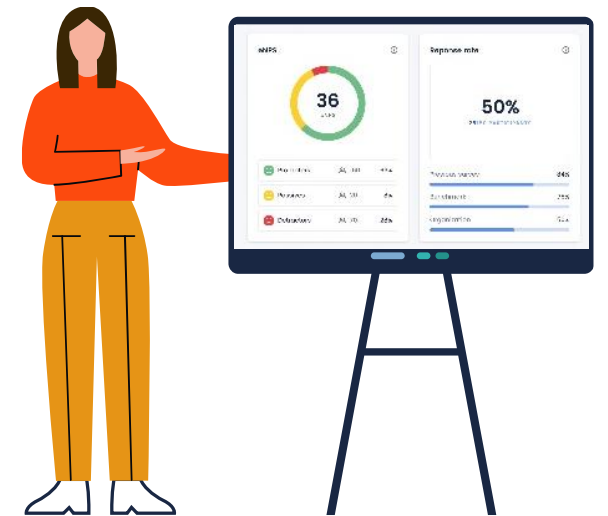


Aan de slag met de resultaten

Toolkit voor managers



Welkom bij deze toolkit voor (team)vergaderingen!

Je onderzoeksresultaten zijn binnen, en je wilt met je team aan de slag om een stap in je ontwikkeling te zetten. Waar begin je en wat moet je in overweging nemen? We helpen je graag op weg.

**Resultaten
bespreken: de
basisprincipes**

**Specifieke tips en
werkwijzen**

**Advies op maat van
onze consultants**

**Kies een onderwerp,
klik op de knop en
lees meer!**



Resultaten bespreken: de basisprincipes 1/2

1 Voorbereiding

- ✓ **Deel** de resultaten en de bijbehorende handreiking met je team ter voorbereiding op de vergadering:
 - **Concentreer** je op het gedeelte 'Scores voor de vragen' van het rapport.
 - **Bekijk** de opmerkingen en tips, die vaak waardevolle aanvullende informatie opleveren.
- ✓ **Bepaal** samen met (een deel van) het team aan welk onderwerp je als eerst wil werken.
- ✓ **Betrek** (een deel van) je werknemers bij de voorbereiding, hierdoor ontstaat draagvlak.
- ✓ **Geef** je werknemers vooraf een voorbereidende opdracht (neem de resultaten door, beantwoord de vragen, etc.).
- ✓ **Regel** een prettige ontmoetingsruimte, inclusief flip-over.
- ✓ **Reserveer** voldoende tijd (2 tot 4 uur, afhankelijk van het doel en aantal personen)

2 Het begin van de vergadering

- ✓ **Begin** met het doel van de vergadering (waarom zijn we hier?).
- ✓ **Deel** de vergaderagenda.
- ✓ **Deel** de 'vergaderetiquette' (geen onderbrekingen, aandachtig luisteren en actieve houding).
Alternatief: vraag naar de 'vergaderetiquette' (groep geeft input, dit verhoogt de betrokkenheid)
- ✓ **Doe** een korte check-in* met de deelnemers.

* Zie 'Oefeningen voor check-ins' voor tips

Resultaten bespreken: de basisprincipes 2/2

3 Het gesprek

- ✓ **Neem** het rapport als uitgangspunt van het gesprek, gebruik vooral de scores op de vragen.
- ✓ **Bespreek** wat goed gaat / waar het team trots op is (individueel bepaald, plenair overleg)
- ✓ **Bepaal** samen de hoofdthema's. Welke 2-3 punten hebben de meeste steun?
- ✓ **Bespreek** wat er beter kan / verbeterpunten binnen het team (individueel bepaald, plenaire bespreking)
- ✓ **Stel** open vragen (vragen die niet met ja of nee kunnen worden beantwoord)
- ✓ **Bepaal** de belangrijkste thema's. Kies samen de 2-3 belangrijkste gebieden voor verbetering.

4 Actie en opvolging

- ✓ **Vraag** naar en verzamel mogelijke oplossingen/ideeën voor verbeterpunten (tip: hou het klein!).
- ✓ **Kies** maximaal 3 goede ideeën
- ✓ **Geef** een subgroep de taak om deze ideeën verder te ontwikkelen:
Wat moet er gedaan worden?
Wie is verantwoordelijk?
Wanneer is het klaar?
- ✓ **Neem** acties op in bestaande vergaderingen, actielijsten, begin van de dag etc.
- ✓ **Bespreek**: is het nodig om een volgende vergadering te plannen?
- ✓ **Evalueer** na een paar weken: hoe staan we er voor met onze afspraken **en acties?**

Specifieke tips en werkwijzen voor:

Kies een onderwerp,
klik op de knop en
lees meer!

Kleine teams

2 tot 15 werknemers

Grote teams

16 of meer werknemers

Hogere scores

Het team heeft gemiddeld meer hogere scores

Lagere scores

Het team heeft gemiddeld meer lagere scores

Diversiteit

Teams met verschillende nationaliteiten

**Specifieke
thema's**

Specifieke thema's (leiderschap, werklust)

**Beweging en
energie**

Algemene tips over beweging en energie

**Check-in
oefeningen**

Tips om goed te beginnen

**Korte
energizers**

Oefeningen die energie geven



Kleine teams

Een vergadering met een klein team is vaak makkelijker te organiseren. Het is daarbij makkelijker om iedereen bij elkaar te krijgen, elke persoon heeft meer tijd om zichzelf te uiten en je kunt onderwerpen grondiger verkennen. Het is belangrijk om ervoor te zorgen dat het team niet verstrikt raakt in langdurige discussies.

1 Tips

- ✓ **Maak** een kring van stoelen in plaats van ze rond een tafel te zetten, dit vergroot de verbinding en openheid in het team.
- ✓ **Stel** het team een duidelijke vraag en stuur daarmee het gesprek in de gewenste richting.
- ✓ **Blijf vragen stellen** als iets je aandacht trekt om dieper op het onderwerp in te gaan.
- ✓ **Laat** teamleden reageren op elkaars bijdragen. Dat zorgt ook voor diepgang in het gesprek.

2 Werkwijzen

Modereren en prioriteren:

- ✓ **Deel** het rapport en vraag iedereen om de volgende vragen voor zichzelf te beantwoorden:
 - ✓ Wat gaat er goed binnen ons team?
 - ✓ Waar zie ik mogelijkheden voor verbetering?
- ✓ **Schrijf** per persoon twee verbeterpunten op en twee dingen die goed gaan (2x groene post-it, 2x rode post-it).
- ✓ **Bespreek** de onderwerpen binnen de groep. Groepeer de antwoorden indien mogelijk (creëer thema's).
- ✓ **Kies** de belangrijkste onderwerpen met stemstickers of markeer ze met een pen.

Grote teams

Een vergadering met een groter team vereist vaak meer begeleiding en voorbereiding. In grotere groepen nemen mensen niet zo snel het initiatief en uiten ze zichzelf minder gemakkelijk. Houd dus het gedeelte dat het hele team betreft kort en bondig, en werk zoveel mogelijk in kleine groepen (subgroepen).

1 Tips

- ✓ **Zorg** voor duidelijke opdrachten en begeleiding tijdens de vergadering. Dit zal het risico op verwarring verminderen.
- ✓ **Varieer** tussen samenwerken en werken in subgroepen. Dit houdt het energieniveau hoog.
- ✓ **Weet** dat mensen zich in kleinere groepen eerder zullen uiten.
- ✓ **Stimuleer** beweging, hierdoor ontstaat energie (zie 'beweging en energie' voor concrete tips).
- ✓ **Zorg** dat er aan het einde van de vergadering voldoende tijd is om (vervolg)afspraken te maken.

2 Werkwijzen

Stoplicht model

- ✓ **Deel** het rapport en laat iedereen voor zichzelf de volgende drie vragen beantwoorden:
 1. Wat moeten we niet langer doen?
 2. Wat moeten we blijven doen?
 3. Wat moeten we beginnen te doen?

- ✓ **Verdeel** het team in subgroepen.
- ✓ **Knoop** met je subgroep het gesprek aan over de gegeven antwoorden. Bepaal de belangrijkste thema's per vraag.
- ✓ **Bepaal acties:** vraag een delegatie van het team om acties te bedenken voor de hoofdthema's met behulp van:

Huidige → gewenste situatie

- I. Wat is de huidige situatie?
- II. Wat is de gewenste situatie?
- III. Wat is een haalbare eerste stap?



Hogere scores

Begin ook een discussie over een overwegend positief rapport! Aandacht wordt vaak alleen gegeven aan de dingen die verbeterd kunnen worden. Neem even de tijd om na te denken over wat er goed gaat en vertel dat aan elkaar. Dit is motiverend en bevestigt de sterke punten van het team.

1 Waarom een discussie voeren?

1. Ongeacht de resultaten van een werknemersonderzoek, is het altijd belangrijk en een goed idee om de resultaten met je team te bespreken nadat je feedback hebt ontvangen. Het laat zien dat je de gegeven feedback serieus neemt.
2. Is je rapport erg groen? Dan hebben jullie een perfecte gelegenheid om samen naar de toekomst te kijken.
3. Het bespreken van een groen rapport levert vaak positieve energie en teambuilding op.
4. Daarnaast is het een geweldige kans om even stil te staan en te genieten van het succes van je team. Je doet het goed, dus pak je kans om dat te demonstreren en vieren.

2 Tips

- ✓ **Neem** de tijd om waardering te uiten voor de dingen die goed gaan. Dit bevordert teambuilding.
- ✓ **Onderzoek** als groep wat positiviteit teweegbrengt. Je kunt hier veel van leren.
- ✓ **Bespreek** samen: waarvoor kunnen collega's jou benaderen?
- ✓ **Vier** successen!

3 Werkwijzen

Behoud en bouw voort op sterke punten:

- ✓ **Verspreid** het rapport ter voorbereiding op de vergadering en laat iedereen voor zichzelf de volgende vraag beantwoorden: *wat gaat er goed in ons team?*
- ✓ **Bespreek** en bepaal de belangrijkste onderwerpen (kies er twee of drie).
- ✓ **Vorm** subgroepen en verken één onderwerp per groep met behulp van de vragen:
 1. Hoe kunnen we dit positieve element behouden?
 2. Hoe kunnen we dit sterke punt beter benutten?
 3. Welke actiepunten, groot of klein, kunnen we bedenken?
- ✓ **Vraag** welke ontwikkelpunten de collega's zien voor het team. Bespreek, prioriteer en bepaal je acties.

Lagere scores

Lagere scores krijgen voelt niet prettig. Dit kan vaak een teken zijn dat er 'meer' aan de hand is. Neem dit serieus, daar kunnen jij en je team van groeien. Bereid de vergadering goed voor en vraag actief om hulp indien nodig.

1 Tips

- ✓ Vraag jezelf af of jij degene bent die de vergadering zou moeten leiden (voel je je bekwaam en zelfverzekerd genoeg om het te doen?). Zoek ondersteuning bij HR als je twijfels hebt.
- ✓ Bied een omgeving waarin open gesprek wordt gestimuleerd (ruime zaal, stoelen in een kring, externe locatie, etc.)
- ✓ Neem je eigen gevoelens serieus. Neem even de tijd om na te denken over je ervaring met de ontvangst van het rapport.
- ✓ Word niet defensief. Wees responsief naar de feedback.
- ✓ Sta elke frustratie die voortkomt uit het team toe. Dit is een uitlaatklep.
- ✓ Behandel liever één punt echt goed dan vijf punten onvoldoende.

2 Werkwijzen

Verdiepen en ontwikkelgebieden bepalen:

- ✓ **Verspreid** het rapport en laat iedereen de volgende vraag voor zichzelf beantwoorden: *wanneer ervaar je moeilijkheden/heb je moeilijkheden ervaren in je werk?* (noteer dit individueel op post-its).
- ✓ **Bespreek** de post-its binnen de groep en creëer thema's. Begin met de inbreng van een vrijwilliger en probeer iedereen een gelijke hoeveelheid tijd te geven. Stel diepgaande vragen (bijvoorbeeld *Waarom is dat volgens jou belangrijk?*).
- ✓ **Kies** als groep wat het belangrijkste ontwikkelpunt is en bespreek welk vervolgtraject de voorkeur heeft.

Identificeer positieve punten:

- ✓ **Verdeel** de groep in subgroepen (3-5 personen).
- ✓ **Bespreek**: *wat gaat er goed binnen ons team?*
- ✓ **Noem** twee positieve punten per subgroep. Deel dit in de groep.

3 Om hulp vragen

1. Het leiden van een vergadering over een rood rapport kan stressvol zijn.
2. Vraag actief om hulp. HR kan je ondersteunen bij de voorbereiding en begeleiding van je vergadering.
3. We beseffen dat deze vergadering ingewikkeld kan zijn. Zorg ervoor dat je goed voorbereid bent en actief om hulp vraagt!

Diversiteit in teams

'Diversiteit' of 'verscheidenheid' kunnen meerdere vormen aannemen: diversiteit in geslacht, leeftijd, afkomst of achtergrond. Hoe groter de diversiteit in een team, hoe groter de kans dat mensen elkaar niet goed zullen begrijpen. Onderzoek toont echter aan dat diversiteit in teams ook kan bijdragen aan succes. Daarvoor moeten mensen nieuwsgierig zijn naar elkaar en bereid zijn elkaar te begrijpen.

1 Tips

- ✓ **Start** de vergadering met een persoonlijke oefening om mensen de kans te geven elkaar te leren kennen. Bijvoorbeeld: laat een foto zien van je telefoon en vertel kort over de herinnering die je eraan hebt.
- ✓ **Bepaal** samen de 'vergaderetiquette': wat is voor ons als groep belangrijk om met elkaar in gesprek te gaan? Waar willen we het over eens worden?
- ✓ **Vraag** om voorbeelden en moedig mensen aan om te blijven vragen
- ✓ **Let op:** is er een taalbarrière? Werk bijvoorbeeld met fotokaarten en afbeeldingen, zorg ervoor dat mensen niet hoeven te schrijven en houd het simpel!

2 Werkwijzen

Matigen en prioriteren

- ✓ **Deel** het rapport en vraag iedereen de volgende vragen te beantwoorden:
 - ✓ Wat gaat er goed in mijn team?
 - ✓ Waar zie ik mogelijkheden voor verbetering?
- ✓ **Noteer** per persoon twee verbeterpunten en twee dingen die goed gaan (2x groene post-it, 2x rode post-it).
- ✓ **Bespreek** de onderwerpen binnen de groep. Groepeer de antwoorden indien mogelijk (creëer thema's).
- ✓ **Kies** de belangrijkste onderwerpen met stemstickers of markeer ze met een pen.

Specifieke thema's bespreken in teams

Uit een teamverslag kunnen specifieke thema's naar voren komen die extra aandacht vereisen. Bijvoorbeeld het ervaren van een hoge werkdruk, lagere scores op het leiderschap van de manager of minder sociale veiligheid binnen een team.

1 Werkdruk

Een te hoge of te lage werkdruk komt voort uit een combinatie van oorzaken, wat het moeilijk maakt om op te lossen. Een gesprek leert je waar er ruimte is voor verbetering.

- ✓ **Stel** de deelnemers de volgende vragen: *wat geeft je energie in je werk en wat kost je energie in je werk?* Start dan een gesprek over deze onderwerpen en ontdek waar er ruimte is voor verbetering.
- ✓ **Vraag** naar werkgerelateerde en persoonlijke aspecten. Op deze manier kun je deze uitdaging vanuit twee verschillende kanten bekijken (werkgever en werknemer).
- ✓ **Moedig** teamleden aan om hun steentje bij te dragen: *wat kun je doen om je energie (nog) beter te gebruiken? Wat heb je nodig?*

2 Leiderschap

Feedback over het onderzoek naar je prestaties als manager kan vragen oproepen. Als je wil groeien in je rol en de feedback ter harte wil nemen, ga dan het gesprek aan met je team.

- ✓ **Zorg** voor een omgeving waarin je je op je gemak voelt bij het ontvangen van feedback. Denk aan: voldoende tijd, (mogelijke) externe begeleiding, aangename ruimte en de juiste vragen.
- ✓ **Weet** dat een deel van de ontevredenheid vaak wordt veroorzaakt door discrepantie in verwachtingen tussen team en manager. Stel daarom de volgende vragen als basis voor het gesprek: *welke verwachtingen heeft het team van mij als manager die nu worden waargemaakt? En welke verwachtingen worden niet waargemaakt?*
- ✓ **Sta open** voor de feedback en deel wat het met je doet.

3 Sociale veiligheid

Vertrouwen en veiligheid vormen de basis van samenwerking. Als je het gesprek hierover aan wilt gaan: houd er rekening mee dat dit een gevoelig onderwerp is. Vraag om hulp en denk zorgvuldig na over het effect van je ingrijpen/acties/keuzes.

- ✓ **Werken** aan duidelijke grenzen kan helpen om vertrouwen te creëren. Bepaal samen welke regels jullie als team willen naleven.
- ✓ **Delen** van emoties/gevoelens kan helpen om vertrouwen op te bouwen. Van en over elkaar leren helpt. Stel de vragen: *wat vind je leuk/niet leuk aan hoe het team met elkaar omgaat?*

Beweging en energie: algemene tips

Hoe behoud je de energie tijdens een vergadering? Hier zijn een paar tips om te overwegen voor en tijdens de vergadering.



1 Voor de vergadering

- ✓ **Stuur** een duidelijke uitnodiging waarin het doel van de vergadering vermeld staat. Op die manier weten de deelnemers wat ze kunnen verwachten en zullen ze met meer energie naar de sessie komen.
- ✓ **Maak** een kring van stoelen, in plaats van ze rond een tafel te zetten.
- ✓ **Varieer** de manier waarop je de sessie benadert. Overweeg:
 - ✓ Werken in een enkele groep of in subgroepen
 - ✓ Schrijven of praten
 - ✓ Zittend of staand
 - ✓ Energizers*
 - ✓ Binnen of buiten (bijvoorbeeld tijdens een wandeling)

2 Tijdens de vergadering

- ✓ **Houd** voldoende korte pauzes (koffie, toiletbezoek etc.).
- ✓ **Maak** de groep medeverantwoordelijk voor de energie, vraag hen om aan te geven wat ze leuk vinden.
- ✓ **Stel** regelmatig vragen om het energieniveau in de gaten te houden: "Hoe is het momenteel met jullie energieniveau?" Weinig energie? Plan een korte pauze, of verander van positie (ga even staan of beweeg op de plaats).
- ✓ **Geef** korte taken. Voer deze indien mogelijk uit in subgroepen* en bespreek dan de resultaten plenair.
- ✓ **Varieer** de manier waarop je taken bespreekt: bijvoorbeeld zittend in een kring of staand rond een flip-over.
- ✓ **Houd een pauze** als de zaken lijken te stagneren. Heb je een doodlopend pad bereikt met een bepaald onderwerp? Een korte pauze houden helpt!

- ✓ **Bevorder** bewegen: geef deelnemers ruimte voor oefeningen in tweetallen of subgroepen, met de mogelijkheid om dit in een andere ruimte of buiten (tijdens een wandeling) te doen.
- ✓ **Houd rekening** met de verhouding tussen praten en doen. Het energieniveau zal dalen als de deelnemers te veel moeten luisteren en niet genoeg zelf kunnen doen/bijdragen.
- ✓ **Houd rekening** met spraakzame types. Als je merkt dat het gesprek van het onderwerp afdwaalt, zeg dat dan en vraag naar een concreet antwoord of een korte samenvatting. Geef dan aan dat je graag terug wilt gaan naar het onderwerp van het gesprek.
- ✓ **Let** op de tijd: zorg ervoor dat de sessies niet te lang duren.

* Zie 'Korte energizers' voor tips

Ga terug

Check-in opdrachten

1 **Wat je nog niet over me weet...** Vraag de deelnemers zichzelf kort te introduceren op basis van een leuk feit dat nog niemand in het team van hen weet. Een informele start, een leuke manier om elkaar een beetje beter te leren kennen.

2 **Wat betekent je naam?** Vraag de deelnemers zichzelf voor te stellen op basis van de volgende vragen: 1) Hoe heb je je voor- of achternaam gekregen (genoemd naar, familienaam, of...)? 2) Wat betekenen deze namen voor jou - hoe voel je je erbij?

3 **Wie zit er naast je?** Vraag deelnemers om hun buur voor te stellen op basis van de volgende vragen: Wie zit er naast je? Wanneer heb je diegene voor het eerst ontmoet? En wat waardeer je aan diegene?

4 **Oefening in schaalverdeling: een cijfer van 1 tot 10.** Stel deelnemers een vraag en laat ze een plek innemen op een denkbeeldige lijn van 1 tot 10. Bijvoorbeeld, hoeveel kijk je uit naar de vergadering van vandaag (0=helemaal niet, 10=heel erg)? Hoe energiek voel je je nu? Of was je verrast door de resultaten? Geef elke deelnemer om de beurt het woord om hun score uit te leggen. Blijf vragen zonder te oordelen. Wat heeft iemand nodig om (aan het einde van de sessie) hoger te scoren?

5 **Vraag naar het gewenste resultaat.** Vraag de deelnemers wat zij hopen dat het resultaat van deze vergadering zal zijn. Geef het woord aan alle deelnemers, wees nieuwsgierig en blijf vragen stellen. Als variant kun je deelnemers vragen waar ze op hopen en wat ze vrezen dat er zou kunnen gebeuren (hoop en angsten).



Korte energizers



De snelste tip voor meer energie is een korte (koffie)pauze of 30 seconden springen/bewegen. Enkele varianten:

1 Tel tot drie. Laat de deelnemers in paren zo snel mogelijk tot drie tellen, waarbij de ene persoon 'één' zegt, de andere 'twee' en de eerste 'drie'. Dan begint de andere weer bij één. Na een minuut laat je ze de één vervangen door in de handen te klappen. Na nog een minuut laat ze de twee vervangen door een sprong. Vervang dan drie door je omdraaien.

2 Het klapspel. Verzamel de deelnemers in een kring. Klap twee keer in je handen, in een duidelijk ritme; de tijd tussen de klappen bepaalt het ritme. Doe het één keer duidelijk en geef het klappen dan door aan je buur. Het klappen gaat rond in de kring, waarbij het belangrijk is dat het ritme van het klappen hetzelfde blijft. Daarom klapt elk groepslid slechts één keer. Doe een paar rondes tot het klappen mooi rondgaat. Dan verander je het tempo.

3 Maak rijen. Vraag deelnemers om zich zo snel mogelijk op te stellen op (geef aan waar 0 is) lengte van dienstverband, leeftijd, aantal kinderen, aantal huisdieren. Controleer telkens. Iedereen die verkeerd staat, ligt er uit.

4 Verhalen maken. Laat deelnemers in paren om de beurt een woord zeggen om samen een verhaal te maken. Dit zorgt voor creativiteit en humor.

Advies op maat van onze consultants/externe trainers

Heb je vragen na het lezen van deze toolkit? Neem dan contact op met je Customer Success Manager.

1 Deskundig advies

Wat?

Wil je je teamrapport bespreken omdat je specifieke vragen hebt of bijvoorbeeld wil begrijpen op welk onderwerp je je als eerst moet richten? Of wil je wat advies over het voorbereiden van je teamgesprek? Denk aan:

- Hoe bespreek ik leiderschap of werkdruk?
- Hoe zorg ik ervoor dat we een sessie met succes kunnen voltooien?

Onze People Strategy Consultants staan klaar om je te helpen.

Voor wie?

Managers en HR-adviseurs

2 Workshop Train de facilitator

Wat?

Een online/offline workshop die je leert hoe je je rapport kunt lezen en je zal voorzien van extra tools, ideeën en inspiratie over hoe je de resultaten van het onderzoek met teams kunt opvolgen. De webinar georganiseerd door je People Strategy Consultant duurt 1 uur. We bieden ook een workshop van 2 uur aan, waarin er ook tijd is om te oefenen met het interpreteren van je resultaten en het leren met en van je collega's.

Voor wie?

Managers en HR-adviseurs

3 Ondersteuning bij het faciliteren van je teamsessie

Wat?

Een online/offline vergadering (2,5 tot 3 uur) met je team waarin onze externe trainers (een deel van) je resultaten bespreken en de eerste stappen richting actie ondernemen. Onze externe trainers zullen de sessies faciliteren, zodat jij als manager actief kunt deelnemen.

Voor wie?

Managers en teams