



BACK TO THE FUTURE OF TEAMWORK

CHRISTINE ESTEINGELDOIR | JUNI 2021

INHOUD:

1. Voorwoord	3
2. Uitgangspunten	4
3. Back to the office	6
4. Weerstand	8
5. Nieuwsgierigheid	9
6. Vragen, vragen, vragen	10
7. Herconnecteren met jezelf	11
8. Herconnecteren met je team	13
9. De balans opmaken voor jezelf	17
10. De balans opmaken als team	19
11. De toekomst bouwen als leider	22
12. De toekomst bouwen als team	23
13. Besluit	28
LET'S CONNECT	29
BRONNEN	30

VOORWOORD

TEAMWORK MAKES THE DREAM WORK.

01

Elke onderneming staat in de bedrijfswereld met unieke doelen en ambities. Daarachter schuilen een missie, een visie en een strategisch plan. Bij Unique vormt human capital steeds de rode draad.

Hoewel we leven in een tijdperk van technologie en digitalisering, zijn wij ervan overtuigd dat alles staat of valt met je werknemers. Hun gedrevenheid, passie en veerkracht maken écht het verschil voor je organisatie.

We dragen teamwork torenhoog in het vaandel. Maar zoals veel bedrijven, werkten wij het afgelopen jaar vooral vanuit ons thuishkantoor. Vandaag keren we stilaan terug naar de werkvloer en dat brengt nieuwe vraagstukken met zich mee. Je medewerkers hierin betrekken, is essentieel. Daarom polste ik bij mijn teamleden hoe zij de heropstart zien, en dit zijn hun reacties:



Conclusie? De heropstartfase brengt frisse opportuniteiten met zich mee, maar het zal niet eenvoudig zijn. De juiste mensen vinden voor je bedrijf, is in de huidige arbeidsmarkt al een flinke opgave. Hen begeleiden doorheen een transformatieproces gaat nog een stapje verder. Communicatie staat hierbij met stip op één. Luister naar de bezorgdheden van je teams, toets de verwachtingen af en licht je plannen duidelijk toe.

Met het oog op deze veranderingen lanceren we deze whitepaper. Hierin vind je enkele praktische handvaten om je medewerkers te ondersteunen en de uitdaging met succes aan te pakken.

Veel leesplezier,

An Aelbrecht
General Manager Unique Starbrand

“

Back to "real(ity)" teamwork! ”

Cindy Wellekens, Unit Manager Unique

“

Het is belangrijk dat onze teams weer connecteren en de communicatie herstellen. Opnieuw fysiek samen- werken, zal wat aanpassing vragen. De grootste uitdaging? De teamgeest aanwakkeren om samen naar dezelfde doelen te streven, maar met de nodige flexibiliteit. ”

Sarah Farah, Unit Manager Unique

“

Transparante communicatie en een open sfeer zorgen ervoor dat je je goed voelt in je job, zowel op kantoor als in je home office. ”

Gitte Peeters, Unit Manager Unique Career

“

Ik kijk ernaar uit om terug te keren naar de werkvloer en mijn medewerkers te ontmoeten, maar met voldoende flexibiliteit om de balans te bewaren. ”

Leen Verwimp, Unit Manager Express Medical

“

COVID-19 heeft de meerwaarde van een sterk team in de verf gezet. Deze kracht neemt af door te telewerken, maar anderzijds verhoogt de efficiëntie voor bepaalde taken. Daarom moeten we samen met onze collega's nadenken over de toekomst. Nieuwe kansen liggen in het vooruitzicht! ”

Denis Pilette, Operations Excellence Manager

“

De coronacrisis was een bewogen periode voor Receptel, maar we blikken positief terug. Het heeft ons sterker, wijzer en veerkrachtiger gemaakt, als individuen en als team. We zetten een stapje naar achter, namen onze onderneming onder de loep en verbeterden onze werking. Het cliché is waar: alles komt altijd goed! ”

Caroline Saeremans, Unit Manager Receptel

“

Thuiswerken lukt prima, maar fysieke meetings, brainstormsessies, één-op-ééngesprekken aan de koffiemachine ... That's when the magic happens. Het is meer dan ooit duidelijk dat onze teamleden vooral energie krijgen van elkaar. ”

Myrthe De Pauw, Unit Manager Unique

Vorig jaar schreef ik een e-book over leidinggeven in tijden van virtueel werken. Recent lanceerde Unique de publicatie opnieuw als whitepaper en werd de inhoud flink geactualiseerd. Maar al snel begon ik verder te denken: op een gegeven moment zou een heropstartfase aanbreken, waarin we mondjesmaat terugkeren naar de werkvloer. Het resultaat? Een nieuw e-book, volledig toegespitst op dit topic. Vandaag is het einde van de coronacrisis meer dan ooit in zicht. Daarom sturen Unique en ik ook deze editie als whitepaper de wijde wereld in.

We zitten volop in de versoepelingsfase en de verplichting

om te telewerken brokkelt stilaan af. Toch merk ik aan alles rondom mij dat het proces langzaam en uitgerekt zal zijn. Bij verschillende klanten speelt angst een grote rol bij de terugkeer naar kantoor, hoewel we weten dat het heropstarten van de economie ook voor het mentaal welzijn van mensen belangrijk is.

Met deze whitepaper willen we iedereen ondersteunen die nu of binnenkort terugkeert naar de werkvloer en leidinggeeft aan een team. We zoomen in op twee aspecten, die cruciaal zijn in dit nieuwe stadium.

Eenzijds zette de coronacrisis mooie dingen in gang in verschillende organisaties. Knopen waar al jaren over gepalaverd werd, werden nu resoluut en snel doorgehakt. Mensen met tegenstrijdige belangen voor de crisis konden, geconfronteerd met een gemeenschappelijke 'vijand' (het virus), ineens fantastisch samenwerken en efficiënt resultaten bereiken. Er ontstond een ongeziene solidariteit en ook in de brede samenleving maakten we steeds meer de shift van 'ik' naar 'wij'.



We hebben op vele vlakken tijdens deze crisis van één plus één drie gemaakt, op weg naar een andere toekomst. Resultaatgericht teamwerk vormde hierbij de sleutel. Ik hoop dat we die nieuwe dynamiek niet verliezen.

Anderzijds werd gezegd: "We zitten allemaal in hetzelfde schuitje", maar niets is minder waar. We zitten allemaal in dezelfde storm, maar zeker niet in dezelfde boot. De beleving van mensen in deze coronatijd was erg uiteenlopend: sommigen werden ziek, anderen niet; sommigen hebben dierbaren verloren, anderen niet; sommigen hebben gewoon doorgewerkt, anderen zaten in (tijdelijke) werkloosheid; sommigen bleven naar hun werk gaan (de zogenaamde 'essentiële' beroepen), sommigen moesten telewerken; sommigen vonden thuiswerken zalig, anderen zagen de muren op zich afkomen; sommigen moesten naast hun job ook de rol van babysit en/of leraar op zich nemen, anderen moesten enkel voor zichzelf zorgen; sommigen konden van de zon genieten in hun tuin, anderen zaten in een klein appartementje op hun bed te werken; ...

Het verschil in beleving is enorm en het is essentieel om hier aandacht aan te besteden, voordat we de toekomst kunnen voorbereiden.

In deze whitepaper gaan we dieper in op leiderschap en samenwerking tijdens de heropstartfase. Het is belangrijk om in teams opnieuw te connecteren, de balans op te maken van hoe er vandaag gewerkt wordt en samen aan een nieuwe toekomst te bouwen. We stellen verschillende vragen. Wat kun je als mens of als team doen in dit stadium? Hoe kun je je verbonden voelen met de collega's waarmee je resultaten neerzet? Hoe ga je om met de verschillen tussen mensen en hun emoties rond de terugkeer? Hoe zorg je ervoor dat je zowel individueel als in groep de best mogelijke prestaties neerzet? Welk 'nieuw' normaal wil je voorbereiden en installeren?

Teamwerk is voor ons dé manier bij uitstek om een voldoende brede kijk te hebben en de toekomst vorm te geven. De leidersrol is cruciaal, dus we schrijven hier ook specifiek voor leidinggevend.

Uiteraard hebben wij geen gouden handboek, maar we willen graag enkele adviezen delen. Ze zijn het resultaat van veel lees- en studeerwerk, van gesprekken met leidinggevend en medewerkers, en van onze eigen expertise op het vlak van leidinggeven en teams.

Drie elementen komen in dit hele boek terug: nieuwsgierigheid als basishouding, individuele veerkracht als sterkhouder, en de wendbaarheid van het team als motor voor vernieuwing en het voorbereiden van het nieuwe normaal.

Veel leesplezier!
Christine



BACK TO THE OFFICE



De fase van heropstarten is een vreemde fase: de crisis ligt nog niet helemaal achter ons en er is nog heel veel onzekerheid over hoe de toekomst er zal uitzien. Hoelang deze fase zal duren, weten we eigenlijk ook niet. De komst van het postcoronatijdperk plaatst ons voor een ongeziene en bijzonder grote uitdaging. Het leiderschap in een organisatie en de verbondenheid in teams kunnen in deze fase van verandering een wezenlijk verschil maken tussen succes en falen.

Laat ons starten met een verhaal over dat terugkeren naar het werk.

ECHT GEBEURD

Bij een bepaalde klant verliep de heropstart niet zonder slag of stoot. Van zodra de maatregelen het toelieten, werd beslist om medewerkers terug naar kantoor te laten komen. Uiteraard mochten zij die kinderen hadden verder thuis opvang voorzien. Maar één medewerker zonder kinderen had het uiterst moeilijk met de overgang van 100 % thuiswerk naar 100 % kantoorwerk. Zij was doodsbang om ziek te worden en die angst uitte zich in een vertraagd aanpassingsvermogen.

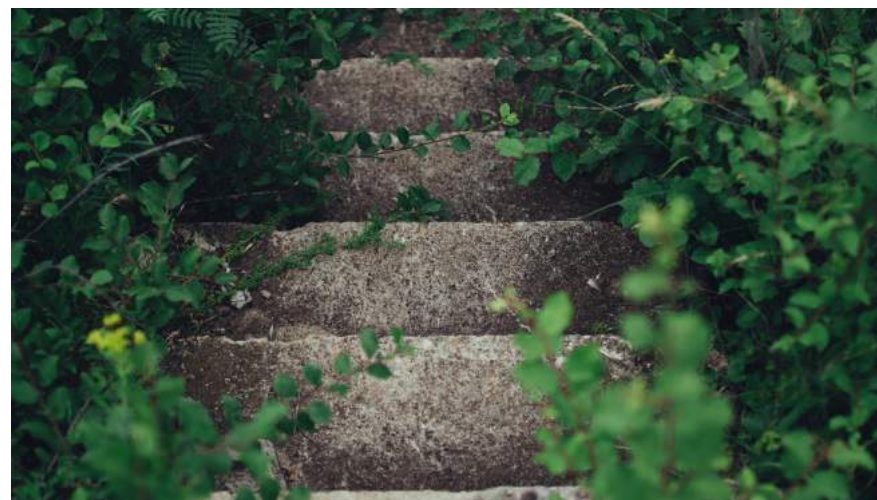
Haar letterlijke woorden waren: "Vorige week moest iedereen nog in zijn kot blijven, en nu is het ineens terug oké om met z'n allen in de keuken van het bedrijf hetzelfde bestek te gebruiken, dezelfde klinken aan te raken en papier aan elkaar door te geven. Dat klopt toch niet?".

In haar beleving klopte dat inderdaad niet. Na een gesprek maakte men afspraken voor een geleide overgang naar kantoorwerk. Daarnaast was er een reboardingmeeting om met z'n allen af te stemmen wat de beleving van de medewerkers was geweest enerzijds, en om afspraken te maken over de nodige veiligheidsmaatregelen anderzijds zodat iedereen zich comfortabel zou voelen om terug voluit te werken.

Wie dacht dat je kon veranderen in een vingerknip is eraan voor de moeite. Dat duiden we graag met onderstaande quote (vrij naar Zig Ziglar):



The elevator to change is out of order. You'll have to take the stairs, one step at a time. ”



Natuurlijk is het belangrijk om ervoor te zorgen dat mensen terugkeren naar een zo veilig mogelijk kantoor, waar de nieuwe regels rond hygiëne duidelijk zijn. Natuurlijk is die veiligheid belangrijk, maar daarmee ben je er nog niet.

Als leidinggevende heb je je af te vragen of er veranderingen doorgevoerd dienen te worden in het aanbod en in de processen. En hoe je aantrekkelijk kunt blijven voor je klanten. Maar als je je echt goed wil voorbereiden op het nieuwe normaal, moet je eerst tijd nemen om de veranderingen te voelen, zowel in je organisatie als daarbuiten. Enkel als je voelt wat er rondom je leeft, kun je de juiste beslissingen nemen.

WEERSTAND



04

Als je veranderingen wil doorvoeren, kun je maar beter de betrokkenen mee hebben in het verhaal.

Het risico bestaat dat organisaties zich nu top-down gaan 'aanpassen' aan het nieuwe normaal, of dat er zelfs sprake is van een 'reorganisatie', maar op zo'n manier dat medewerkers niet mee zijn in het verhaal. Of dat de weerstand niet gehoord wordt en verhuist naar de coulissen en de wandelgangen. De focus van ontevreden medewerkers komt daardoor wellicht helemaal op de interne werking te liggen, terwijl het nu net belangrijk is om je blik extern en toekomstgericht te houden. Dat betekent dus dat je zowel oog moet hebben voor je medewerkers en je

interne organisatie, als voor de wereld daarbuiten.

Als leider in een organisatie kun je mensen betrekken bij de noodzakelijke veranderingen. Een sterk team kan een hefboom zijn om de verandering vorm te geven.

Mensen die (kritische) vragen stellen, beslissingen durven challengen en af en toe dwarsliggen, zijn eigenlijk een cadeau om, als je het goed aanpakt, betrokkenheid te creëren in een organisatie. Weerstand wordt dan een uitnodiging aan jou om je visie toe te lichten, bij te sturen of te verbreden, om de toekomst mee richting te geven.

Wij pleiten dan ook voor nieuwsgierigheid als leidraad in de heropstartfase. Ga als leider vragen stellen over de weerstand (want vaak schuilt er angst achter). Ga vragen stellen over de beleving van mensen tout court. Ga vragen stellen over hoe zij de toekomst zien. Wees geïnteresseerd en luister écht.

Vragen, vragen, vragen. Dat is het codewoord in dit stadium én ook in deze whitepaper. Vragen voor jou als mens, voor jou als leider en voor je team.

NIEUWSGIERIGHEID

Nieuwsgierigheid is dé nummer 1-eigenschap om te leren en te evolueren: een onweerstaanbare drang om kennis te vergaren, die op heel veel verschillende domeinen van toepassing is.

En leren is wat ons in deze heropstartfase te doen staat. Niemand heeft dit ooit meegemaakt. We leren dus elke dag. Vragen kunnen ons helpen dat leerproces te versnellen, of te verbeteren.



De coronacrisis was geen snelle sprint, eerder een langgerekte marathon. Maar wél eentje waarvan we het parcours niet kenden en de eindmeet nog steeds niet helemaal zien. ”

Nieuwsgierigheid is daarom essentieel. Als we het parcours niet kennen, is het toch leuk om zo goed mogelijk te weten wie er op het werk met ons meeloopt? En als de eindmeet niet zichtbaar is, willen we toch ongeveer weten in welke richting we gaan?

Nieuwsgierigheid is het ultieme hulpmiddel om samen de toekomst vorm te geven, door benieuwd te zijn naar elkaars perspectief en daar mee aan de slag te gaan.

05



VRAGEN, VRAGEN, VRAGEN



06

Krachtige vragen helpen ons om betere beslissingen te nemen in crisistijden. Ze kunnen ons ook helpen om, in deze fase van heropstart, de connectie met onze teamleden te versterken. Krachtige vragen geven ons inzicht in wat er rondom ons speelt en leiden ons naar een nieuw normaal.

Als leidinggevende is het belangrijk dat je de verschillen tussen mensen aanvaardt en 'honoreert'. Dat je vragen stelt om de ander beter te begrijpen, niet noodzakelijk om hem van antwoord te dienen. Die verschillen tussen mensen maken de samenwerking ook rijker, daar komen we straks nog op terug. En wat is een krachtige vraag, horen we je al denken? Dat is een vraag die naar de kern gaat en een nieuw licht laat schijnen op wat ons bezighoudt.

We kunnen onszelf vragen stellen over wie we zijn, wat we willen, hoe we ons leiderschap zien.

We kunnen onze teamleden vragen stellen om hen

als mens beter te leren kennen, en we kunnen aan het hele team vragen stellen. Dit zijn manieren om de samenwerking te versterken en samen de toekomst vorm te geven.

Nieuwsgierige vragen oordelen niet. Anders werken ze de verbinding tussen mensen tegen. Je formuleert best open vragen, die het gesprek stimuleren.

Ons advies? Haal het naïeve kind in jezelf naar boven en bevraag vanuit verwondering. Dat werkt het best. Wees niet bang om een domme vraag te stellen. Op voorhand al een antwoord in gedachten? Grote kans dat je een suggestieve vraag wilde opwerpen. Niet doen. Ze voegt niets toe aan je inzicht over de ander.

In deze fase heb je vragen nodig die de ander aan het denken zet. Of vragen waarbij je, door het perspectief dat de ander je geeft, ook je eigen manier van kijken in vraag zult stellen. We gaan dus op zoek naar vragen die het gesprek verrijken, zodat $1 + 1 = 3$.

Want die verrijking, dat is waar we samen naar op zoek zijn in dit stadium. Niemand weet hoe de toekomst eruitziet. En dan zijn verschillende perspectieven dus zinvol. Hoe meer, hoe beter zelfs.

In deze whitepaper zul je heel wat vragen spotten. En dat is niet alles: het bijhorende reflectieboekje bevat er nog meer. Om je te inspireren, met concrete of meer abstracte invalshoeken. Kies de vragen die je aanspreken, uitdagen of bezighouden. Belemmer jezelf niet: leg een 'moeilijke' vraag niet meteen naast je neer. Misschien is het net de vraag die een beetje pijn doet die je verderhelpt.

Als je de vragen gebruikt in een gesprek, stel dan enkel de vragen die bij jou passen en natureel klinken. Anders loop je misschien het risico dat mensen je niet meer herkennen. Dat kan een averechts effect hebben en voor wantrouwen zorgen. Blijf jezelf, wees authentiek.

HERCONNECTEREN MET JEZELF

07

Afhankelijk van je situatie heb je het voorbije jaar thuis gewerkt, ben je tijdelijk werkloos geweest of trok je naar de werkvloer. Ongeacht je persoonlijke situatie, de afgelopen maanden waren erg onzeker en spannend. De komende weken en maanden zijn wellicht nog erg onduidelijk.

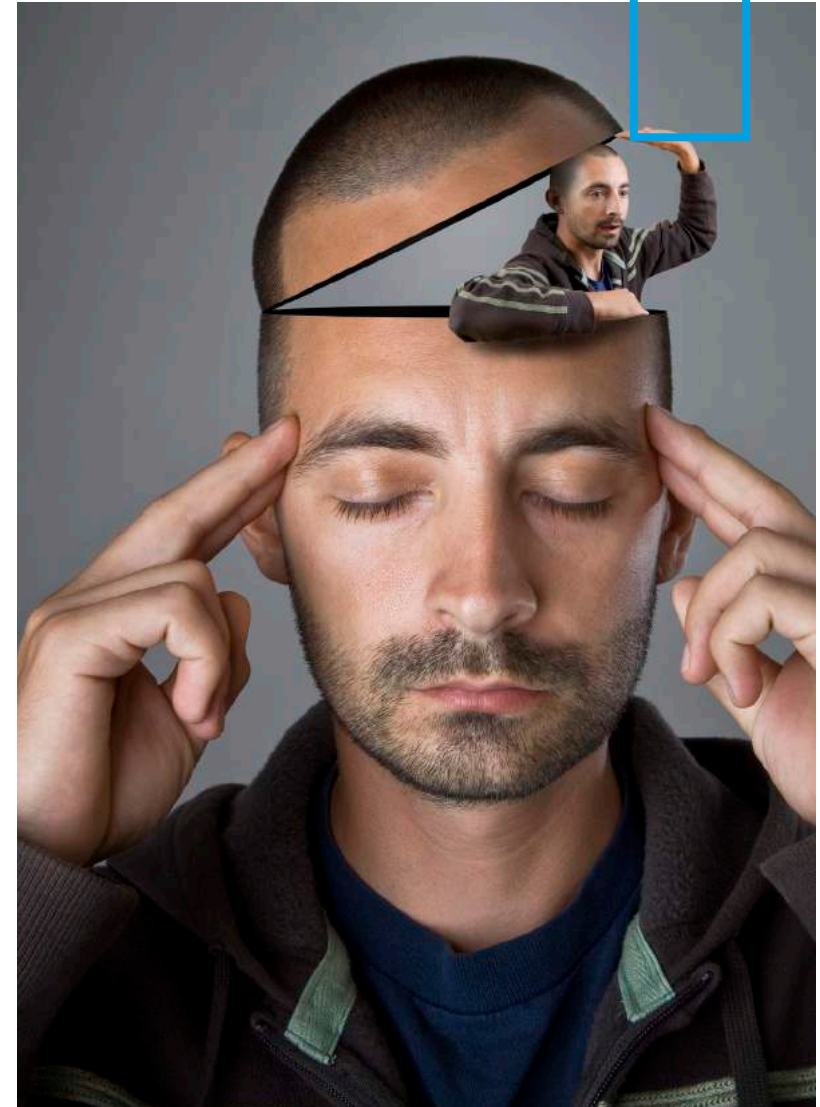
Mogelijks vond je dat het thuiswerken vooral voordelen had, of misschien heb je je collega's heel hard gemist. Heb je hyperefficiënt kunnen werken en genoten van een leven zonder files? Of ben je jezelf helemaal verloren (of juist tegengekomen) in de combinatie van professional, leraar, ouder, kind, buur, ...?

Het is in elk geval goed om nu even stil te staan bij hoe je de coronaperiode hebt beleefd, wat je er goed aan vond en wat niet. Maak een korte evaluatie voor jezelf: wat wil je behouden en wat zeker niet?

Hoe meer telewerk ingeburgerd geraakt, hoe minder belangrijk het 'aanwezig zijn' wordt, maar des te belangrijker wordt je échte bijdrage. Om te herconnecteren met jezelf kun je je daarom afvragen wat je echt wil als professional.

In het reflectieboek vind je daarover twintig vragen, waarvan we er hier al vijf meegeven:

1. Wat is jouw bijdrage tot het grotere geheel?
2. Welk verschil maak jij voor je klant?
3. Hoeveel verantwoordelijkheid neem je?
4. Wat heb jij nog te realiseren in je huidige functie?
5. Waar zit precies je meerwaarde?





Van deze vijf vragen kun je gerust stellen dat als jij ze niet aan jezelf stelt, iemand anders ze wellicht over jou zal stellen. Dan wil je toch liever zelf de touwtjes in handen hebben?

Een klankbord kan ook nuttig zijn in deze periode. Als je het gevoel hebt dat je omgeving dat vandaag niet biedt, ga er dan naar op zoek. Een (loopbaan)coach kan eventueel helpen.

Als je verbindt met jezelf en sterker voelt wat je wil, dan vertaalt zich dat in meer veerkracht. Veerkracht is 'kunnen (op)veren met kracht'. We kiezen niet wat ons overkomt. Maar we kiezen wel hoe we met die situaties omgaan. Zo hebben we zelf impact op onze toekomst.

Als individu bewust zijn dat je die keuze hebt, kan je veerkracht stimuleren. Veerkracht is een strategie om versterkt uit een crisis te komen. Om je stress en

tegenslag in de ogen te kijken en erdoor te groeien. Dat vraagt best wel aanpassingsvermogen en de wil om positief naar de toekomst te kijken. Als je beseft dat je invloed hebt op hoe je naar je omgeving kijkt, kun je ook de andere mogelijkheden exploreren. En een andere keuze maken. Dan buig je de angst, de boosheid en de frustratie om, naar het leren omgaan met de nieuwe realiteit.

In die nieuwe realiteit neem je niet enkel de verantwoordelijkheid voor jezelf, maar ook voor je collega's en voor je team. Daarover gaat het verderop in deze whitepaper.

Ben je bang voor de toekomst van je job, van je bedrijf, van je leven misschien zelfs? Je eigen gevoelens onder ogen zien en ernaar luisteren is nu cruciaal, in deze fase nog meer dan anders, want we zitten met z'n allen in een verandering. Wil je meer lezen over hoe je kunt

omgaan met de veelheid aan emoties die je voelt op dit moment (bij jezelf of bij je medewerkers), bekijk dan zeker de tips in het reflectieboek.

Maak je je zorgen over een situatie die vandaag nog niet reëel is? Dan is het belangrijk om te kijken hoe je kan omgaan met situaties waarover je geen controle hebt. Misschien kan mindfulness helpen.

Maar ook verbinding maken met anderen en spreken over je gevoel, kan helpen. Als je de knoop alleen niet ontward krijgt, spreek er dan zeker over met je collega's of je leidinggevende. Als je er alleen of met je collega's niet uitgeraakt, ga dan niet in een negatieve spiraal zitten, maar zoek professionele hulp van een coach of psycholoog.

Dat loont. Het nieuwe normaal komt eraan, of je dat nu wil of niet.

HERCONNECTEREN MET JE TEAM



08

In de acute fase van de gezondheids crisis ontstond veel solidariteit in de maatschappij. De crisis zorgde ervoor dat we tijdens de lockdowns applaudisseerden voor de 'helden' van de gezondheidszorg, maar ook dat hele buurten elkaar ondersteunden door boodschappen te doen of een babbeltje van deur tot deur te slaan met burens die je nooit eerder had gezien. Daar is een shift gestart van individueel denken, naar denken in een groter geheel.

Toch zaten we misschien wel in dezelfde storm, maar zeker niet in dezelfde boot. Als leidinggevende is het je rol om, in deze fase, een zicht te krijgen op het

emotioneel welzijn van je teamleden. Daarvoor moet je beschikbaar zijn voor mensen die over hun angsten, boosheid, frustraties of andere gevoelens willen spreken.

"Ik ben toch hun psycholoog niet", horen we sommigen al denken. Dat klopt. Maar als leidinggevende in een team dien je wel psychologische veiligheid te creëren. Dat betekent dat je ervoor zorgt dat mensen in alle openheid en vertrouwen terecht kunnen bij het team. Dat betekent ook dat mensen erop vertrouwen dat ze niet afgestraft worden voor elke fout die ze maken of elke

twijfel die ze uiten. Dat is uitermate belangrijk om niet alleen te blijven zitten met angst.

We raden aan dat je als leidinggevende niet enkel beschikbaar bent voor je medewerkers, maar dat je actief op zoek gaat naar de nodige info om te weten wat er leeft. Als je vervolgens meer wil weten over het omgaan met emoties, verwijzen we je naar het reflectieboek. Daar krijg je extra info over de signaalfunctie van emoties.



Misschien zijn er ook wonden geslagen. Hoe kun je nog een team zijn als er een opsplitsing is gemaakt in 'essentiële functies' en 'niet-essentiële functies'? Misschien zijn sommige medewerkers op tijdelijke werkloosheid gezet en anderen niet. Mogelijks heeft dat een impact op hun engagement naar het team en naar de organisatie toe.

Is dat verschil in engagement ook zichtbaar in het ondernemerschap van medewerkers? Sommigen hebben zich mogelijks harder ingespannen dan anderen in de voorbije maanden, en ook bij de heropstart kan dat verschil zichtbaar zijn.

Misschien hebben sommige medewerkers een individueel gesprek nodig. Sta daar dan voor open. Zorg er tegelijk voor dat zoveel mogelijk wordt besproken in het team. Dat is efficiënter en creëert vertrouwen en de connectie die je nodig zult hebben om de toekomst voor te bereiden.

Tien vragen voor een 'reconnection'-gesprek met je team:

1. Welke impact heeft deze coronacrisis op je gehad?
2. Als mens en als werknemer?
3. Wat zijn je bezorgdheden bij de heropstart (van het fysiek samenwerken)?
4. Wat heb je in de voorbije periode als positief ervaren?
5. Welke elementen wil je eventueel meenemen in de toekomst?
6. Waar kijk je naar uit in deze fase?
7. Wat is je grootste uitdaging op dit moment?
8. Hoe kijk jij naar de toekomst?
9. Wat zou je eerste prioriteit zijn als je op mijn stoel zat?
10. Wat maakt ons tot een team?

Het uitgangspunt is dat mensen die écht contact met elkaar hebben, die niet alleen reageren op elkaars gedrag, maar ook een inzicht hebben in elkaars gedachten en emoties, beter samenwerken. En die samenwerking is cruciaal om samen verder te groeien en oplossingen te zoeken voor gezamenlijke problemen, onderweg naar het nieuwe normaal, in het post-COVID-19-tijdperk. Verderop meer daarover.

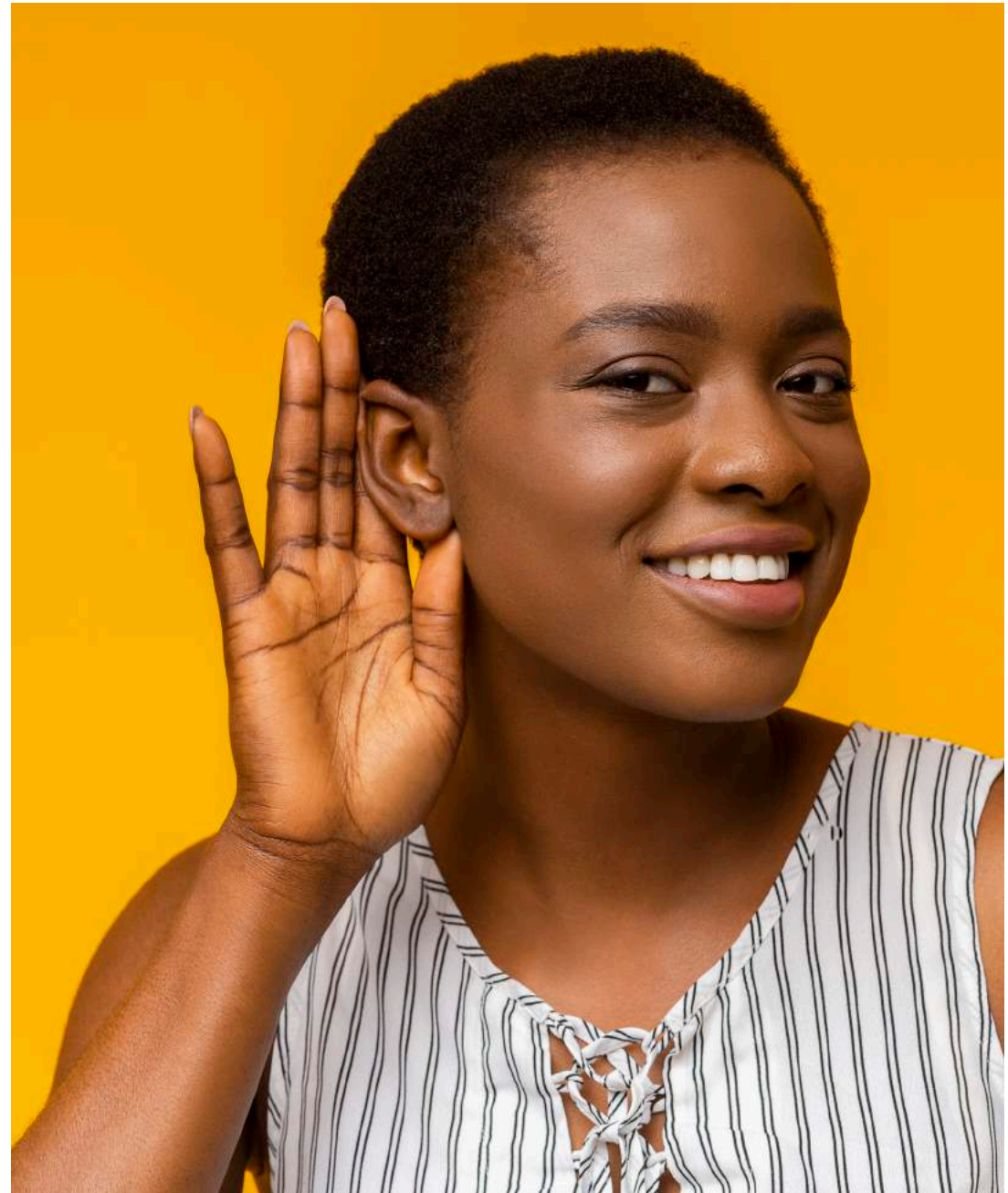
LUISTEREN

Belangrijk is om echt en oprecht naar de antwoorden te luisteren, zonder oordeel en zonder andere intentie dan je medewerker of collega beter te leren kennen en te weten wat er leeft. Stel één vraag per keer en laat ruimte voor het antwoord.

Mogelijks spreken mensen over hun angsten in 'wat als'-scenario's. Het kan helpen om eerst te kijken hoe realistisch het scenario is en om daarna met hen mee te denken wat ze kunnen doen. Een plan B hebben, met concrete acties bij 'wat als', kan helpen om de rust terug te brengen.

Weet bovendien dat niet iedereen even makkelijk over zijn gevoelens spreekt. Het is aangewezen dat je, in deze periode in het bijzonder, aandachtig bent voor signalen die je misschien kunt oppikken bij collega's of teamleden.

Wat zijn die signalen? Jij kent je medewerkers het best, dus als je afwijkend gedrag ziet, is dat mogelijks een signaal. Daarnaast zijn bekende uitingen van angst: irritatie, moeilijkheden om zich te concentreren, of juist hyperconcentratie. Ook teruggetrokken gedrag of totale chaos kunnen uitingen zijn van stress.





Beperk dit soort groepsgesprekken ook niet tot ééntje bij de heropstart. Regelmatig opnieuw peilen hoe het met mensen gaat, wat er leeft in de groep en hoe de heropstart wordt ervaren, blijft belangrijk in de komende weken en maanden. Zelfs wanneer we collectief gevaccineerd zijn en de economie weer op volle toeren draait, zullen veel mensen gedurende lange tijd deugd hebben van dit soort gesprekken, als ze voldoende in vertrouwen gebeuren en diepgang hebben.

BEGRIIP EN WAARDERING

Als leidinggevende kun je mildheid en begrip tonen, en uiteraard ook waardering voor het geleverde werk. Daarnaast kun je je hulp aanbieden. Oprecht vragen hoe het met mensen gesteld is, en wat jij kunt doen om hun dag, hun week of hun werklevens beter of makkelijker te maken.

(Bij echte paniekaanvallen kun je best alle argumentatie laten varen en de ander helpen

om weer rustig te worden. Bijvoorbeeld dankzij ademhalingsoefeningen. Dat thema is voer voor andere specialisten.)

Het verschil (h)erkennen is belangrijk om vertrouwen te creëren of te herbevestigen. En vertrouwen is de basis van goed teamwerk.

DE BALANS OPMAKEN VOOR JEZELF

09

In het reflectieboek vind je vragen die je kunt gebruiken om een evaluatie te maken van je dagelijkse bezigheden.

Stilstaan bij je job, je taken en je verantwoordelijkheden kan helpen om een balans op te maken van wat goed is en wat je wil veranderen. Daarnaast is het ook belangrijk om een balans op te maken van je leiderschap in de voorbije crisisperiode.

Misschien heb je je als leidinggevende wat 'overbodig' gevoeld tijdens het thuiswerk, terwijl het verder zo goed als 'business as usual' was. Had je het idee dat je functie 'niet essentieel' was? Dan zou je je rol in deze fase kunnen herdefiniëren, of jezelf heruitvinden.

JE ROL ALS LEIDINGGEVENDE

Je rol als leidinggevende is, net als altijd, tweeledig. Resultaatgerichtheid dien je te combineren met mensgerichtheid, daarover hadden we het al in onze eerste whitepaper. Bovendien moet je in de heropstartfase, nog meer dan anders, flexibel inspelen op wat er rondom jou gebeurt, zowel binnen als buiten je team. Je rol is niet simpel: medewerkers zullen naar jou kijken voor zekerheid, en tegelijk moet je wellicht veranderingen in gang zetten. Mogelijks moet je besparingen doorvoeren, terwijl je tegelijk innovatief moet zijn om in de toekomst relevant te blijven.

Een grote uitdaging dus. En nog meer in tijden waarin onzekerheid het codewoord is. Mensen hebben nood aan een leider die toont dat hij de ernst van de situatie inziet, die weet wat er aan de hand is, die actiegericht is en tegelijk ook zorg draagt voor de mensen. (En die durft toe te geven dat hij ook niet op alle vragen een pasklaar antwoord heeft.) Mensen hebben, in deze fase van verandering (en in tegenstelling tot de voorbije fase van acute nood), geen behoefte meer aan een leider die alles zelf beslist en al helemaal niet aan een held die denkt dat hij weet hoe de toekomst eruit zal zien. Het zal wellicht ook niet lukken om de draad gewoon op te pikken, daar waar we hem in maart 2020 lieten vallen. Niemand heeft zo'n crisis ooit meegemaakt. Je kunt je dus beter bescheiden opstellen en samen met anderen, vanuit nieuwsgierigheid, onderzoeken hoe de toekomst er kan uitzien.





OPENHEID

Als je tijdens de acute crisis bent overgegaan naar 'command & control', dan is het nu hoog tijd om die stijl los te laten. Anders loop je het risico dat medewerkers achterover leunen en kijken wat je volgende stap is, zonder dat zij zich verder nog verantwoordelijk voelen.

Meer dan ooit is dit het moment om naar alle stakeholders te luisteren en als leider je eigen verantwoordelijkheid te nemen, je medewerkers hun verantwoordelijkheid (terug) te geven en hier duidelijk over te communiceren. Vertel waarom je bepaalde

zaken in de vorige fase beslist hebt, vraag feedback en open het gesprek. Toon je nieuwsgierig voor de ander en voor het vervolg.

Belangrijk is om de missie van de organisatie niet uit het oog te verliezen en te handelen volgens de vooropgestelde waarden. Op welke manier zijn we als individu, als team en als organisatie nog steeds meerwaarde aan het creëren voor de wereld rondom ons?

Toon ook je kwetsbaarheid als leider wanneer je vragen krijgt van je team waar je niet kunt op antwoorden. Bijvoorbeeld over de toekomst van het

bedrijf. Als je zelf niet weet welke richting het uitgaat, dan help je je medewerkers niet door te zeggen 'dat alles wel goed komt'. Mensen zijn niet dom. Beter is dan om eerlijk te zijn, te zeggen dat je het zelf ook niet weet, maar dat je hen op de hoogte houdt en dat je tegelijk alles in werking stelt, samen met hen, om de toekomst zo goed mogelijk te maken. Het is ook belangrijk om hen duidelijk te maken dat deze crisis nog niet helemaal voorbij is.

DE BALANS OPMAKEN ALS TEAM

10

In de voorbije periode zijn je wellicht dingen opgevallen in je team. Wie zijn de sterkhouders? Wie heeft het moeilijk gehad? Wie heeft de teamwerking ook van thuis uit positief beïnvloed? Dit is een ideaal moment om stil te staan bij hoe je team vandaag is samengesteld en functioneert.

Bedrijven hebben nu meer dan ooit nood aan veerkrachtige medewerkers, die bottom-up info delen over hoe zij de toekomst zien, waar zij verbeteringen kunnen aanbrengen in processen en producten, en die meedenken over de toekomst en de uitdagingen die het post-COVID-19-tijdperk zal bieden.

DE MENSEN IN JE TEAM

Als het over succesvolle teams gaat, dan halen we er graag Patrick Lencioni bij. De vijf frustraties van teamwerk zijn meestal wel gekend (dat vertrouwen de basis is voor constructief conflict, daar hebben we het straks ook nog over), maar hij beschreef ook de drie belangrijkste vaardigheden van échte teamplayers, en dat model is minder bekend.



BESCHEIDENHEID

Lencioni beschrijft bescheidenheid als dé belangrijkste deugd die iemand moet hebben om goed in een team te functioneren.

Dat betekent niet dat je jezelf moet wegcijferen, en ook niet dat je jezelf moet overschatten. Wel dat je het belang van het team altijd laat voorgaan op je eigenbelang. Ook als dat betekent dat je dus jezelf niet in de schijnwerpers plaatst en dat je alle problemen die je ziet, signaleert.



GEDREVENHEID

Daarnaast pleit Lencioni voor gedrevenheid en een strenge werkethiek. Hanteer een hoge standaard voor jezelf, werk hard voor alles wat je doet en ga altijd voor dat tikkeltje meer, in plaats van gewoon je werk te doen. Heel veel mensen hebben het afgelopen jaar écht alles uit de kast gehaald om de crisis het hoofd te bieden.

Tegelijk heeft dat mogelijks geleid tot een scheefgetrokken balans tussen werk- en privé-tijd. Verslaafd zijn aan je werk helpt niemand vooruit, wees daar voorzichtig in. Het gaat niet om het aantal uren dat je werkt, wel om de kwaliteit van wat je aflevert en de bijdrage aan het grotere plaatje.



SOCIAAL SLIM ZIJN

Het derde aspect dat Lencioni aanhaalt in het kader van de ideale teamspeler is het tonen van wat wij meestal een hoog EQ noemen. Sociaal slimme mensen stellen de juiste vragen, luisteren écht naar het antwoord en blijven betrokken. Daarmee halen ze dus het beste in anderen naar boven.

Het belang van deze drie skills voor teamplayers tijdens én na een crisis kan niet overschat worden. Voor een manager maakt dat een wereld van verschil in de opvolging van zijn medewerkers. Echte teamplayers, die de drie kwaliteiten in hoge mate bezitten, hebben nauwelijks aandacht van de manager nodig om succesvol te zijn. Zij zullen zich sneller kwetsbaar opstellen en voor een basis van vertrouwen zorgen in het team.

Check dus bij jezelf en je teamleden wat mogelijks nog mist. Niemand is perfect, we hebben allemaal wat meer van het ene en wat minder van het andere. Dat is normaal. Zelfkennis is de eerste stap. Ga erover in gesprek. In het reflectieboek staan een aantal vragen rond dit thema.

DE SAMENWERKING IN JE TEAM

Naast het bekijken van de individuele teamvaardigheden, kun je best ook een balans opmaken van het teamwerk als geheel. Ban daarbij alle taboes.

Start met de vraag: wat heeft er tijdens de crisis goed gewerkt? En wat niet? Is het team zoals we dat vandaag kennen een écht team? Of zijn het allemaal experts die toevallig aan dezelfde manager rapporteren? Wie heeft elkaar nodig om resultaten te bereiken?

In het reflectieboek vind je nog meer vragen voor je team.

De coronacrisis was een uitdaging voor mensen die gewoon waren om in grote verbondenheid hun werk te doen, en daarbij vaak in dezelfde ruimte samenwerkten.

Mogelijks hebben teamleden tijdens de voorbije periode informatie gemist, of de informele babbels die helpen om de samenwerking efficiënt en geconnecteerd te houden. Maar evengoed hebben ze ontdekt dat je een aantal dingen misschien even goed, of zelfs beter, alleen kunt doen.



De vraag is welk soort samenwerking er nodig is om in het nieuwe normaal optimaal te functioneren? In een recent artikel in HBR stellen Elaine Pulakos en Robert Kaiser dat er grofweg vier soorten teamwerk zijn.

- Sequentieel teamwerk: hierbij geven mensen werk aan elkaar door, bijvoorbeeld verschillende business units die allemaal info geven aan Finance, en dat departement maakt er een gezamenlijk rapport van.
- Synchron teamwerk: individuen of teams werken naast elkaar, maar houden elkaar op de hoogte om samen succesvol te zijn. Bijvoorbeeld een regionaal salesteam: ieder heeft zijn eigen klanten en prospects, maar samen bepalen zij het succes van de regio.
- Gecoördineerd teamwerk: bijvoorbeeld een ziekenhuisteam met verschillende specialisaties en rollen op de COVID-19-afdeling.
- Onderling afhankelijk teamwerk: dit is het meest complexe teamwerk, bijvoorbeeld om een nieuw product of een nieuwe dienst op de markt te brengen. Je hebt dan verschillende competenties nodig om een nieuwe uitdaging aan te gaan. Rollen switchen afhankelijk van het moment en communicatie is cruciaal.

Het is overigens niet zo dat (het werk van) elk team in één van deze vier categorieën valt. Maar de indeling is een interessante start voor een denkoefening over welk soort teamwerk jullie doen en kan in combinatie met de bovenstaande vragen gebruikt worden.

Bovendien kun je ook, wanneer je wordt betrokken bij een samenwerking waarvan je de meerwaarde niet ziet, hierover in gesprek gaan. Mogelijks vragen je collega's je uit gewoonte, en kan een gesprek helpen om niet langer betrokken te worden in een proces waarin jij geen meerwaarde hebt.

Vanuit de organisatie of de leidinggevende is het belangrijk dat iedereen de toestemming krijgt om 'nee' te zeggen als die wordt betrokken bij een werkproces of bij teamwerk waarvan hij zelf vindt dat hij geen meerwaarde heeft. De tijd die vrijkomt kunnen ze gebruiken om andere dingen te doen, die meer resultaat opleveren voor je team of organisatie.



DE TOEKOMST BOUWEN ALS LEIDER



11

Het is belangrijk om je veerkracht als leider te tonen. Je hebt een voorbeeldfunctie en mensen zullen naar je kijken. Dat betekent niet dat je altijd alle antwoorden hebt of exact moet weten wat je gaat doen. Je mag kwetsbaarheid tonen. Tegelijk helpt het niet om de situatie te beschrijven met negatieve woorden als 'gevaarlijk', 'penibel', 'uitzichtsloos', 'we staan er slecht voor', ... Pessimisme gaat je niet helpen. Beter is het om rustig te blijven, een objectieve en feitelijke analyse te maken van de situatie en ook meteen te vertellen wat je eraan wil doen.

Maak je actieplan liefst niet in je eentje. Alles hoeft niet meteen duidelijk te zijn. Je kunt ook vertellen wat

je eerste stappen zijn: een brainstorm met je team organiseren, een bevraging bij je klanten organiseren, ... Dat zijn allemaal toekomstgerichte acties die optimisme uitstralen.

Toekomstgerichte acties zijn vooral: je ogen en je oren op verschillende plaatsen openhouden om te zien, te voelen en te ruiken wat er rondom jou gebeurt. Hoe beter je voelsprietten en je antennes werken, hoe meer je met de toekomst en zijn tendensen geconnecteerd kunt zijn.

In het reflectieboek vind je vijf vragen die je jezelf kunt stellen over je leiderschap.

Je medewerkers weten vaak zelf erg goed welke veranderingen er moeten worden doorgevoerd om een antwoord te bieden op de nieuwe realiteit, vaak beter dan jijzelf. Ze zitten immers met hun neus op het werk. Op basis van die gesprekken kun je mogelijks verschuivingen realiseren in de manier waarop het werk geregeld wordt, hoe de teams zijn samengesteld, waar de investeringen en de kostenbesparingen kunnen gebeuren.

Op die manier geef je als leidinggevende misschien een andere invulling aan je rol dan je tot nu toe gewend was. Op die manier word je als facilitator van verandering mogelijks weer uiterst 'essentieel' en 'vitaal'.

DE TOEKOMST BOUWEN ALS TEAM



12

In organisaties is er in de voorbije fase iets moois gebeurd: er zijn knopen doorgehakt en mogelijkheden ontstaan (bijvoorbeeld rond thuiswerk) waarbij tussen verschillende diensten is samengewerkt als nooit tevoren om de kritieke situatie het hoofd te bieden.

Het lijkt erop dat organisaties bijna als vanzelf de agile-principes zijn gaan toepassen. Op basis van acute noden tijdens de crisis hebben collega's die misschien niet altijd even efficiënt samenwerkten, nu magische innovaties gerealiseerd op bijzonder korte tijd.

Het lijkt alsof we met z'n allen ineens dezelfde richting volgden: 'flatten the curve', 'blijf in uw kot', allen

tezamen tegen COVID-19. Het doel was duidelijk, we gingen er samen voor.

Hoe kun je die solidariteit in de maatschappij en die wendbaarheid in organisaties als inspiratie gebruiken om ook in de toekomst anders samen te werken ?

Wat je in deze heropstartfase nodig hebt, zijn teams die samen bouwen aan de toekomst. De coronacrisis mag dan wel de grootste crisis van de voorbije jaren zijn, het zal zeker niet de laatste zijn.

Je hebt dus flexibiliteit in teams nodig, en wendbaarheid, de bereidheid om als team op zoek

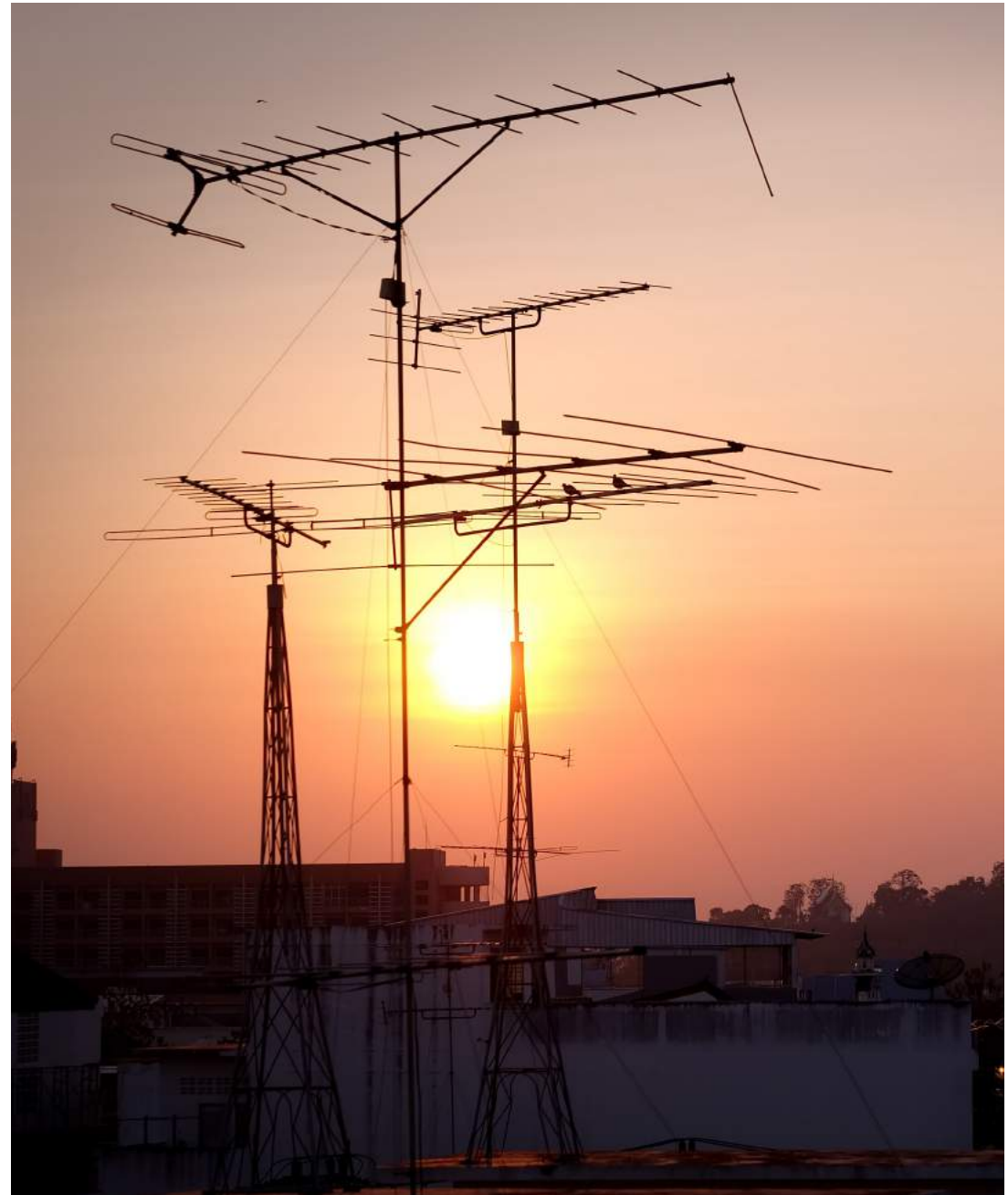
te gaan naar mogelijkheden in een nieuwe wereld. Een ideaal team beschouwt de veranderende wereld rondom zich als een kans, en dat vanuit vertrouwen en een oplossingsgerichte houding. Proactief en met de voelspriet op.

Wat elke organisatie nu kan missen als kiespijn zijn teams die in overlevingsmodus gaan. Teams die verandering gelijkstellen aan gevaar en een muur rond zich bouwen, ter 'bescherming' tegen de boze, lastige, nieuwe buitenwereld. Werkgroepen die een reactieve houding aannemen, vanuit angst, boosheid of conflict, en doen alsof alles bij het oude kan blijven.

Als team kun je aan de toekomst werken door zowel naar binnen als naar buiten te kijken. Je voelsprietten naar buiten, en dan de vertaling maken naar binnen. Die binnenkant van de organisatie, daar kun je meteen aan werken, want tijdens de coronacrisis zijn wellicht een aantal problemen blootgelegd.

Je kan bijvoorbeeld een platform creëren waarbij medewerkers mee nadenken over de toekomst van het team en van de organisatie. Wat is er nodig om naar een 'nieuw normaal' te gaan? Geef mensen inspraak, meer nog: bedenk de toekomst samen. Naast het bespreken van efficiëntiewinsten in de samenwerking wil je als team en als organisatie ook het nieuwe normaal mee vormgeven. Dat doe je best door terug te grijpen naar de missie en de visie van de organisatie. Je businessmodel (en misschien ook je visie) moet je mogelijks aanpassen, maar je missie kan, als het goed zit, wel blijven bestaan als rode draad.

Eerder hadden we het al over het loslaten van de controle als leidinggevende. We willen ook hier nog eens herhalen dat het luisteren naar de mensen op de vloer cruciaal zal zijn in het bedenken van nieuwe oplossingen. Vertrouw erop dat medewerkers hun ogen en oren kunnen gebruiken om te zien wat er bij klanten en andere stakeholders leeft. Welke trends ontstaan naar aanleiding van deze crisis? Waarop kunnen het team en de organisatie inspelen? Gebruik de aanwezige creativiteit en kennis van het werkveld om innovatief naar de toekomst te kijken. Je klanten kunnen je vertellen wat zij het meest nodig hebben, en hoe zij het postcoronatijdperk zien. Op basis van die gesprekken kun je innovaties voorbereiden en samen met je medewerkers nadenken over de toekomst op langere termijn.





HOOP

Dat denkwerk geeft perspectief en vertrouwen, zodat de crisis niet voor niks is geweest en opportuniteiten gebruikt worden. Zo installeer je hoop bij je medewerkers, zo zien zij meteen hoe ze het verschil kunnen maken en dat is cruciaal in deze fase.

VERSCHEIDENHEID

Als we een wendbare organisatie willen die mee is met het nieuwe normaal, dan dienen we met een zo breed mogelijk perspectief en veel nieuwsgierigheid samen te kijken naar wat er rondom ons gebeurt. Dat

is wat van nature in sterke teams zichtbaar wordt.

Diverse teams, die de wereld vanuit verschillende perspectieven bekijken, hebben een streepje voor. Diversiteit in plaats van eenheid dus, maar wel met een gezamenlijk doel en in samenwerking.

Daarvoor is het belangrijk om een aantal zekerheden over de huidige wereld los te laten. Iedereen weet wat Henri Ford heeft gedaan: mocht hij het idee van paard en kar niet hebben losgelaten, dan had hij nooit een auto kunnen bedenken.

Als je de toekomst wil uittekenen, kun je best rekening houden met verschillende perspectieven, en dus het verschil tussen mensen in je team omarmen. Het is heel natuurlijk dat er tussen collega's in hetzelfde team meningsverschillen ontstaan over hoe het nieuwe normaal er dient uit te zien. Juist in dat verschil schuilt rijkdom.



Meningsverschillen en pijnpunten die openlijk besproken worden, hebben het voordeel dat ze ook écht kunnen worden aangepakt in het team en in de organisatie, in plaats van in de roddelgangen te verdwijnen.

Openlijk discussiëren over verschillende percepties is belangrijk, en dan kom je tot constructief conflict. Dus niet collega 1 tegen collega 2, maar collega 1 en collega 2 tegen iets buiten het team of de organisatie (breed voorbeeld: de nieuwe wereld na de crisis). Als je samen een gemeenschappelijke vijand hebt, is de kans groter dat je er samen uitkomt. Bepaal dus op voorhand goed wat de doelstelling van het gesprek is. Dat kan zijn 'onze klanten kwalitatiever bedienen', of 'de doorlooptijd van een klantenvraag verkorten', ... Zorg dat je samen als team vecht tegen een gemeenschappelijke vijand of voor een gemeenschappelijk doel, maar zeker niet tégen elkaar. Nieuwsgierigheid naar elkaars visie helpt een team vooruit. Hoe meer je als team in staat bent om de verschillende visies te exploreren, hoe innovatiever je oplossing kan zijn. Als je weerstand traceert tegenover je ideeën, ga dan niet meteen in de tegenaanval. Onderzoek met nieuwsgierigheid het standpunt van de ander. Onderzoek welke meerwaarde het heeft. Vergeet niet: jullie staan aan dezelfde kant, met een gemeenschappelijk doel. Jullie staan niet tegenover elkaar. Elke stem mag er zijn. Van elke stem valt iets te leren.

In het reflectieboek vind je tien vragen om de toekomst voor te bereiden.



DURVEN FALEN

Benadruk in het team dat falen mag en juist deel uitmaakt van het leerproces. Falen bestaat dus niet, er is alleen leren.

Wat je daarvoor nodig hebt in een team is psychologische veiligheid. Dat is een basisvoorwaarde. Vandaar dat we eerder al de focus legden op het omgaan met je eigen emoties en met die van je collega's of medewerkers. Mensen aanvaarden zoals ze zijn, is belangrijk om die veiligheid te creëren.

Om de toekomst vorm te geven, is het belangrijk om

hardop te durven denken, in een team. De vrijheid hebben om 'domme', onsamenhangende ideeën luidop te verkondigen, is cruciaal als je als team vooruit wil geraken. Dat betekent wel dat individuele teamleden en leidinggevenden zich tegelijk kwetsbaar en moedig dienen te gedragen. En dat kan enkel wanneer iedereen in het team erop vertrouwt dat alles gezegd mag worden.

Bovendien is het belangrijk dat iedereen achter een gezamenlijk genomen beslissing gaat staan. Dat iedereen, nadat alle meningen zijn geuit, tegenover de klant en in alle bescheidenheid, het team verdedigt.

Tot slot: misbruik deze gesprekken over de toekomst niet. Er dient vertrouwen te zijn of te worden gecreëerd tussen gesprekspartners. Als het de bedoeling is om jobs te schrappen bijvoorbeeld, dan moet je een andere communicatie aangaan.

BESLUIT

13

Wij wensen het elke mens, elke collega, elke leider, elk team en elke organisatie toe dat ze na deze crisis sterker zijn dan ooit tevoren. Wij wensen ons allemaal toe dat we niet enkel gaan 'veranderen' naar het nieuwe normaal, maar dat we deze coronacrisis aangrijpen om te transformeren, als mens, als collega, als leider, als team.

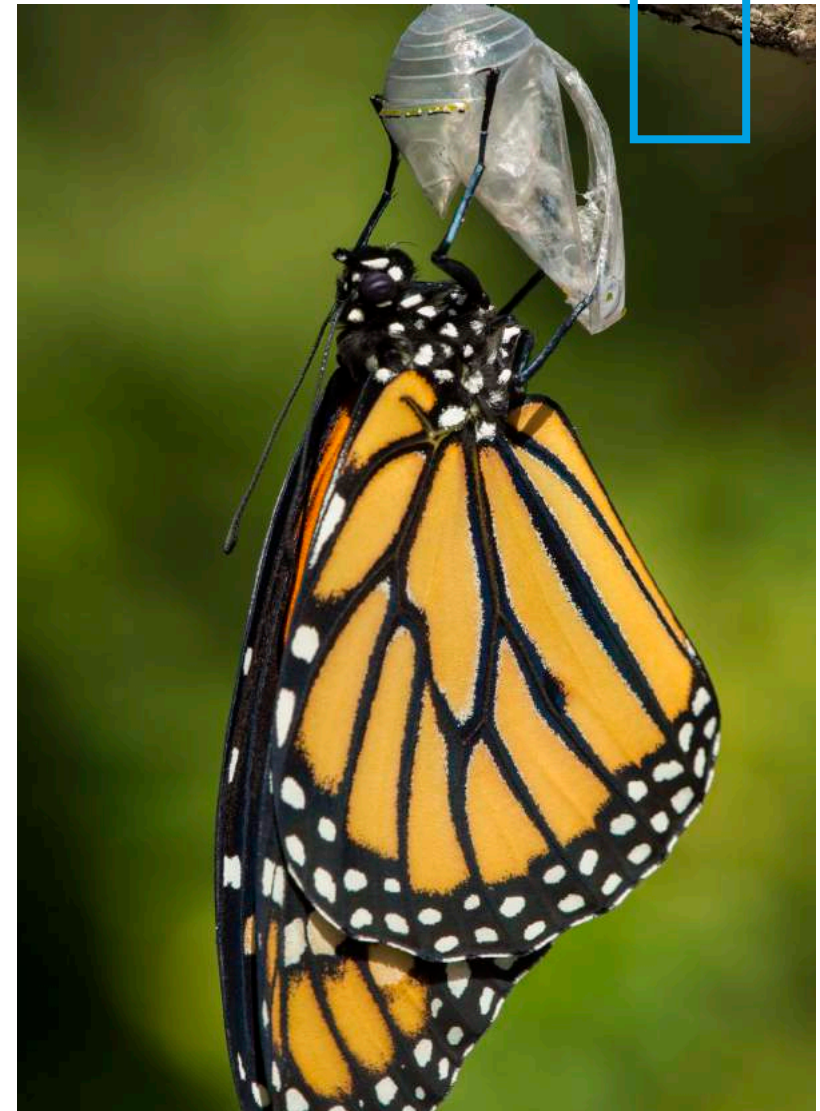
TRANSFORMATIE?

Transformatie is een superlatief van verandering. Vaak gaan mensen kleine veranderingen doorvoeren die hen helpen om te gaan met de wereld rondom hen. Hier zitten we op gedragsniveau: we passen ons gedrag aan om beter in te spelen op situaties die zich voordoen in ons leven. Bijvoorbeeld: we dragen een mondkapje op het openbaar vervoer, we houden 1,5 meter afstand van onze collega's, enzovoort.

Transformeren is op een diepgaand niveau veranderen: zichtbaar in je gedrag, maar geworteld in nieuwe overtuigingen, sterker gevoelde waarden en een ander gevoel van zingeving.

Duurzame verandering of transformatie vertrekt altijd vanuit een verruimd bewustzijn: je ziet, voelt, ervaart meer en anders dan voorheen. Een levenswerk. Eentje dat je kan laten ondersteunen op individueel en/of teamniveau door een ervaren coach.

We zijn ervan overtuigd dat de transformatie sterker zal zijn als we er met teams en organisaties doorgaan, en niet enkel individueel.



LET'S CONNECT

Mogelijks kan (team)coaching helpen om ons bewustzijn te verruimen. Ook zelfsturing is belangrijk: op een bepaald moment moeten we bewust de keuze maken om te veranderen.

We veranderen onze waarden, zoeken vermogende overtuigingen op, leren nieuwe gewoonten aan en ondernemen nieuwe acties. In dit proces moeten we het oude loslaten, en dat is soms spannend omdat we niet weten wat in de plaats komt. Door coaching kunnen we hier meer in vertrouwen en dit kan ons transformatieproces versnellen.

Wil je weten wat coaching voor jou als individu of voor je team kan betekenen? Aarzel niet om contact op te nemen met Querencia. Ook Unique heeft verregaande expertise in huis om je organisatie op tal van vlakken te ondersteunen. Wij wensen je veel succes in het veranderingsproces!

**Hartelijke groet,
Christine**

Juni 2021

Contacteer mij via de **website www.querencia.be**



Christine Esteingeldoir

Team Coaching & Leadership Development

Ik ben er voor jou!
Heb je een vraag? Stel ze gerust! Contacteer Mij via

+32 473 60 18 11
christine@querencia.be

BRONNEN

'Don't let teamwork get in the way of agility', Elaine Pulakos and Rob Kaiser, May 12, 2020 GROW-praktijkboek, TCS, 2017

'Heropstarten: gewoon op 'start' drukken toch?'. Leanne Steeghs en Philippe Bailleur, 29 april 2020 'High-performing teams need psychological safety. Here's how to create it', Laura Delizonna, august 24, 2017

'It's ok to feel overwhelmed. Here's what to do next.' Liz Gilbert, TedX, April 3, 2020 'Leading through anxiety', Morra Aarons-Mele, April 2020

'Leading your team past the peak of a crisis', Rosabeth Moss Kanter, HBR, April 30, 2020 'Lead your team into a post-pandemic world', Hubert Joly, May 8, 2020

'Managing in an anxious world', 6part series, HBR, May 11, 2020

'Reopening? Your employees will need extra emotional support', Minda Zetlin, Inc.com, May 29,2020 'Sensemaking', Annette Meulmeester en Philippe Bailleur, april 2020

'Tegen de stroom meewaaier', B. Hoogenboom, J.J. Stam, B. Schrueder, 2017

'The book of beautiful questions', Warren Berger, 2018

'The ideal teamplayer: how to recognize and cultivate the three essential virtues', Patrick Lencioni, 2016