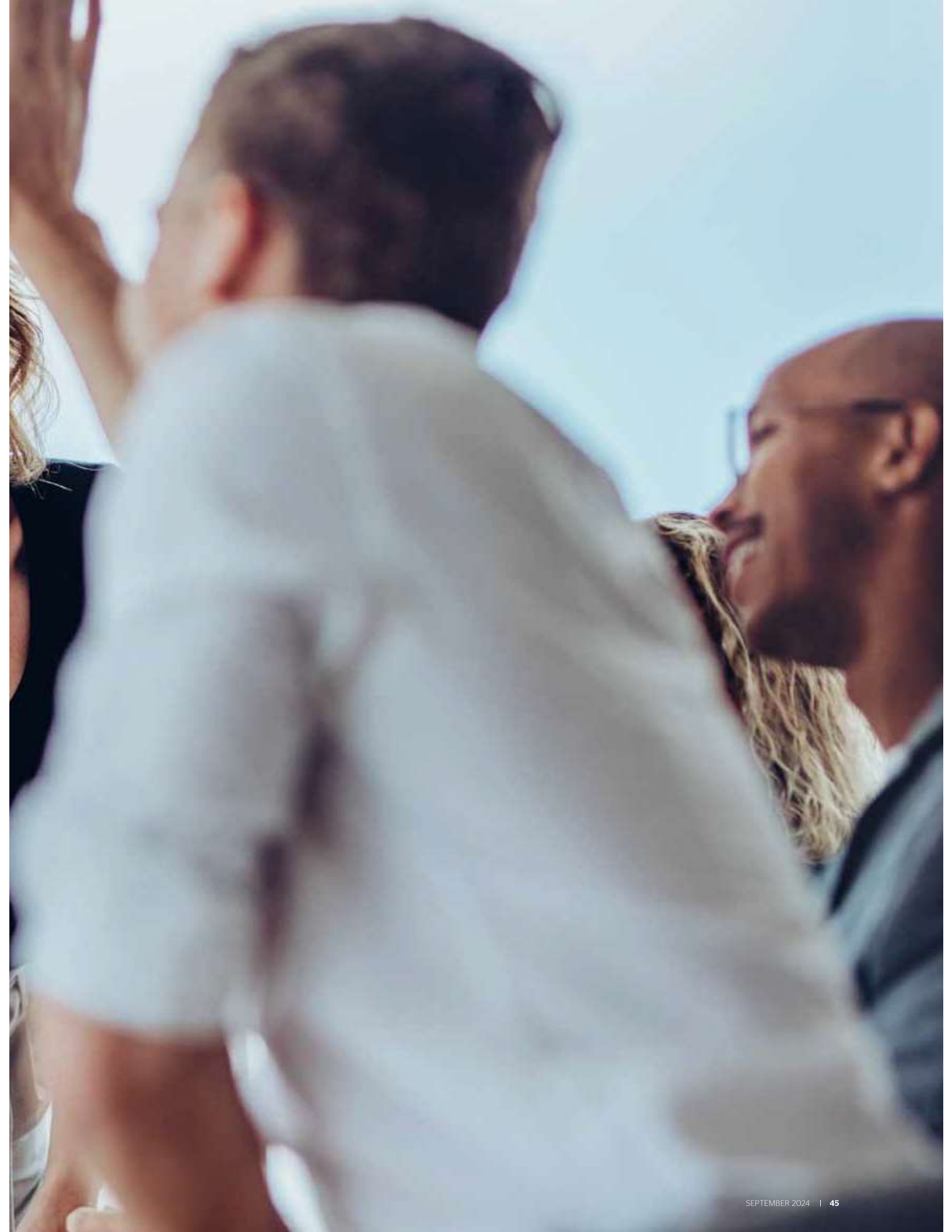


SAMENWERKEN

VERHOOG DE MOTIVATIE VAN JE TEAM

Samenwerken is soms ook gewoon hard werken. Zeker als teamleider moet je collega's blijven enthousiasmeren om te werken aan gemeenschappelijke doelen. Trainer en psycholoog Gerda Bos geeft advies om de motivatie van teamleden te stimuleren en te verhogen.





Hij is 37 en praat luid over zijn tekortschiërende werkgever. “Hij luistert niet als ik zeg dat er nu echt niks meer bij kan. Hij belooft me al een jaar een hoger salaris, maar waarmaken doet hij het niet. En waar ik helemaal gefrustreerd van raak, is dat hij zelf om vijf uur ‘s middags weg gaat, terwijl ik achterblijf met allerlei klusjes die écht nog even af moeten.”

We zijn allemaal weleens teleurgesteld in onze leidinggevende, want hoe goed een leidinggevende zijn of haar best ook doet, het lukt bijna niemand om iedereen tevreden te houden. Toch zijn er natuurlijk managers met goede en minder goede leiderschapsvaardigheden. En we weten allemaal dat een leidinggevende die voor frustratie zorgt, veel werkplezier teniet kan doen en dat is niet gezond.

Tijdens de training Teamleider Secretariaat bedachten we allerlei manieren om de motivatie van medewerkers hoog te houden. Deze ideeën blijken prima te passen bij het wetenschappelijk onderzoek over het Werkeisen- en Energiebronnenmodel. Daarom heb ik ze gegroepeerd onder vier belangrijke energiebronnen uit dit model. Misschien zitten er goede tips bij voor jou of je leidinggevende.

ENERGIEBRON 1: GEEF WARMTE AAN MEDEWERKERS

Managers hebben het vaak druk. Ze vergeten nog weleens om waardering en erkenning uit te spreken. Terwijl een simpel bedankje zoveel vreugde kan geven. En benoemen dat je ziet hoe hard er gewerkt is, kan voor een brede glimlach in iemands hart zorgen. Waardoor de collega misschien wel bereid is om zelfs nog een stapje harder te lopen. Dit zijn tips voor die ene manager:

- Faciliteer een fijne sfeer op de afdeling door informele contactmomenten te organiseren. Dat kan tijdens een ochtendstart waarin lief en leed gedeeld wordt, maar ook tijdens een gezamenlijke lunch of een teamuitje. Of tijdens een kort gesprekje waarin je als manager met echte aandacht vraagt hoe het met iemand gaat. Op het werk én thuis. Vraag ook of iemand nog iets nodig heeft om goed te blijven functioneren.
- Geef ruimte om af en toe frustraties te uiten en luister écht. Erken het als procedures frustrerend zijn en vraag door om precies te begrijpen waarom medewerkers tegen zaken aanlopen. Vaak hebben ze zelf al lang een oplossing bedacht. Vraag er maar naar. En als het even kan: probeer veel voorkomende hindernissen in het werk structureel op te lossen. Dat is beter voor de organisatie én voor de motivatie.
- Houd medewerkers op de hoogte van de voortgang van veranderingsprocessen. Laat hen meedenken. Op de tekentafel bedacht is niet hetzelfde als in de praktijk toegepast. Benut de kennis van de ‘werkvloer’!
- Geef medewerkers je vertrouwen. Dat is goed voor het zelfvertrouwen en de ruimte die mensen durven nemen. Het geeft een veilig gevoel als mensen weten dat ze mogen leren van hun fouten.
- Geef ruimte aan speelsheid. Dat is goed voor de sfeer. Soms kan een spelvorm een saaie klus aantrekkelijk maken. Bijvoorbeeld door elkaar aan te moedigen het komende half uur zoveel mogelijk mails op te ruimen en daarna weer samen een bak koffie te drinken.

- Grijp in als er geroddeld of gepest wordt, zodat de sfeer veilig blijft. Wees je er bijvoorbeeld bewust van dat steeds hetzelfde grapje tegen dezelfde medewerker op den duur heel naar kan (gaan) voelen.
- Geef rugdekking als het nodig is. Soms ben je als manager de buffer tussen het hogere management of onderdelen uit de organisatie en je medewerkers. Als je die veiligheid biedt, zullen medewerkers zich ook loyaal opstellen naar jou.
- Geef het goede voorbeeld. Neem even middagpauze, zodat dat ook normaal is voor je medewerkers. Ons brein heeft dat nodig om gezond te blijven. Vertel waar je mee bezig bent, zodat ze je kunnen begrijpen. En sta schouder aan schouder als er extra werk verricht moet worden.

ENERGIEBRON 2: WAARDEER JE MEDEWERKERS

Geef duidelijkheid over wat je in je medewerkers waardeert, benoem hun talent. Durf tegelijkertijd eerlijk te zijn als het nodig is dat iemand zich ontwikkelt. Medewerkers hebben vaak goede intenties en toch kan het zijn dat ze niet leveren wat er verwacht wordt. Wees concreet over welke andere resultaten je verwacht. En geef medewerkers de begeleiding die nodig is om zich stap voor stap verder te ontwikkelen. Ook kan gedrag van iemand heel anders overkomen dan die persoon bedoelt. Daarom is het belangrijk dat iedereen gespiegeld wordt. Het is moeilijk om iets te veranderen wat in je eigen blinde hoek zit. Als manager is het je taak om medewerkers de kans te geven om te groeien, ook als je het lastig vindt om feedback te geven.

‘Faciliteer feedback, vier succes’

Geef ere aan wie ere toekomt. Vier daarom successen, bijvoorbeeld een behaalde doelstelling, de afronding van een project of de extra geleverde inspanning die onverwacht nodig was. En spreek je waardering uit voor iemands bijdrage, bijvoorbeeld als iemand een handige oplossing voor iets heeft bedacht, of als iemand extra gewerkt heeft om een probleem te tackelen.

Collega's kunnen ook veel van elkaar leren. Faciliteer daarom feedback. Juist bij irritaties.

Ik hoor regelmatig dat medewerkers hun feedback op een collega wel met de manager delen, maar niet met de betreffende collega zelf. En soms is dat ook moeilijk vanwege de verdedigende of aanvallende reactie die van de betreffende collega te verwachten is.

In zo'n geval is het belangrijk dat de leidinggevende het gesprek tussen de twee collega's faciliteert in een driegesprek. Zo biedt je als leidinggevende veiligheid en leer je medewerkers tegelijk hoe ze feedback kunnen geven en ontvangen. Tijdens zo'n gesprek is het belangrijk dat mensen onderscheid leren te maken tussen de intentie van iemand en hoe zijn of haar gedrag overkomt. Meestal zit het met die intentie wel goed, maar dat wil niet zeggen dat het gedrag als prettig ervaren wordt.

ENERGIEBRON 3: GEEF RUIMTE EN AUTONOMIE

De meeste mensen gedijen goed op autonomie: de dingen op je eigen manier en tijd mogen doen. Geef daarom medewerkers de ruimte om werkzaamheden op hun eigen manier en tijd te doen. Het gaat om het resultaat en om het nakomen van afspraken. Niet dat het op jouw manier gebeurt. Let op: het is wel belangrijk dat je duidelijk bent over wanneer iets klaar moet zijn, want als iemand van nature meer een deadliner is,

is het wel handig om te weten wanneer de deadline is.

Het komt nog steeds vaak voor dat in vergaderingen vooral veel top-down besluiten worden meegedeeld. Dat voelt uiteraard niet als autonomie. Laat daarom vooraf mensen meedenken tijdens overleggen en neem hun argumenten en voorstellen mee naar de uiteindelijke beslissers.

Creëer randvoorwaarden die ruimte bieden om autonomie goed vorm te geven, zoals buiten de file kunnen reizen of de ruimte krijgen om werktijden aan te passen zodat zorgtaken verricht kunnen worden. Ga ook het gesprek aan met medewerkers die dreigen overbelast te raken. Onderzoek samen hoe ze hun autonomie kunnen vergroten om zo meer grip op hun bestaan te krijgen.

Bied afwisseling, zodat medewerkers zelf kunnen kiezen wat hun brein op een bepaald moment het beste aankan.

ENERGIEBRON 4: GEEF RUIMTE AAN ONTPLOOIING

De meeste mensen worden er blij van als ze weer een beetje ontwikkelen en groeien. Dat kan groot zijn door een opleiding te volgen, maar ook klein door te merken dat een andere werkaanpak ook goed werkt. Stimuleer daarom collega's om een kijkje te nemen in elkaars keuken. En vraag hen daarna of ze iets

hebben gezien dat ook toe te passen of uit te proberen is in hun eigen werk.

Meestal draagt meekijken bij elkaar ook bij aan meer respect en begrip voor elkaar tijdens de samenwerking.

Wat ook helpt is om collega's kennis met elkaar te laten delen. Als onderdeel van een overleg of juist in een aparte bijeenkomst, geven collega's elkaar uitleg over specifieke werkzaamheden. Intervisie-groepjes kunnen bijdragen aan van elkaar leren. Tijdens de intervisie brengen een of meer collega's een vraagstuk in. Door goede vragen of adviezen van de andere collega's kunnen ze elkaar helpen breder naar een vraagstuk te kijken, praktische oplossingen te bedenken en zo zichzelf te ontwikkelen.

Bied medewerkers ontwikkelperspectief. Dat kan door toe te werken naar een andere functie, maar het kan ook door iemand uitdagende taken te geven die passen bij zijn of haar specifieke talent. Let op dat je meer 'afwachter' mensen individueel uitnodigt om nieuwe taken en werkzaamheden op zich te nemen. Zij vallen vaak buiten de boot als zulke taken tijdens overleggen worden aangeboden. In een overleg is de kans groot dat de snelste denker of de meest extraverte collega de klus naar zich toe trekt. Terwijl de wat rustigere collega het misschien ook wel had willen doen, als er wat meer denktijd was geweest.

Wil jij een betere leider van je team worden? Schrijf je dan in voor de driedaagse training 'Teamleider van het secretariaat' van psycholoog en trainer Gerda Bos. Leer jouw organisatie, secretariaat, team en jezelf met nieuwe ogen te bekijken en groei in je rol als teamleider of coördinator!

