- Welke vaardigheden missen we nog in het team?

Concrete interventies

- Vraag het team waar men gezamenlijk in wil groeien.
- Organiseer jaarlijks een of meerdere team-ontwikkel-dagen.

9. Wees bewust van de onderstroom

In elk team speelt er meer dan wat er zichtbaar is in vergaderingen of rapportages. Onder de oppervlakte bestaan vaak gevoelens, verwachtingen en spanningen die niet altijd openlijk worden uitgesproken. Deze onzichtbare laag wordt vaak de onderstroom genoemd. Denk bijvoorbeeld aan frustraties die niet worden benoemd, informele machtsverhoudingen of oude conflicten die nog steeds invloed hebben op de samenwerking.

Wanneer deze onderstroom niet wordt gezien, kan een team vastlopen zonder dat duidelijk is waarom. Vergaderingen verlopen misschien rustig, maar belangrijke onderwerpen worden vermeden.

Leiders die aandacht hebben voor teamdynamiek kijken daarom niet alleen naar taken en resultaten, maar ook naar relaties en gedrag. Ze letten op patronen in gesprekken, op stiltes tijdens discussies en op onderwerpen die steeds worden vermeden. Wat wordt er niet gezegd?

Door deze dynamiek bespreekbaar te maken kan een team spanningen eerder herkennen en oplossen. Dat vraagt moed van zowel leiders als teamleden, maar levert vaak veel op in termen van vertrouwen en samenwerking.

Reflectievragen

- Zijn er onderwerpen waar we omheen praten?
- Zie ik terugkerende patronen in gedrag binnen het team?
- Worden spanningen uitgesproken of vermeden?

Concrete interventies

- Bespreek in team overleggen niet alleen inhoud maar ook de samenwerking.
- Stel af en toe de vraag: "Wat wordt hier eigenlijk niet uitgesproken?"

10. Vier je successen

In veel organisaties ligt de nadruk vooral op wat beter kan. Zodra een project is afgerond of een doel is bereikt, gaat de aandacht al snel naar het volgende probleem of de volgende uitdaging.

Hoewel deze focus op verbetering begrijpelijk is, kan het ervoor zorgen dat teams weinig stilstaan bij wat ze eigenlijk al hebben bereikt. Daardoor verdwijnt het gevoel van vooruitgang.



Onderzoek van Harvard-onderzoeker Teresa Amabile laat zien dat het ervaren van vooruitgang een belangrijke bron van motivatie is. Wanneer mensen merken dat hun inspanningen resultaat opleveren, voelen zij zich energieker en meer betrokken bij hun werk.

Succes vieren hoeft niet groots of ingewikkeld te zijn. Soms is een korte erkenning tijdens een teamoverleg al voldoende. Het belangrijkste is dat teams bewust stilstaan bij wat goed gaat.



Door successen zichtbaar te maken ontstaat bovendien een gevoel van gezamenlijke trots. Teams realiseren zich dat zij samen iets hebben bereikt. Dat versterkt niet alleen de motivatie, maar ook de onderlinge verbondenheid. Voor leiders betekent dit dat zij regelmatig ruimte moeten maken om successen te benoemen. Niet alleen de grote resultaten, maar juist ook de kleine stappen vooruit.

Zorg er voor dat je je doelen en projecten dusdanig meetbaar formuleert dat er ook een Champagne moment ontstaat. Dat is het moment dat je nog '1 stap zet' waardoor je weet dat je het doel gehaald hebt. Dan weet je ook dat er wat te vieren valt.

Reflectievragen

- Staan we voldoende stil bij wat goed gaat?
- Weten medewerkers wanneer iets een succes is?
- Maken we successen zichtbaar in het team?

Concrete interventies

- Vier behaalde mijlpalen met het team.
- Begin team overleggen met de vraag: "Wat ging er deze week goed?"





Wil je een stap verder?

Ben je geïnspireerd om met je team aan de slag te gaan, maar weet je niet precies waar te beginnen? Doe dan mee met de workshop Teamontwikkeling op basis van het **Strategisch Ontwikkelcanvas**.

Tijdens de workshop ga je gedurende 1 dagdeel samen met andere managers en onder professionele begeleiding het canvas invullen. Door het invullen van het canvas krijg je inzicht in waar je team staat, waar het goed gaat en waar het beter kan en krijg je tips waar je de volgende dag mee aan de slag kan.



Investering: 195,- euro per deelnemer inclusief lesmateriaal.

Locatie: Apeldoorn

Data: Zie website via de QR code

Scan onderstaande QR code voor meer informatie over de workshop en schrijf je in.

Of wil je gewoon een keer sparren, mail me dan op welkom@superwerkgever.nl



Even voorstellen

Mijn naam is Maarten Klos.

Ik heb een passie voor ontwikkelen en het verder vergroten van het bewustzijn bij mensen. Vanuit Superwerkgever.nl begeleid ik organisaties bij het ontwikkelen van bewuste, resultaatgerichte en productieve teams. Professioneel Volwassen noemen we dat!



Mijn overtuiging is dat teams pas echt tot bloei komen wanneer zowel medewerkers als leidinggevenden begrijpen wat er boven en onder de oppervlakte gebeurt: de dynamieken, de patronen en het gedrag dat bepaalt hoe een team functioneert.

Superwerkgever.nl is gebouwd op een simpele gedachte: een werkgever is pas een 'superwerkgever' wanneer mensen zich gezien, gehoord en serieus genomen voelen — én wanneer ze helderheid en richting krijgen. Wij geloven in een leven lang leren en duurzame ontwikkeling.

Leidinggevenden spelen hierin een cruciale rol. Met kleine aanpassingen in gedrag kunnen zij een enorme impact hebben op de samenwerking, effectiviteit en motivatie van hun team.

Samen werken we aan het creëren van 'Professioneel volwassen medewerkers'

Wil je een keer sparren of meer weten, mail me dan op welkom@superwerkgever.nl



SUPERWERKGEVER.NL

Bijlage literatuurlijst

De inzichten in dit werkboek zijn gebaseerd op verschillende onderzoeken en modellen uit de organisatiepsychologie, leiderschapsontwikkeling en teamdynamiek. Hieronder staat een selectie van boeken en wetenschappelijke publicaties die veel worden gebruikt binnen leiderschap en teamontwikkeling.

Lencioni, P. (2002) : *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. San Francisco: Jossey-Bass.

Patrick Lencioni beschrijft in dit boek vijf veelvoorkomende problemen die teams minder effectief maken: gebrek aan vertrouwen, angst voor conflict, gebrek aan commitment, vermijden van verantwoordelijkheid en gebrek aan focus op resultaat. Het model wordt wereldwijd gebruikt in leiderschapstrainingen.

Tuckman, B. W. (1965) : *Developmental sequence in small groups*. Psychological Bulletin, 63(6), 384–399.

In dit klassieke onderzoek beschrijft Bruce Tuckman de verschillende fasen die teams doorlopen tijdens hun ontwikkeling: forming, storming, norming en performing. Het model wordt nog steeds veel gebruikt om teamontwikkeling te begrijpen.

Edmondson, A. (1999) : *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.

In dit invloedrijke onderzoek introduceert Amy Edmondson het concept psychologische veiligheid. Teams functioneren beter wanneer medewerkers zich veilig voelen om vragen te stellen, fouten te bespreken en hun mening te geven.

Edmondson, A. (2018) : *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken: Wiley.

Dit boek bouwt voort op haar eerdere onderzoek en laat zien hoe leiders een cultuur kunnen creëren waarin mensen durven leren en experimenteren.

Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2012) : *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Upper Saddle River: Pearson.

Dit boek beschrijft het model van situationeel leiderschap, waarin leiders hun stijl aanpassen aan de ontwikkeling en zelfstandigheid van medewerkers.

Amabile, T., & Kramer, S. (2011) : *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Boston: Harvard Business Review Press.

Op basis van jarenlang onderzoek laten de auteurs zien dat het ervaren van vooruitgang een belangrijke motivator is voor medewerkers.

Gallup (2023) : *State of the Global Workplace Report*. Gallup Organization.

Dit jaarlijkse wereldwijde onderzoek naar medewerkerbetrokkenheid laat zien welke factoren invloed hebben op motivatie, leiderschap en prestaties binnen organisaties.

Beschikbaar via: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Schein, E. H. (2010) : *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco:

Jossey-Bass. Edgar Schein beschrijft hoe cultuur en leiderschap elkaar beïnvloeden binnen organisaties en teams.