



ESTHER MOLLEMA & EMMALOTTE SMIT

MICRO MOMENTEN

KLEINE ACTIES DIE TEAMS
GROOT MAKEN

Boom

Inhoud

Woord vooraf	7
Introductie	9
Deel I: Eerst verbinden, dan presteren	17
1 De wijsheid van je brein: van kampvuur tot kantoor	19
2 Zo doen we dat hier	31
3 Wanneer je brein zich niet veilig voelt	45
Deel II: Micromomenten maken het verschil	53
4 Waarom kleine momenten het verschil maken	55
5 Vriendelijkheid werkt aanstekelijk	65
Deel III: Van micromomenten naar vaste gewoontes	81
6 Leer welke micromomenten jij wilt creëren	83
7 Architect van je eigen gewoontes	93
8 Als micromomenten maar geen gewoontes willen worden	113
Deel IV: Micromomentum bereiken	125
9 Micromomentum in gang zetten	127
10 Hoe zie je dat je een hecht team aan het bouwen bent?	147
11 De toekomst van verbinding	157
Bijlagen	165
Over de auteurs	180
Dankwoord	182
Literatuurlijst	185



Woord vooraf

We leven in een wereld die onrustig is en steeds sneller verandert. De druk om alles bij te benen, voelen organisaties elke dag. Ze proberen richting te kiezen, terwijl ze veranderen, digitaliseren en moeten besparen. De noodzaak om mee te bewegen, voelt steeds urgenter en dwingender. Maar in die drang om te veranderen raken organisaties soms iets fundamenteels kwijt: aandacht voor de mensen die al die veranderingen moeten waarmaken. De teamleden die elke dag weer hun werk doen, taken oppakken, klanten helpen, besluiten nemen en ondertussen ook gewoon mens zijn. Met een overvolle agenda, een ziek kind thuis, een krant vol onrust en dreiging in de wereld. Of met dat knagende gevoel dat je daar misschien niet helemaal op je plek bent. Of dat allemaal tegelijkertijd.

Voor veel van die mensen betekent verandering ook meer onzekerheid en dat maakt dat werknemers zich angstig of alleen kunnen voelen. Bijna iedereen staat van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat op scherp. Teams staan onder druk, processen zijn strak omlijdnd en deadlines zijn heilig. Daarbij staat onze mentale gezondheid onder druk, stijgt het ziekteverzuim en zijn velen bezorgd over de volgende reorganisatie of koerswijziging.

Te midden hiervan blijven we vaak steken in oppervlakkig contact. Dat bestaat vaak alleen uit werk afstemmen, terwijl er maar weinig tijd overblijft voor een diepere afstemming op elkaar. Terwijl we juist nu, met al die veranderingen, meer dan ooit verlangen naar wat ons mens maakt. Naar verbinding, naar gezien worden, naar voelen dat je ertoe doet, naar kunnen vertrouwen op de mensen om je heen. Hoe sneller de verandering en hoe complexer technologie wordt, des te belangrijker is die menselijke samenhang.

Die behoefte is eigenlijk al oeroud. Onze vroegste voorouders leefden in groepen, omdat samen optrekken de slimste overlevingsstrategie bleek. In je eentje was je kwetsbaar, in een groep kon je de wacht houden en elkaar waarschuwen, voedsel delen en voor zieken, ouderen en kinderen zorgen. Samenwerken was geen keuze, maar noodzaak: je bestaan hing van anderen af. Zo ontstond vertrouwen, zorg en onderlinge afstemming, ofwel het cement dat ons als mensen bij elkaar houdt.

Introductie

Vertrouwen en verbinding

Verbinding voelen is een van de krachtigste voorspellers van een lang en gelukkig leven. Een langlopende Harvard-studie naar geluk en gezondheid laat bijvoorbeeld zien dat warme, stabiele relaties zwaarder wegen dan geld, je IQ of zelfs je genen. Mensen met sterke relaties ervaren minder chronische stress en hebben gemiddeld een betere mentale en fysieke gezondheid.¹

Juist omdat verbinding zo'n basisbehoefte blijkt, is het opvallend dat we bijna nergens leren hoe je die verbinding dan aangaat, thuis of op het werk. Niet echt op school of in opleidingen en vaak ook niet in de organisaties waar we werken. Je leert wat er in je functie van je verwacht wordt, maar niet hoe je in het dagelijks werk bouwt aan vertrouwen en verbinding.

Dat maakt dat veel mensen geen idee hebben hoe gevoelig ze zijn voor 'erbij horen' en hoe vaak ze (bewust of onbewust) zoeken naar de bevestiging dat ze een gewaardeerd lid van het team zijn. Terwijl ons brein daar continu mee bezig is. Het scant de hele dag: *Hoor ik erbij? Doe ik ertoe? En ben ik veilig in deze groep?* Daar gaat het in organisaties vaak mis. Veel leiders en teams onderschatten hoe alledaags die behoefte is. Waardering uitspreken of iemand het gevoel geven dat die erbij hoort, is niet iets wat je maar een enkele keer hoeft te doen. Mensen hebben het steeds opnieuw nodig.

Toch zien we in de praktijk dat verbinding vaak wordt aangevlogen met het grote gebaar, zoals een inspirerende speech, een groots feest, een jaarlijkse teambuilding of posters aan de muur. Verbinding wordt dan behandeld als iets wat je kunt organiseren met een thema-week of door één iemand in een nieuwe functie te benoemen en daar

alle verantwoordelijkheid neer te leggen. Maar als zulke initiatieven bij één iemand komen te liggen, niet veel meer blijken te zijn dan er één week per jaar aandacht aan besteden of als ze blijven hangen in voornemens van bovenaf, dan stukt het. Veel goedbedoelde energie verdampt en een begrip als 'inclusie' wordt dan een modewoord omdat de introductie van een nieuwe term of campagne niet automatisch betekent dat mensen zich ook echt beter gezien gaan voelen.

Bewust aan de slag gaat met micromomenten

Verbinding ontstaat niet omdat er beleid voor is, maar door heel iets anders: het ontstaat door wat er tussen mensen gebeurt. In het dagelijks contact met collega's in je team. In die dagelijkse omgang ontstaan namelijk de signalen die je brein vertellen: *ik hoor erbij*. Of juist: *ik ben een buitenstaander*. Die signalen bepalen of mensen zich openstellen, ideeën durven delen en zich uitspreken als er iets schuurt. Ze bepalen ook of iemand niet het achterste van zijn tong laat zien, stilvalt of afhaakt.

Met dit boek willen we daarom de aandacht verleggen. Weg van alleen trainen en zenden van bovenaf en richting de plek waar het contact er het meest toe doet: tussen collega's die elke dag met elkaar samenwerken. Weg van plannen en losse bijeenkomsten, naar het gewoon gaan doen. We willen je de handvatten geven om het vuurtje in je team weer te laten oplaaien. Zodat de samenwerking sterker wordt en iedereen merkt ertoe te doen. Met meer verbinding, meer werkplezier en echte samenwerking.

Het antwoord zit daarbij zelden in een enkel groots gebaar. Het verschil zit 'm in 'micromomenten': kleine signalen die zich herhalen en je brein vertellen dat je ertoe doet. Denk aan een vraag, een glimlach, een oprechte check-in. Waardering tonen op het juiste moment. Of juist ruimte bieden aan iemand die anders niet aan het woord komt. Je bent vaak maar één klein gebaar verwijderd van echt verder komen met elkaar. Bijvoorbeeld met een vraag die je nooit eerder

stelde. Door twijfel te durven uitspreken. Iets met een zinnetje te erkennen. Even te checken of iemand niet te veel op zijn bordje heeft. Iemand uit te nodigen om mee te denken. Het lef te hebben om ongemak te benoemen en echt te luisteren als iemand twijfel uitspreekt. Micromomenten zijn klein in uitvoering, maar groot in effect. Ze gebeuren niet op een podium bij een officiële gelegenheid, maar gewoon tussendoor, bijvoorbeeld tussen twee vergaderingen. Ze vragen geen georganiseerd programma en er is geen speciaal budget voor nodig. Maar micromomenten vragen wél aandacht. Sommige creëer je misschien al, zonder erbij stil te staan. Andere ontbreken juist nog, zonder dat je het doorhebt. Maar zolang je micromomenten laat afhangen van het toeval – zoals je humeur, ‘je dag’ of de heersende teamcultuur – heb je weinig grip op de verbinding die je kunt creëren. Die grip krijg je terug als je bewust aan de slag gaat met micromomenten.

Die momenten maken de samenwerking lichter, veiliger en uiteindelijk ook beter. Mensen die in teams veel verbinding ervaren, leveren 56 procent hogere prestaties, zijn minder vaak ziek en blijven langer werken voor je organisatie.² Het zijn kleine signalen, maar ze stapelen zich op tot een cultuur waarin mensen durven bijdragen aan en energie krijgen van samenwerken. Dat is de superkracht van micromomenten. Verbinding blijft zo niet steken in een groots plan, maar wordt echt onderdeel van de dagelijkse routine. Op een manier die je nooit te veel hoeft te worden. Wie verandering wil volhouden, moet steeds een kleine stap maken. En met elke dag een micromoment heb je over een jaar een compleet andere teamcultuur, als een soort ‘rente op rente’.

Verandering begint bij jezelf

Wij schreven dit boek omdat we denken dat het leven te kort is voor lamlendige teams. Te kort voor vergaderingen zonder energie en samenwerking die meer draait om vol te houden dan om samen te

groeien, waar spanning blijft hangen als mist. Waar mensen wel aanwezig zijn maar niet echt meedoen. Het kan zoveel fijner, menselijker en productiever. Met dit boek willen we je de handvatten geven om vandaag al te beginnen met het bouwen van een sterker team. Wij putten uit inzichten uit de wetenschap en vertalen die naar concrete, kleine acties voor jou en je team. Zo helpen we je ontdekken welke micromomenten passen bij jouw team en hoe je die kunt verankeren in de dagelijkse routine. Zonder allerlei programma's of ingewikkelde modellen, maar door micromomenten tot een gewoonte te maken. Zodat je niet alleen begrijpt wat goed werkt, maar dat ook echt kunt toepassen op een gewone werkdag.

Elke sociale verandering begon ooit met iemand die of een groepje dat het net iets anders wilde doen. De rest haakte vervolgens aan en zo werd dat gedrag geleidelijk de nieuwe norm. Misschien kun jij op jouw werk wel die eerste zijn en een ontwikkeling in gang zetten! Daarvoor hoef je geen doorgewinterde leider of manager te zijn. En je hoeft ook niet te wachten tot iemand er hogerop mee aan de slag gaat: ook als fris aangetreden teamlid kun je het verschil al maken. Want verandering begint bij jezelf. Je kunt een ander niet veranderen met woorden en plannen, hoe graag je dat soms ook zou willen. Je kunt eigenlijk alleen jezelf veranderen en met kleine veranderingen in je gedrag laten zien dat het anders kan. Eén micromoment per keer werkt aanstekelijk en sijpelt vervolgens door – zowel horizontaal als verticaal – en zet een cultuur in beweging.

Met micromomenten heb je goud in handen: één handeling, zin of blik kan namelijk al genoeg zijn. Met een handomdraai geef je de samenwerking weer kleur, met blijvend effect. Die micromomenten reizen via onderling contact mee naar de volgende meeting, maar ook naar huis. Het grote verschil begint vaak met iets kleins dat zich verspreidt.

Herken je dit?

- Op zondagavond krijg je al een knoop in je maag bij het idee dat je morgen weer met je team aan de slag moet.
- Er zitten slimme en leuke mensen in je team, maar de fut lijkt eruit te zijn.
- Je hebt het gevoel dat jullie vooral naast elkaar werken, in plaats van met elkaar.
- Elke poging om de samenwerking te verbeteren verzandt al snel in discussies of weerstand. Met als doodoener: 'Zo doen we het hier nu eenmaal.'
- Als het toch lukt om nieuwe afspraken te maken over samenwerking en afstemming, lijken die na een paar weken alweer weggezakt te zijn.
- Gesprekken zijn vooral functioneel; waardering en interesse voor elkaars perspectief of oplossingen schieten er vaak bij in.
- Bij een overleg zijn steeds dezelfde mensen aan het woord, terwijl anderen vooral toekijken, pas naderhand iets zeggen of het gevoel hebben dat niet alles gezegd kan worden.
- Niet iedereen kan gemakkelijk aanhaken, vanwege de voertaal, jargon of ongeschreven regels.
- Kleine irritaties blijven onbesproken, tot niemand er meer omheen kan.
- Je vraagt je af of al die stress, uitval of dat verloop alleen door de werkdruk komt of ook door de manier van samenwerken.

Denk je; *Ja!* bij enkele van deze vragen, dan is dit boek voor jou bestemd. Je zult zien hoe je met één gebaar de zaak weer in beweging kunt krijgen, ook als alles muurvast lijkt te zitten. Met micromomenten: kleine, haalbare acties waarmee je de dagelijkse samenwerking weer menselijker, veiliger en energiever maakt. Zonder dat je er een heel project van hoeft te maken.

Iemand bedanken, ook voor iets kleins.

Mensen persoonlijk welkom heten bij het begin van een online call.

Naast een nieuwe collega gaan zitten tijdens een overleg, en ondersteuning en kleine tips bieden.

Je telefoon wegleggen als iemand iets met je wil bespreken.

Even koffie of thee meenemen voor een collega die het druk heeft.

Complimenteren voor de inzet, niet alleen voor het resultaat.

De bedenker van het oorspronkelijke idee credit geven.

Irritatie of cynisme vriendelijk benaderen en delen wat het met jou doet.

Mijlpalen markeren, zoals een eerste werkdag, jubileum, vakantie, terugkomst of afronding van een project.

Posts van collega's liken op LinkedIn.

Mensen die ziek thuis zitten laten weten dat je ze mist en vraag of je iets voor ze kan doen en aandacht besteden aan hun terugkomst.

Zomaar een favoriete snack voor iemand halen.

Aanbieden om een kleine taak over te nemen.

Actief tips delen die anderen tijd kunnen besparen.

Een berichtje sturen als iemand een belangrijke dag heeft.

Eerst doorvragen voor je iemands gedrag invult of interpreteert.

Bij een besluit steeds vragen: 'Wat zien we hier mogelijk over het hoofd?'

Zomaar af en toe de gemeenschappelijke keuken opruimen.

Het whiteboard schoonvegen en een vriendelijke boodschap achterlaten voor de volgende vergadering.

Bij fouten of gedoe eerst benoemen wat er wel goed gaat.

Naar Engels overschakelen, als er iemand in de meeting komt die de Nederlandse taal niet machtig is.

Naar klanten toe nooit de schuld leggen bij één teamlid.

Zorgvuldig omgaan met allergieën en eetvoorkeuren bij gezamenlijke activiteiten (ook als het niet jouw taak is).

Iemand die iets nog niet goed lijkt te snappen een berichtje sturen en hulp aanbieden.

Iets met aandacht opnieuw uitleggen, zonder te zuchten.

Eerlijk zijn over eigen fouten of twijfels, zodat anderen dat ook kunnen doen.

Je camera aanzetten bij een online meeting.

Iemand een compliment geven voor het overleg begint.

Een collega die zich niet helder uitdrukt helpen om te zorgen dat de boodschap toch overkomt.

Enthousiast en nieuwsgierig reageren als iemand het niet met je eens is en dit standpunt samenvatten voor je reageert.

Een foute grap of opmerking ter sprake brengen.

Opkomen voor iemand die steeds onderbroken wordt.

Eerst toestemming vragen voor je feedback geeft.

Bij een e-mail buiten werktijd vermelden dat teamleden kunnen reageren wanneer het ze uitkomt.

Ongevraagd iets voor een overbelaste collega doen en vragen of er nog meer hulp nodig is.

Iemand voor laten gaan als die tegelijk met jou reageert.

Er op een subtiele manier voor zorgen dat klanten zich onderdeel van het team voelen.

Je stressniveau in de gaten houden en tijdig rust nemen.

Klanten of collega's bedanken via LinkedIn of intranet.



Deel I

**EERST VERBINDEN,
DAN PRESTEREN**

Hoofdstuk 1

De wijsheid van je brein: van kampvuur tot kantoor

In dit hoofdstuk gaan we in op de lange reis die de mens heeft afgelegd van kleine groepen rond een kampvuur tot vergaderzalen. We nemen je mee in hoe en waarom je brein nog steeds afgestemd is op veiligheid, nabijheid en duidelijkheid en niet op volle mailboxen en continue verandering. We onderzoeken de basis van hoe je brein werkt, zodat je begrijpt waarom het juist onder stress, bij drukte en in sociale situaties zo reageert. Vanuit deze inzichten bouwen we verder: hoe kun je met kleine bewuste acties je brein helpen om zich veiliger, rustiger en meer verbonden te voelen in het werk van nu?

Ons sociale brein

Al sinds het begin van onze soort zijn we best kwetsbaar. We hebben geen pantser of stekels om onszelf te kunnen beschermen en geen scherpe hoektanden of klauwen om mee aan te kunnen vallen. De kracht van mensen ligt daarom in iets anders om onze kansen op overleving te verhogen, namelijk in samenwerking. Gedurende onze evolutie ontwikkelden onze hersenen zich tot een hoogintelligent brein dat anderen razendsnel aanvoelt en jou in staat stelt daarop af te stemmen, bijvoorbeeld door het gebruik van taal. Zo leerden we samen te werken voor voedsel, veiligheid en overleving. Dat ging eeuwenlang goed, waarbij mensen leefden in kleine, rondtrekkende groepen van jagers en verzamelaars, met een omvang van hooguit 150 personen. In zo'n groep kende je iedereen; overleven was iets wat je samendeed. Een goede plek in de groep betekende