



Inleiding

Als leidinggevende heb je een rapportage met de uitkomsten van de meting op teamniveau. In deze teamaanpak lees je hoe je daarmee effectief aan de slag kan gaan. Zie het als inspiratie en kijk welke manier voor jou en je team het beste werkt.

Je gaat hiermee zelf met je team aan de slag of je laat je door een procesbegeleider ondersteunen. Bijvoorbeeld iemand van HR of een coach in je bedrijf.

Als je zelf onderwerp van gesprek bent in het verlagen van de werkdruk, is het sowieso verstandig de aanpak samen met een procesondersteuner te doen.

Stappen: De teamaanpak bestaat uit de volgende stappen:

1. Inzicht
 - a) Waar kan je in het team mee aan de slag,
 - b) Waar kan je elders in de organisatie je invloed uit oefenen,
 - c) Waar kan je geen verandering realiseren en is aanvaarden de uitdaging.
2. Verdieping
 - a) Energievreters aanpakken die je kan beïnvloeden
 - b) Energievreters aanvaarden die je niet kan beïnvloeden
 - c) Meer energiegevers
 - d) Energievreters elders in de organisatie aanpakken
3. Doen en blijven doen
4. Herhalen test

Stap 1: Inzicht

- Nodig alle werknemers uit voor een bijeenkomst en vraag of ze hun eigen rapportage mee willen nemen. Deel ook de teamrapportage met ze, zodat ze die van tevoren kunnen lezen. Geef vooraf aan dat het in deze bijeenkomst erom gaat dat je samen met hun wilt kijken, wat jullie in het team kunnen doen om ongezonde werkdruk te verlagen door de balans tussen energievreters en energiegevers te verbeteren.
- Geef alle werknemers een stapel geeltjes. Vraag iedereen om na te denken, wat er in het werk energie geeft en wat energie vreet. Of anders gezegd, welke punten leuk zijn en werkplezier geven. En welke punten irriteren, frustreren of lastig zijn. Vraag ze hun eigen rapportage als uitgangspunt te nemen. Vertel daarbij dat het vandaag gaat om de punten die je medewerkers in het team willen bespreken naar voren te krijgen. Geef aan dat je als leidinggevende daarnaast beschikbaar bent om op individueel niveau op persoonlijke punten in te gaan.
- Vraag je medewerkers om punten op te schrijven die energie kosten en punten op te schrijven die energie geven. Per punt een apart blaadje.
- Vraag daarna om op ieder blaadje te noteren hoeveel invloed de werknemer denkt dat er op dit punt vanuit het team is uit te oefenen. Schrijf op een flap de volgende tekens die ze daarbij kunnen gebruiken.



- ++ heel veel invloed
- + invloed
- – weinig invloed
- – – geen invloed
- Maak op een flap/white board twee kolommen. Schrijf boven de linker kolom energievreters en boven de rechter kolom energiegevers.
- Laat de werknemers de geeltjes opplakken in de kolom waar ze thuishoren.
- Lees hardop voor op wat er staat en als je een punt niet begrijpt, vraag dan of degene die het punt aanbrengt om een toelichting. Geen discussie, die komt later. Alleen begrijpen waar het over gaat.
- Cluster de punten na het voorlezen binnen een kolom. Plak geeltjes met dezelfde inhoud half over elkaar en geeltjes die bij elkaar horen ook bij elkaar. Zo ontstaat een overzicht met:
 - Een cluster met punten waar (vrijwel) geen invloed op is uit te oefenen, bijv. 'CAO afspraken' of 'wetgeving',
 - Een cluster met punten waar invloed op is uit te oefenen vanuit het team, bijv. 'hoe je de vakantieplanning regelt'.
 - Een cluster met punten waar de invloed elders in de organisatie ligt, bijv. 'het beleid van het bedrijf' of 'steeds te laat aanleveren van informatie door andere afdeling'.
- Neem een moment om rustig en in stilte samen te kijken wat er staat. Laat iedereen langs de flap of whiteboard lopen.
- Leg uit dat bij werkdruk ook energiegevers belangrijk zijn. Ze zijn de tegenhanger van energievreters en ze vormen voor een deel een buffer om met energievreters om te gaan.
- Geef een korte presentatie over energiegevers -en vreters en vier manieren waarop je de balans tussen die twee kan verbeteren.
 - Energievreters die je kan beïnvloeden aanpakken
 - Energievreters die je niet kan beïnvloeden aanvaarden
 - Energiegevers die er al zijn vergroten
 - Nieuwe energiegevers toevoegen
- Geef aan dat je in deze sessie vooral wilt weten welke punten belangrijk zijn. En dat jullie je in deze bijeenkomst verder concentreren op de gevers en vreters waarop je in het team invloed kunt uitoefenen. Geef aan dat de gevers en vreters waar geen invloed op is en de gevers en vreters die elders in de organisatie liggen, een andere keer aan de orde komen.
- Geef iedereen 5 stickers (of een stift om 5 uitroeptekens te kunnen zetten). Laat iedereen 5 keer een sticker of een uitroepteken plaatsen bij punten die hij/zij in het team wil veranderen. Dit mag zowel bij de energiegevers als de energievreters waar je invloed op hebt. (Die sticker of dat uitroepteken mag een werknemer op een geeltje of bij een groep geeltjes plaatsen).
- Tel de stickers of uitroeptekens, schrijf de aantallen erbij. En kijk samen naar het resultaat.



- Als er aan een kant van het whiteboard of flap (bijvoorbeeld bij de energiegelvers) bijna geen stickers of uitroptekens staan, geef dan in een tweede ronde met 3 stickers de kans daar ook keuzes te maken. Ook nu weer tellen en naar het resultaat kijken.
- Kijk, samen met het team, of er in de linker en rechter kolom een top 2, 3, 4 of max een top 5 ontstaat van punten waar het team mee aan de slag wil. Aan de kant van de energievreters gaat het erom hoe die te verkleinen en aan de kant van de energiegelvers hoe die te vergroten.
- Vertel dat je in een volgende sessie aan de slag wilt gaan met een van die punten. Je kunt in een volgende sessie aan de slag met het hele team, maar je kunt ook punten verdelen onder meerdere groepen binnen het team.
- Kies om mee te beginnen een onderwerp dat een grote kans op succes heeft. Begin met een onderwerp dat iets verandert en waarvan de invloed binnen het eigen team groot is. Dat hoeft dus niet het onderwerp te zijn met de grootste hoeveelheid stickers of uitroptekens. Succes halen is in deze fase en bij deze keuze belangrijker dan iets groots aanpakken.
- Kies hoe je verder wilt. Met het hele team of een deel van het team. Ga je met het hele team verder, maak dan een afspraak voor een verdiepende sessie op het gekozen onderwerp. Ga je in groepjes werken, laat de medewerkers dan zelf aangeven of en met welk onderwerp ze aan de slag willen.
- Kijk ten slotte of er behoefte is om de energievreters, waar geen invloed op is, een volgende keer te bespreken, zodat jullie daar als team minder last van gaan hebben. Dit is vooral handig als je ervaart dat er een klaagcultuur op deze energievreters is. En klagen over onderwerp waar geen invloed op is heeft weinig nut. In een aparte sessie kan je hier op een constructieve manier aandacht aan geven.
- Maak afspraken voor vervolgsessies. Dat kan zijn:
 - Sessie met het hele team op gekozen punten,
 - Sessie met een of enkele groepjes op een of enkele punten,
 - Sessie over energievreters waar geen invloed op is,
 - Sessie over energievreters en gevers waar de invloed elders in de organisatie ligt.
- Bedank iedereen en maak eventueel een afsluitend rondje waarin je per persoon vraagt in een zin te zeggen wat ze van de sessie vonden. Of (constructiever) wat ze meenemen of waardeerde uit deze sessie.
- Maak een foto van het geheel. Neem de geeltjes mee, zodat je ze een volgende keer weer kan gebruiken.



Stap 2: Verdieping

2a.: Energievreters aanpakken die je kan beïnvloeden.

In deze sessie ga je aan de slag met een energievreter die binnen het team te beïnvloeden is.

- Voordat je een energievreter gaat aanpakken is het belangrijk dat werknemers in de sessie de kans krijgen hun eigen verhaal te kunnen doen op dat punt, zodat ze zich gehoord en gezien voelen. Maak groepjes van 3-4 werknemers. Elke werknemer krijgt 2 of 3 minuten spreektijd om het over de energievreter te hebben. De individuele ervaringen van de werknemers staan hierbij centraal.

Let op: de anderen luisteren. Geven geen oordelen en gaan geen discussie aan. Alleen instemmende, begripvolle reacties. Knikken, hummen en oh ja zeggen. Als iemand stilvalt, mag er een stilte zijn.

Hierna zijn meerdere wegen mogelijk. Niet alle stappen hoeven doorlopen te worden. Kijk goed wat het team nodig heeft.

De kortste weg naar de oplossing is een rechte lijn. Dat werkt goed bij simpele problemen. Als ik thuis kom en de koelkast is leeg, ga ik naar de winkel en koop wat ik nodig heb om te eten. Maar als het gaat over veranderingen die wat lastiger of complexer zijn is een langere weg nodig. Vergelijk het met het gaan van de ene bergtop naar een andere bergtop. Die weg gaat via het dal. Eerst naar beneden en dan weer omhoog. En niet rechtdoor door de lucht. Zie het afdalen van de berg als verdiepen van het onderwerp. En het oplopen van de volgende berg het zoeken naar en uitproberen van oplossingen. In kleine groepjes kunnen de volgende onderdelen aan de orde komen, om meer inzicht te krijgen. In de volgorde van de werkvormen ga je eerst verdiepen. Om met elkaar begrip en inzicht te krijgen. Om daarna naar het zoeken en uitproberen van oplossingen te gaan.

De opties zijn: Kijk per optie of die je gaat helpen om te gebruiken.

1. Is het probleem nog niet duidelijk? Formuleer dan wat het probleem is?
Kom uiteindelijk tot 1 zin, waarin het probleem geformuleerd is. Dit is een beschrijving van de huidige situatie die als negatief wordt ervaren. Maak de beschrijving zoveel mogelijk meetbaar of tastbaar. Hoe vaak komt iets voor, wat is de invloed. De gewenste situatie komt hier dus nog niet aan bod, dat komt later.
2. Wil je het eigen aandeel ontdekken? Wat is jouw aandeel in het probleem?
Welke bijdrage lever jij waardoor het probleem blijft bestaan? Welk belang heb jij bij het in stand houden van het probleem? Wat maakt dat jij anderen niet aangesproken hebt of veranderingen voorstelt? Zijn er alternatieven mogelijk? Iedere deelnemer formuleert zijn eigen rol hierbij. Randvoorwaarde is om kwetsbaar te durven zijn in de



eigen verantwoordelijkheid van de werknemers en de leidinggevende.

3. Wil je weten wat de bronnen van het probleem zijn? Noteer per persoon, wissel uit in kleine groepjes. Of hang geeltjes met bronnen op een bord. Op ieder geeltje ook weer ++, +, - en -- voor de invloed die je hebt op de bronnen.
4. Weet je waar je als team naartoe wilt? Wat willen jullie veranderen? Wat zijn de veranderwensen? Wat is daarvoor nodig? Deelnemers formuleren in positieve bewoordingen hoe de situatie eruit ziet als de verandering is doorgevoerd.
5. Wil je dat punt ook vanuit andere optieken kunnen bekijken? Iedereen mag dan directeur spelen. Stel je bent geen werknemer maar directeur van dit bedrijf met alle verantwoordelijkheden die daarbij horen. Je mag drie dingen veranderen. Het eerste wat je verandert is iets aan jezelf.
Het tweede dat je verandert is iets aan je collega's. En het derde wat je verandert is iets aan anderen in het bedrijf. Wat zou jij veranderen, wat zou er morgen dan anders zijn? Laat iedereen voor zichzelf noteren en maak een deelronde.
Belangrijk dat iedereen op alle drie de terreinen zichzelf uitdaagt.
6. Wil je een collega met een energievreter laten helpen door de rest van het groepje. Werkt het beste met een groepje van 4-8 collega's en 1 vraag inbrengend persoon. De volgende 3 stappen kan je daarbij doorlopen:
 - a. De inbrengen vertelt over zijn vraag, de coaches (groepsleden) stellen mooie vragen. Vragen in ieder geval 'wat heb je tot nu toe geprobeerd en wat maakt dat het nog niet gelukt is het gewenste effect hebt bereikt?' (5 minuten).
 - b. De inbrenger luistert. De coaches brainstormen samen over wat er allemaal zou kunnen werken. Eén van de coaches schrijft de ideeën op een grote flap (7 min).
 - c. De inbrengen reageert en vertelt welke ideeën wel aanspreken. Op wat niet en waarom niet past gaat hij/zij niet in. De aandacht gaat naar wat wél zou kunnen werken en hoe dat zou kunnen. De inbrenger krijgt de flap met alle ideeën cadeau. (2 minuten)
7. Blijven mensen hangen in negatief denken? Ga negatief brainstormen. Bij de eerste optie heb je het probleem geformuleerd. Draai de probleemstelling.
Bedenk oplossingen daarvoor, ofwel hoe maak je de bron erger. Spiegel vervolgens die oplossingen tot oplossingen voor de oorspronkelijke probleemstelling.
Deze werkvorm maakt er gebruik van dat de meeste mensen makkelijker negatief dan positief denken.
8. Wil je concrete oplossingen bedenken? Maak een flap-over of whiteboard met de matrix zoals die hieronder is weergegeven. Geef de medewerkers en stapel geeltjes. Schrijf op de geeltjes zo veel mogelijk oplossingen. Een oplossing per geeltje. Plak daarna elk geeltje in de matrix. Blijft er een vak (te) leeg, ga daar dan nog een extra minuut op brainstormen met zijn allen. Kies met stickers of uitroeptekens wat je samen het beste idee vind.



Matrix van oplossingen	<i>Zelf doen</i>	<i>Samen doen</i>	<i>Anderen doen</i>
<i>Quick Win</i>			
<i>Langere termijn</i>			

Laat vervolgens door een/enkele werknemers een oplossing uitwerken in een stappenplan/plan van aanpak. Welke stappen moeten er achtereenvolgens gebeuren om de oplossing door te voeren? Wie moet daarbij wat doen? En zet het ook in de tijd uit. Spreek ten slotte af wie de voortgang bewaakt van het stappenplan. En hoe en wanneer je tussentijds en aan het eind terugkoppelt naar het team.

2b. Energievreters aanvaarden

In deze sessie ga je aan de slag met een energievreter die binnen het team niet te beïnvloeden is.

In de teamaanpak kwamen ook energievreters naar voren, waar je geen of slechts weinig invloed op hebt. Dat zijn de energievreters met een – op het geeltje. Je kan ze niet veranderen, maar wel kleiner maken. Mensen die ze succesvol kleiner maken, kunnen deze energievreters aanvaarden. Niet vanuit het idee dat ze daarmee accepteren dat het normaal is. Maar vanuit het idee dat ze alles doen of gedaan hebben hun invloed te oefenen, hoe klein die ook is. En dat ze voor de rest zich niet meer druk willen maken op het stuk waar ze geen invloed op hebben. Dat klinkt makkelijk, maar is voor velen een grote uitdaging. Deze oefening, die je in een groep kan doen, kan daarin helpen.

Je neemt daarbij met de groep de volgende stappen.

1. Vraag iedereen of ze een energievreter hebben waar ze (gedeeltelijk) geen invloed op hebben. Gebruik als hulpmiddel de lijst uit de eerste teamsessie. En waar ze op het stuk waar ze geen invloed hebben willen loslaten, aanvaarden of zich er minder druk om willen maken.
2. Laat ze de spreuk zien die hier over gaat en lees hem voor: 'Geef me de kracht te veranderen wat ik kan veranderen. Geef me de rust te aanvaarden waar ik geen invloed op heb. En geef me de wijsheid om daar het verschil in te zien.'
3. Vertel dat je een proces aanbied waarin het 'aanvaarden waar je geen invloed op hebt' aan de orde komt. Geef aan dat dat proces voor iedereen anders is. Dat betekent ook dat voor sommigen dit proces prima helpt en voor anderen dat het een startpunt is, waarbij ze nog te ontdekken hebben wat hun gaat helpen.
4. Vraag iedereen op een kaartje op te schrijven wat ze willen aanvaarden of loslaten. De zin(nen) beginnen met 'Ik wil...' Of 'ik ga...'. Bijvoorbeeld. 'Ik ga me vanaf nu niet meer druk maken om de stomme regels die de overheid heeft bedacht'
5. Laat in groepjes van 4-6 werknemers met elkaar delen wat ze opgeschreven hebben. Degene die luisteren geven geen kritiek of commentaar.



6. Biedt praktische rituelen aan om dit proces te ondersteunen. Laat iedereen zijn eigen keuze hierin maken. Enkele voorbeelden
 - a. Vertellen aan verschillende mensen wat je voornemen is, zodat je het bekrachtigd.
 - b. Verscheuren en weggooien van de energievreter in een prullenmand,
 - c. Buiten met aansteker de brand in het kaartje en de energievreter steken,
 - d. In je broek/borstzak stoppen en iedere keer dat je er last van hebt, weer even kijken wat je op je kaartje geschreven hebt.
 - e. Boven je werkplek ergens aan de muur hangen, zodat je je voornemen herinnert als je het weer ziet.
 - f. Je eigen manier om daar een weg in te vinden.

2c. Meer energiegevers

In deze sessie ga je aan de slag met een het vergroten van energiegevers in het team.

Wat je aandacht geeft groeit. Energiegevers vergroten of toevoegen zijn in de aanpak van ongezonde werkdruk dan ook een belangrijk onderdeel. Deze werkvormen zijn op meerdere manieren toe te passen. Verwerkt in een werkoverleg, in een team-sessie of aansluitend/vooraf aan een sessie die gaat over energievreters.

1. Pak de geeltjes uit de teamaanpak inzicht en plak die op de muur/whiteboard of flap (of projecteer de foto die je daarvan gemaakt hebt op een muur). Kijk met elkaar wat daar staat. Vraag de werknemers te bedenken wat je in het team kan doen om energiegevers te vergroten. Gebruik zo nodig ter inspiratie de checklijst “Energievreters en gevers” (<https://www.gezondenveiligwerken.nl/wp-content/uploads/2018/03/Checklist-energievreters-en-energiegevers.pdf>).
Schrijf de ideeën op een flap. Stem over het idee het grootste draagvlak heeft. Laat indien nodig een/enkele werknemers dit idee uitwerken en bespreek dat in een volgend teamoverleg. Is het idee al heel concreet, start dan direct.
2. Herstel en focus verbeteren. Als de resultaten van de basisvragenlijst op de onderwerpen focus en vermoeidheid voor verbetering vatbaar zijn is het zinvol hieraan te werken.
We slapen, ontspannen en nemen pauzes om te herstellen en weer productief te zijn. En als we werken proberen we dat zo geconcentreerd mogelijk te doen. Hoe beter dat lukt, hoe meer energie we aan het eind van de dag hebben en hoe productiever we zijn. Bedenk op geeltjes zo veel mogelijk punten om herstel en focus te verbeteren of meer aandacht te geven. Een punt per geeltje. Daarna in de matrix plakken die op een flap-over of whiteboard is getekend. Blijft een vak (te) leeg, ga daar dan nog een extra minuut op brainstormen met zijn allen.
 - a. Kies voor jezelf wat jou het beste gaat helpen
 - b. Kies met stickers of uitroeptekens wat je samen het beste idee vind.



<i>Matrix van ideeën</i>	<i>Individueel</i>	<i>Samen</i>
<i>Focus verbeteren</i>		
<i>Herstel en ontspanning</i>		

Samen punt: Kijk wat er nodig is om een gekozen samen-punt te realiseren. Is het een kwestie van gewoon doen, of zijn er randvoorwaarden voor nodig. En waar is het risico op terugval of uit laten doven van de afspraak, ofwel hoe houd je de afspraak levend?

Individueel punt: kijk nog eens naar de individuele rapportage van de vervolgttest. Welk punt kies jij om te veranderen? Maak vervolgens die verandering zo concreet mogelijk. Lees 'gewoontedieren' om te zien wat je daarbij nog meer gaat helpen.

3. In (werk)overleg meer aandacht voor energiegevers

(Werk)overleg gaat meestal over zaken die veranderen of beter kunnen. En relatief weinig over wat goed gaat. Terwijl daar het werkplezier zit. Wat je aandacht geeft groeit, dus door in werkoverleg meer aandacht te geven aan wat goed gaat, stijgt het werkplezier. En het hoeft niet veel tijd te kosten. Enkele voorbeelden van energiegevers om tijdens (werk)overleg te doen:

a) Start werkoverleg met een kort rondje op een van de volgende vragen:

- Waar ben jij trots op in je werk
- Wat voor successen kan je delen. Kijk eerst even naar wat allemaal bronnen van succes zijn (link naar bijlage bronnen van succes).

b) Geef iedereen een vel en laat hem/haar zijn eigen naam erboven zetten. Daarna geeft iedereen zijn vel door aan rechter buur. Die schrijft een compliment over de persoon op het vel. Daarna weer deergeven en compliment noteren. Totdat iedereen zijn eigen vel terugkrijgt. Doe dit in stilte, zonder roeptoeteren en commentaar. Als je je eigen vel terugkrijgt, kijk dan eens wat erop staat. Wat doet dat met je? Kijk of en waar je dit vel wilt bewaren.

2d. Energievreter elders in de organisatie aanpakken

In deze sessie ga je aan de slag met een energievreter waarvan de bron buiten het team ligt en die te beïnvloeden is.

a) Haal de resultaten terug van de teamsessie inzicht. Expliciet de energievreters die buiten het team hun oorzaak hebben.

b) Maak ze in zoverre nodig zo concreet mogelijk in een probleemstelling. Het liefst tastbaar of meetbaar.

Dus niet: 'de samenwerking met team x loopt stroef'

Wel: 'team x komt afspraken x en y niet na', waardoor wij met z niet verder kunnen' of 'team z informeert ons 3 weken te laat over ..., waardoor wij te laat aan onze taak daarin kunnen beginnen'



- c) Kies met stickers of uitroeptekens welke je als team invloed op uit wilt oefenen. Dat hoeft niet de grootste te zijn. Belangrijk is om te starten met een verbeterpunt, waarbij de kans op succes het grootst is. Lastige verbeterpunten kan je beter even laten liggen totdat je wat meer ervaring hierin hebt opgedaan. Ofwel eerst laaghangend fruit.
- d) Brainstorm met elkaar wat je kan doen om het andere team te beïnvloeden. Kies daarna met stickers/uitroeptekens wat de beste acties zijn.
- e) Maak afspraken wie die acties uit gaan voeren.
- f) Bewaak de voortgang.

Stap 3: doen en blijven doen

In deze stap gaat het team de gemaakte plannen uitvoeren. Tips hierbij:

- Leg vast wat de afspraken zijn (wie is waarvoor verantwoordelijk en wanneer doet hij/zij dat)
- Spreek af wie de afspraken monitort. Het liefst iemand die daar goed in is en dat graag doet.
- Wie spreekt aan als afspraken niet worden nagekomen. Dat is meestal de leidinggevende.
- Hoe vaak komt de voortgang van het geheel aan de orde in werkoverleg. Maak tijdens dat overleg ook ruimte om met elkaar te delen wat goed gaat.

Stap 4: herhalen test

Na verloop van tijd kan je de test herhalen. Niet als doe op zich, maar om te meten of de medewerkers anders tegen de punten aan kijken. En om te bezien of er eventueel nieuwe punten zijn die aandacht nodig hebben.

Ook kan het verzoek tot het herhalen van de test komen van organisatieniveau, omdat degene de organisatie wil weten waar ze staat op het gebied van werkdruk en werkplezier.