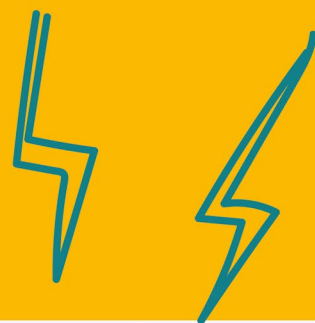


De vijf grootste frustraties van virtuele teams



Hoe herken je ze?

Waar komen ze vandaan?

Hoe los je het op?



Inhoudsopgave

Inleiding	3
Frustratie 1: Teamleden raken geïsoleerd	4
Frustratie 2: Verlies van teamcohesie	7
Frustratie 3: Niet-productieve meetings	10
Frustratie 4: Balans werk & privé vervaagt	13
Frustratie 5: Er ontstaat een angstcultuur	16
Nawoord	19



De vijf grootste frustraties van virtuele teams

Virtuele teams

De coronacrisis zette de boel flink op zijn kop. In een paar dagen tijd verhuisden volledige organisaties van kantoor naar huis. Zat je de ene week nog met elkaar om de tafel, nu moest je als team opeens op afstand gaan samenwerken. En dat was flink wennen. Hoewel we inmiddels een aantal maanden verder zijn, merken we dat veel teams hun draai nog niet hebben gevonden. Ze zijn uit balans en dat leidt tot frustraties. We zien dat in een virtuele context bestaande uitdagingen groter zijn geworden. Denk bijvoorbeeld aan omgaan met gebrekkige communicatie, niet-productieve vergaderingen en ongemotiveerde medewerkers. Daarnaast worden teams geconfronteerd met nieuwe uitdagingen: van het instellen van de techniek tot het borgen van betrokkenheid en vertrouwen op afstand. Dit vraagt om wendbaarheid én weerbaarheid van teams en hun leiders.

De vijf grootste frustraties

Dit e-boek bespreekt de vijf grootste frustraties van virtuele teams. Het is geschreven om jou te helpen begrijpen wat er in jouw team aan de hand is. Elk hoofdstuk gaat in op één frustratie. We leggen steeds uit hoe je de frustratie herkent en hoe die ontstaat. Vervolgens geven we je twee handige modellen waarmee je zelf de situatie in jouw team kunt onderzoeken. Speelt deze frustratie écht in jouw team? En wat kun je daar zelf aan doen? We sluiten af met de oplossing van onze Brout expert. Zo wordt jouw team weer succesvol en is jouw organisatie klaar voor een toekomst met hybride werken.

Frustratie 1: Teamleden raken geïsoleerd

Heb je vaak het idee dat je boodschap niet aankomt? Dat je net zo goed tegen een muur kunt praten? Herhaal je steeds dat jouw virtuele deur óók altijd open staat, maar komt er nooit iemand met vragen? Ben jij tijdens een meeting bijna de volle tijd zelf aan het woord en zit de rest er afwezig bij? Is het enige wat je wél hoort veel geklaag? Het slechte nieuws is: het lijkt erop dat jouw teamleden geïsoleerd raken. Het goede nieuws is: er is iets aan te doen.

Op kantoor kom je elkaar voortdurend tegen. In de gang, in de kantine of bij het koffiezetapparaat... Je maakt een praatje en kunt als manager gelijk polsen hoe het gaat. Andersom kunnen jouw mensen terloops korte vragen stellen. Bij virtuele teams valt dit laagdrempelige contact weg. Je komt elkaar niet zomaar tegen. Deze afstand zorgt voor onzekerheid. In gesprek gaan vereist een concrete actie en veel teamleden vinden dit lastig. Ze zijn bang dat om hulp vragen wordt gezien als een blijk van incompetentie. Ze voelen schaamte en angst om afgewezen of gemeden te worden. In plaats van om hulp vragen, gaan ze klagen. Niet alleen over het werk, maar ook over onbelangrijke dingen. Dat is het moment om als manager écht in actie te komen. Klagen is namelijk een slechte voorbode: het is de laatste stap voordat mensen onverschillig worden.

Als mensen stoppen met hulp vragen, heeft dat veel invloed op de effectiviteit van het team. Er worden meer fouten gemaakt, er ontstaat meer spanning, de productiviteit daalt en dit heeft invloed op het resultaat.



Hoe herken je deze frustratie?

- ✓ Er is minder communicatie
- ✓ Mensen zijn minder present
- ✓ Mensen leveren geen actieve bijdrage
- ✓ Sterke 9-5 mentaliteit
- ✓ Er wordt meer geklaagd, ook over onbenullige dingen
- ✓ Mensen wachten tot een ander iets oplost
- ✓ Er wordt minder om hulp gevraagd

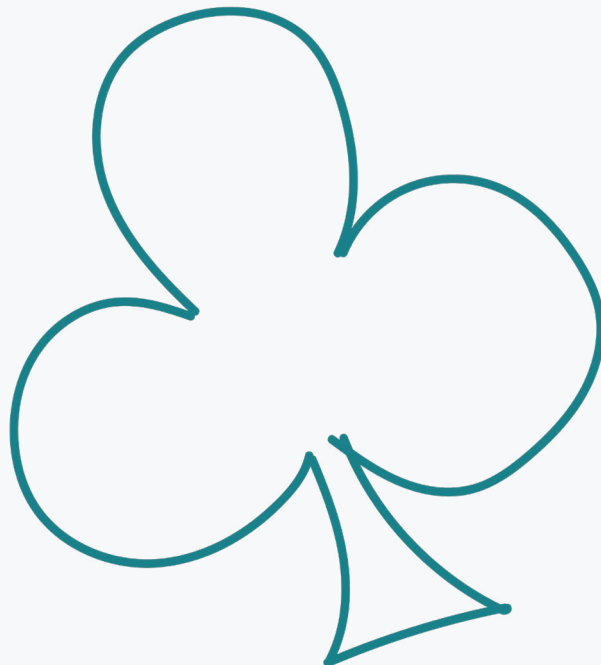
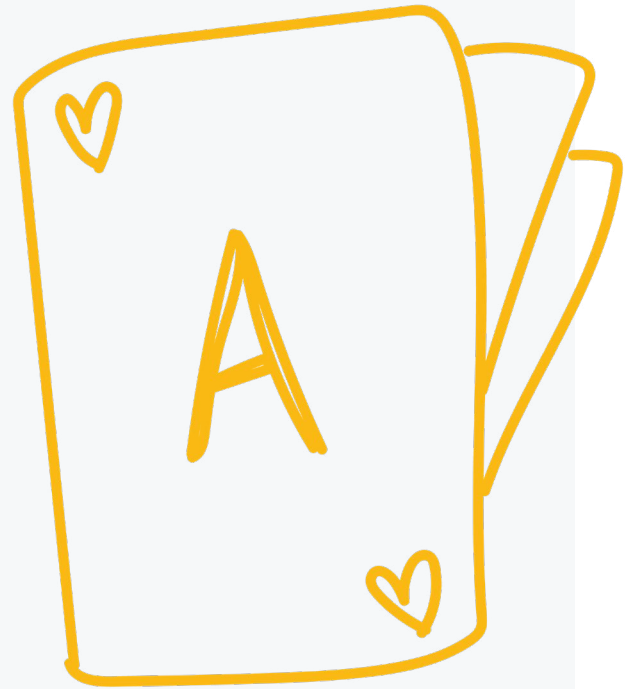
Wat kun jij hieraan doen?

Deze twee modellen kunnen je helpen om te ontdekken of deze frustratie écht bij jouw team speelt. En als dat zo is, hoe dat komt. Bekijk beide modellen eens in de context van jouw team. Waarschijnlijk wordt het je snel duidelijk waar het misgaat. Inzicht is de eerste stap naar beter.

ACE-model

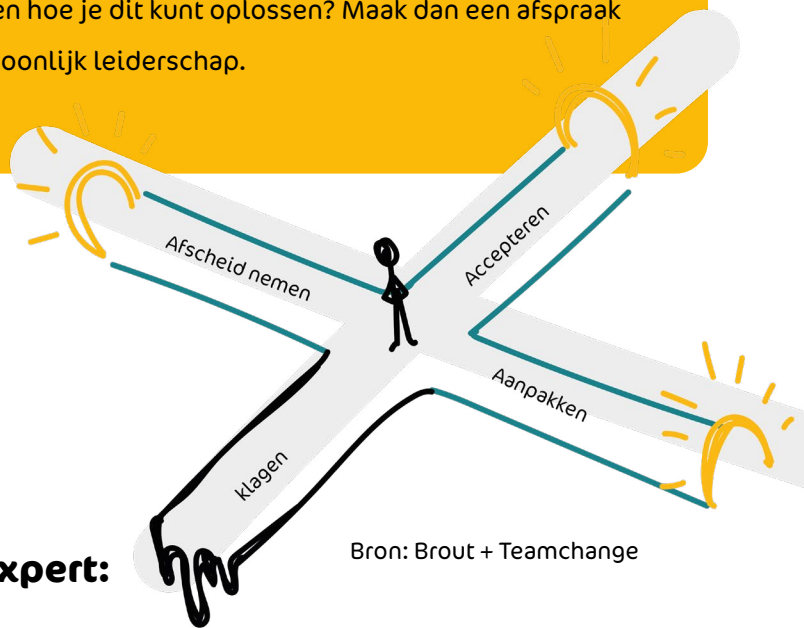
Het ACE-model kijkt naar het 'werkvermogen' van teams. Hiermee onderzoek je de mate waarin jouw teamleden de vrijheid hebben om werkzaamheden zelf in te richten (autonomie), of zij over de juiste vaardigheden beschikken (competenties) en in hoeverre zij betrokken zijn bij het gemeenschappelijke doel (engagement). Met deze drie elementen meten we hoeveel 'hart' iemand heeft voor de zaak. Wij noemen dit de ACE of Hearts. Een team dat op alle drie de onderdelen goed scoort, heeft de harten aas in handen. Je team is dan in balans en werkt in flow. Kijk nu eens kritisch naar jouw team. Hoe scoren jouw mensen? Wat ontbreekt? Hebben mensen te weinig autonomie of juist te veel? Beschikken ze wel over de juiste competenties of zijn ze niet betrokken genoeg bij het gemeenschappelijk teamdoel?

Als jouw team niet beschikt over de ACE of Hearts dan kunnen kleine problemen snel groter worden en komen frustraties boven drijven.



Keuzekruispunt

Als je eenmaal weet waar jij (of je team) last van heeft, kun je het keuzekruispunt gebruiken om van de frustratie af te komen. Het keuzekruispunt heeft als uitgangspunt dat er altijd drie wegen zijn naar geluk, namelijk: accepteren (loslaten of omarmen), aanpakken (oplossen of veranderen) of afscheid nemen (vertrekken of een nieuwe start maken). Daarnaast is er nog een vierde weg: klagen. Als je blijft klagen weet je een ding zeker: er verandert niets en het leidt niet tot geluk. Tot beter. Om de frustratie op te lossen, moet je inzoomen op het geklaag. Waarover klaagt jouw team? Waar hebben zij of jij last van? Welke keuzes heb je volgens het keuzekruispunt? Hoe zit dat voor jouw situatie? Wil je nog beter doorgronden wat er met jouw team aan de hand is en hoe je dit kunt oplossen? Maak dan een afspraak met Joost. Hij is onze expert op het gebied van persoonlijk leiderschap.



Bron: Brout + Teamchange

Over onze persoonlijk leiderschap expert: Joost Agterberg

Joost: “Nieuwe inzichten maken een enorme impact op een mensenleven, zo ook bij mij. Het inzicht dat voor mij alles veranderde is dat ik inzag dat ik vaak dacht, deed en koos vanuit een ongezonde bewijzingsdrang. Het was mijn motivatie en de reden dat ik snel kon groeien, maar ik zat mezelf en anderen op werk en thuis er ook flink mee in de weg.”

Is die bewijzingsdrang er dan nog? Zeker wel! Die blijft. Alleen heb ik ‘m door hard aan mezelf te blijven werken in 9 van de 10 gevallen onder controle. Ik ben me ervan bewust dat ik vaak op het keuzekruispunt sta. Het voordeel daarvan is dat je ook bewuster keuzes kunt maken die leiden tot geluk.

Als persoonlijk leiderschapstrainer bij verschillende opdrachtgevers en co-trainer van ons programma Leading self, werk ik elke dag aan de persoonlijke ontwikkeling van (young) professionals.

Wil je samen met mij onderzoeken wat de onderliggende frustraties zijn binnen jouw team(leden)? En wil je er iets aan doen? Maak dan een afspraak. Ik kijk ernaar uit om jouw verhaal te horen!



Joost Agterberg
trainer / coach

Afspraak maken

Frustratie 2: Verlies van teamcohesie

Zijn jouw medewerkers hard aan het werk, maar met de verkeerde dingen? Gaat iedereen zijn eigen gang zonder aandacht voor het gezamenlijke doel? Worden sommige dingen dubbel gedaan en blijven andere dingen juist liggen? Dan lijkt het erop dat de teamcohesie ver te zoeken is. Je teamleden zijn gaan drijven. Ze zitten op eigen eilandjes en zijn de verbinding met het vaste land kwijt. Geen paniek. We zien dit vaker gebeuren. We helpen je graag om jouw mensen weer aan wal te krijgen.

Eén plus één is drie. Dat is het doel van effectieve samenwerking. Maar synergie kan alleen ontstaan wanneer medewerkers zich ook echt onderdeel voelen van een team. Ze moeten het grotere plaatje zien en de eigen rol daarin (her)kennen. Als dit gevoel er niet is, raken ze het overzicht kwijt. Bij virtuele teams is het functioneren als team minder zichtbaar. Dat vormt een extra uitdaging. Door de fysieke afstand krijgen medewerkers een andere verantwoordelijkheid en moeten zij - gevraagd of ongevraagd - zelfstandig(er) kunnen werken. Als teamleider is het dan des te belangrijker dat je het gevoel van gezamenlijkheid en een duidelijke visie blijft borgen. Wat wordt er iedereen verwacht? Welke bijdrage levert wie? Wat zijn prioriteiten? We zien in de praktijk dat managers het moeilijker vinden om teams aan te sturen binnen de context van virtueel samenwerken. Toch is het uiterst belangrijk dat het team voortdurend weet wat er van hem of haar wordt verwacht. Heb je als manager geen overzicht? Dan verlies je de samenhang. De afstand tot elkaar is dan niet alleen letterlijk groter, maar ook figuurlijk. Eén plus één is dan gewoon twee, of misschien zelfs maar anderhalf. Zeker geen drie.

Hoe herken je deze frustratie?

- ✓ **Onduidelijkheid over de rollen in het team**
- ✓ **Geen of verkeerde prioriteiten in het werk**
- ✓ **Medewerkers gaan hun eigen gang**
- ✓ **Medewerkers zijn los van elkaar dezelfde dingen aan het doen**
- ✓ **Afspraken worden niet nagekomen**
- ✓ **Mensen zeggen niet wat ze écht denken**



Wat kun jij hieraan doen?

We beschrijven een theorie en een model die jou kunnen helpen om te ontdekken of deze frustratie écht bij jouw team speelt. En als dat zo is, hoe dat komt. Bekijk de Abilene-paradox en de piramide van Lencioni eens binnen de context van jouw team. Waarschijnlijk wordt het je snel duidelijk waar het misgaat. Inzicht is de eerste stap naar beter.

Abilene-paradox

Iedereen doet wat niemand wil. Dát is de kern van de Abilene-paradox. Het staat voor een situatie waarin je als groep een beslissing neemt waar geen van de leden achter staat. De naam komt van een anekdote over een vader, moeder, dochter en haar nieuwe vriend op het platteland in Texas. Ze zitten met elkaar aan tafel en het gesprek gaat stroef. Om de situatie te doorbreken, stelt vader voor om in Abilene een ijsje te gaan eten. De stad ligt op 2 uur rijden, het is bloedheet en de auto heeft geen airco. Het is niet erg aantrekkelijk, maar de jongen wil zijn aanstaande schoonvader niet teleurstellen en reageert enthousiast. Door zijn positieve reactie, stemmen ook moeder en dochter in. Het gezelschap vertrekt, komt twee uur later in Abilene aan, eet een ijsje en gaat weer naar huis. Als ze vier uur later uitgeput thuiskomen, blijkt niemand écht naar Abilene wilde. Iedereen deed, wat niemand wilde. Deze situatie zie je eigenlijk overal: de groep kiest iets, maar niemand staat erachter. Nou is natuurlijk de grote vraag: hoe komt het nou dat zo iets gebeurt? De abilene-paradox komt vooral voor in teams waar het ontbreekt aan vertrouwen. Want als mensen zich veilig genoeg voelen om zich uit te spreken, zullen ze niet zo snel ja zeggen tegen iets waar ze het niet mee eens zijn. Mee eens? Vraag jezelf eens af: heb jij wel eens te maken met de Abilene paradox in jouw team? Dat iedereen doet, wat niemand wil? Zo ja, bedenk eens of je concrete voorbeelden hebt van wanneer dit is voorgekomen en waar dat toe geleid heeft. Als je tot de conclusie komt dat de teamcohesie van jouw team sterker kan, dan is de Piramide van Lencioni een krachtig model om je daarbij te helpen.



Over teamcoach Bas Keyser

De afgelopen 20 jaar heb ik als trainer en teamcoach vele (management) teams begeleid binnen zeer uitlopende organisaties. Ik zorg ervoor dat het on gezegde op tafel komt en teamleden het echte gesprek met elkaar voeren. Vanuit een hernieuwd vertrouwen kan het team haar kompas ontwikkelen en durft het aan de slag te gaan met waar ze écht van droomt, altijd vertaald naar heldere doelen en resultaten.



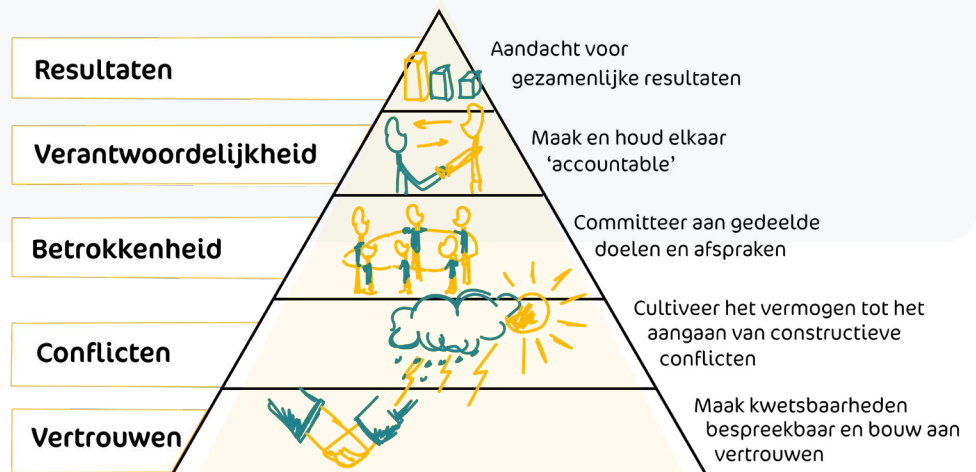
Afspraak maken

Bas Keyser
trainer / coach

Piramide van Lencioni

Patrick Lencioni onderzocht de grootste frustraties van teamwork. Hij ontdekte vijf voorwaarden voor succes en werkte deze uit in een piramide met vijf lagen. Het idee is dat elke laag steunt op de laag eronder. Met als stevige basis: vertrouwen. Zonder vertrouwen kom je niet hoger in de piramide. Het herstellen van het vertrouwen in het team is daarom de eerste (en belangrijkste!) stap om deze frustratie op te lossen. Als er een goede basis van vertrouwen is, gaan mensen zich meer uitspreken en voorkom je de abilene paradox. De samenwerking verbetert, er is meer duidelijkheid en iedereen begrijpt wat ze aan elkaar hebben. Bij vertrouwen verdwijnt de frustratie en daarmee de symptomen. Hoe je dit effectief aanpakt? Daar-

voor moet je bij Brout expert Thijs van Wersch zijn.



Over teamcoach Thijs van Wersch

Ik houd ervan om teams te ondersteunen in hun ontwikkeling. Daarbij daag ik ze uit om uit hun comfort zone te stappen en actie te ondernemen. Door de dynamiek in teams goed te doorgronden, wordt vaak al snel duidelijk waar het mank gaat. Door te spiegelen en te confronteren laat ik team(leden) zien wat zij doen in hun gedrag en samenwerking dat niet effectief is. Om vervolgens te sturen op wat wél effectief is.

Als teamcoach en hoofdtrainer van ons programma: 'Coaching in en als Beroep voor teams' ben ik elke dag bezig met teamontwikkeling binnen kleine- en grote organisaties. De verschuiving naar virtueel samenwerken leidt bij veel teams en organisaties tot fricties. Heel begrijpelijk! Toch kan het grote consequenties hebben als fricties en frustraties niet worden aangepakt. Ik kan jou en jouw team daarbij helpen!

Wil je meer weten over wat ik voor jouw team of organisatie kan betekenen? Maak dan heel eenvoudig een belafsprake via de button. Ik kijk ernaar uit om jouw verhaal te horen!



Afspraak maken

Thijs van Wersch
trainer / coach

Frustratie 3: Niet-productieve meetings

Heeft jouw team ook last van Zoom Fatigue? Dat is dat uitgebluste gevoel na te veel of te lange meetings waarin je niet écht iets hebt bereikt. Krijg je tijdens meetings steeds vragen als: 'Hoelang duurt dit nog?', 'Wat gaan we eigenlijk doen?' en 'Is dit wel nodig?' Verwachten jouw mensen steeds dat jij de leiding neemt in meetings en dat zij passief kunnen luisteren? Het is een bekend probleem. Met een aantal handige tips & tricks kun je het tij weer keren. We helpen je daar graag bij.

Niets is zo vermoeiend als (moeten) luisteren naar iets wat niet interessant of relevant is. Zoom Fatigue is vooral een teken van ineffectiviteit. Het betekent dat er iets misgaat in de voorbereiding of organisatie. Het wegvallen van non-verbale communicatie speelt onzekerheid in de hand. Hierdoor durven mensen zich minder goed uit te spreken over wat ze wel of niet willen. Dit leidt tot onduidelijkheid bij de deelnemers. Dat zie je op veel manieren terug: een agenda ontbreekt, niemand notuleert, dezelfde onderwerpen blijven terugkomen, er wordt veel geklaagd en afspraken zijn niet duidelijk. Daarnaast kunnen verwachtingen verschillen. Waar de ene collega ook hoopt op een informeel gesprekje, wil de ander graag weer zo snel mogelijk aan het werk. En dat botst. Voor je het weet verzandt een vergadering in een urenlange alles-in-een-bijklets-vergaderingssessie. Achteraf vraagt iedereen zich af wat er eigenlijk is besproken. Het kost tijd, energie en de vergaderingen zijn zelden productief.



Hoe herken je deze frustratie?

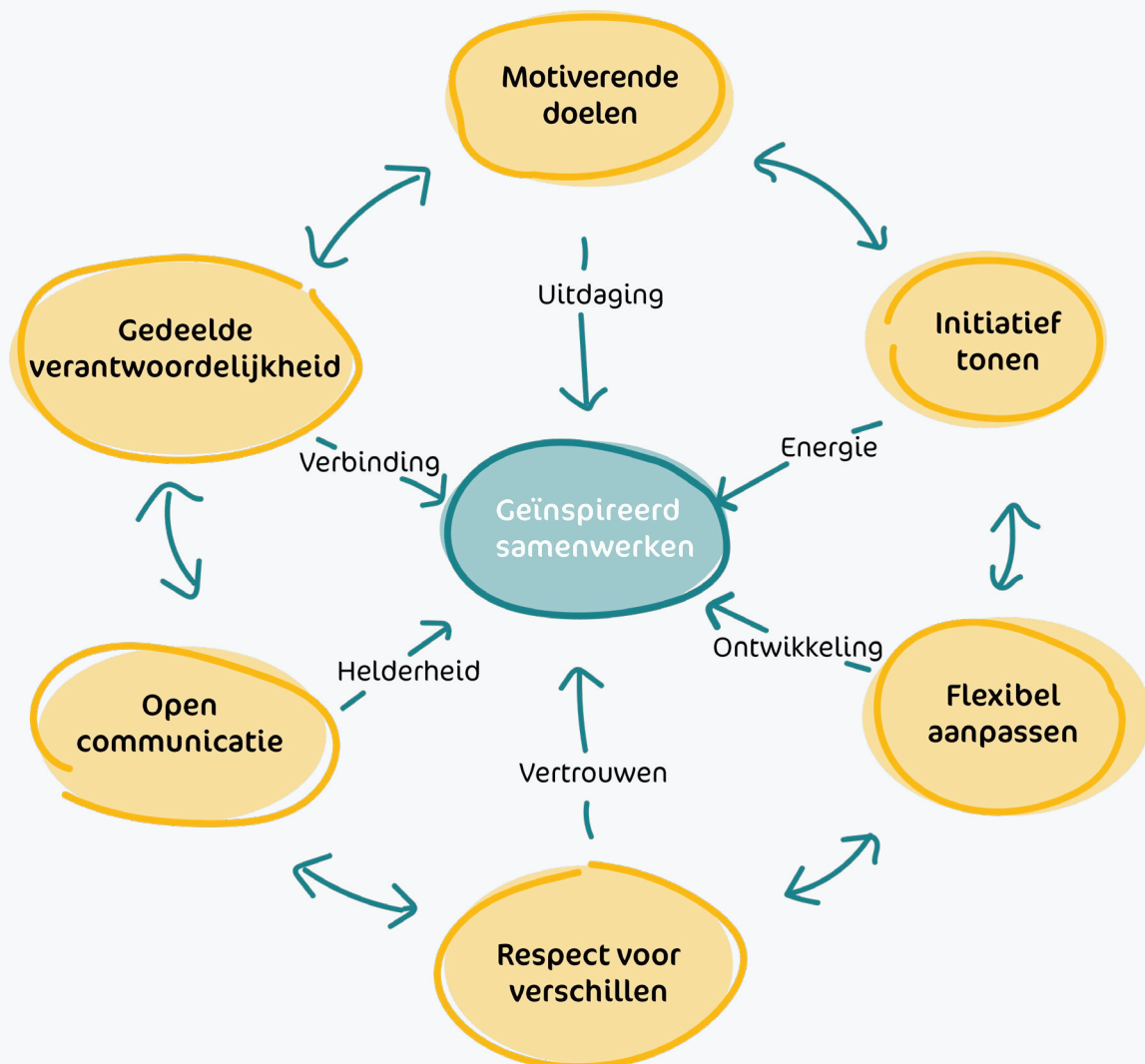
- ✓ **Zoom Fatigue**
- ✓ **Onduidelijkheid**
- ✓ **Vergaderingen leiden tot niets**
- ✓ **Steeds dezelfde onderwerpen**
- ✓ **Geen actieve deelname**
- ✓ **Leider on center stage**
- ✓ **Veel gezocht en geklaag**
- ✓ **Opmerkingen zoals: 'Hoelang duurt dit nog', 'Wat gaan we doen', 'Is dit wel nodig?'**
- ✓ **Vergaderingen duren exact zo lang als gepland of veel langer, maar nooit korter.**

Wat kun jij hieraan doen?

Deze twee modellen kunnen je helpen om te ontdekken of deze frustratie écht bij jouw team speelt. En als dat zo is, hoe dat komt. Bekijk beide modellen eens in de context van jouw team. Waarschijnlijk wordt het je snel duidelijk waar het misgaat. Inzicht is de eerste stap naar beter.

Teamwiel van Vroemen

Het Teamwiel van Vroemen geeft inzicht in de vraag waarom jouw teammeetings niet effectief zijn. Het wiel bestaat uit zes spaken: motiverende doelen (uitdaging), gezamenlijke verantwoordelijkheid (verbinding), open communicatie (helderheid), respect voor verschillen (vertrouwen), flexibel aanpassen (ontwikkeling) en initiatief tonen (energie). Als één spaak niet goed staat, kan het wiel niet goed draaien. Zo werkt het ook in teams. Kijk nu eens naar jouw team. Hoe scoort jouw team op elk van deze onderdelen? Wat kan beter?



Bron: Teamchange

Spreekkwadrant

Hoe komt het dat jouw meetings niet productief zijn? Dit model helpt je om over vier assen de teamdynamiek van jouw team beter te begrijpen. Het gaat over de manier waarop je als team dingen afspreekt, bespreekt, aanspreekt en uitspreekt. Opmerkingen als: 'Hoelang duurt dit nog? Is dit wel nodig?' zeggen veel. Het is een verkapte manier van uitspreken: 'Ik vind dat dit niet productief is. We kunnen beter iets anders doen.'

Mensen spreken zich dan niet écht uit, maar laten het op een indirecte manier merken. Plot dit kwadrant eens op jouw team en kijk dan kritisch naar de praktijk. Grote kans dat dat er bij minstens 1 van de 4 iets niet goed zit. Gelukkig kan onze Brout expert je helpen met jouw teamdynamiek aan de hand van dit model.



Brout expert Mathijs Ummels over niet-productieve meetings

“Virtuele meeting nummer 19 deze week. En het is pas woensdag.

Blijft die kerel nou praten? Ik heb al lang antwoord op mijn vraag en gezegd wat ik wilde zeggen. Vanuit een soort van beleefdheidsvorm zit ik mijn tijd nog maar eventjes uit in deze zoveelste virtuele meeting. Veel mensen herkennen deze frustratie als het gaat om online meetings.”

“Wil jij zoom-fatigue en teams-tireness voorkomen dan ben je mij aan het juiste adres. Ik heb lang geleden geleerd dat het zowel in de offline wereld als in de online wereld niet loont om alleen maar de lucht in beweging te houden. Effectiviteit correleert altijd met het doel dat je voor ogen hebt. Zo ook in meetings.

Ik leer je omgaan met een zogeheten 'code of conduct'. Een middel om je virtuele meetings te halveren in aantal en te verdubbelen in effectiviteit. Geïnspireerd samenwerken begint hier.”



Mathijs Ummels
trainer / coach

Afspraak maken

Frustratie 4: Balans werk & privé vervaagt

Zie je dat jouw medewerkers 's avonds laat nog aan het mailen zijn? En heb je het gevoel dat mensen tijdens kantooruren juist andere dingen doen? Vinden je collega's het moeilijk om hun werk los te laten als ze vrij zijn en andersom? Het wijst erop dat jouw mensen moeite hebben om werk en privé te scheiden.

Het is belangrijk dat jij als leider de signalen herkent. **Dan kun je er namelijk iets aan doen.**

Thuiswerkers hebben de neiging om onder werktijd kleine privéklusjes te doen. Om de gemiste uren van overdag te compenseren, werken ze daarom 's avonds langer door. Het klinkt oké, maar doordat alles door elkaar loopt, vervaagt de scheiding tussen werk en privé. Het constante schakelen tussen werk en privé zorgt ervoor dat het meer moeite (en dus tijd) kost om hetzelfde werk te doen. Vanuit een schuldgevoel zijn thuiswerkers vaak geneigd om veel meer uur te gaan werken. Het gevolg? De thuisomgeving wordt een plek waar mensen ook voortdurend met hun werk bezig zijn. Dat kan een grote invloed hebben op de mentale gezondheid. Mensen staan altijd 'aan'

en kunnen niet meer écht ontspannen.

Het stresslevel stijgt en het thuisfront merkt dit ook. Naast emotionele problemen, leidt het ook tot een daling van de productiviteit en effectiviteit. Als teamleider heb je er niet alleen belang bij om hier iets aan te doen, maar je draagt ook de verantwoordelijkheid om dit aan te pakken.



Hoe herken je deze frustratie?

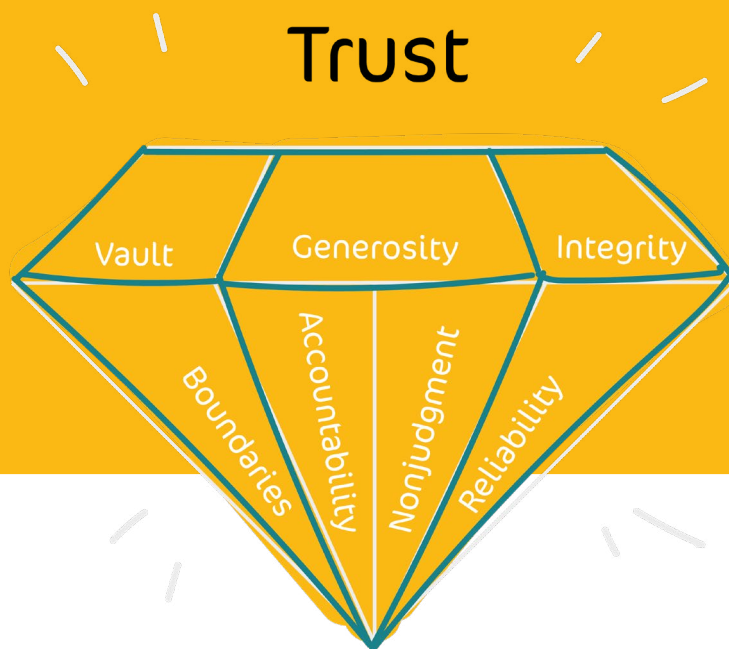
- ✓ Privéklusjes onder werktijd
- ✓ 's Avonds en in het weekend doorwerken
- ✓ Schuldgevoel
- ✓ Het thuisfront klaagt over spanning en stress
- ✓ Altijd 'aan' staan en moeilijk kunnen ontspannen
- ✓ Negatieve situatie goedpraten
- ✓ Hard werken, maar weinig bereiken
- ✓ Daling productiviteit

Wat kun jij hieraan doen?

Deze twee modellen kunnen je helpen om te ontdekken of deze frustratie écht bij jouw team speelt. En als dat zo is, hoe dat komt. Bekijk beide modellen eens in de context van jouw team. Waarschijnlijk wordt het je snel duidelijk waar het misgaat. Inzicht is de eerste stap naar beter.

Braving

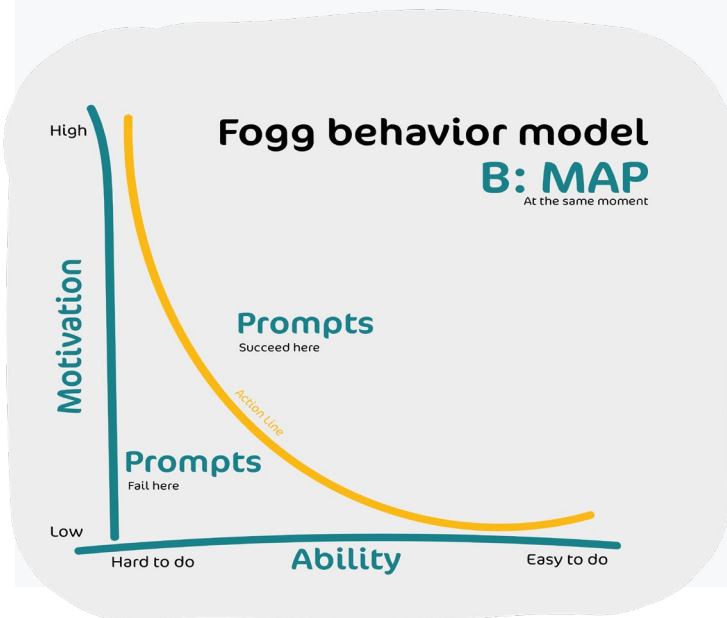
Het BRAVING-model van Brene Brown onderscheidt 7 factoren van vertrouwen, namelijk: Boundaries (grenzen aangeven), Reliability (betrouwbaarheid), Accountability (verantwoordelijkheid), Vault (kluis, je bent confidentieel), Integrity (integriteit), Non-judgment (onbevooroordeeld) en Generosity (onzelf-zuchtig). Als mensen in de avonden doorwerken, maar daar eigenlijk onder lijden, dan gaat het al mis bij de eerste factor: boundaries. Blijkbaar vinden mensen het moeilijk om hun grenzen aan te geven. Kijk op deze manier eens naar elk van de factoren. Hoe scoort jouw team? Waar is extra aandacht nodig? Het Fogg Behavior Model legt je vervolgens uit hoe je de volgende stap kunt maken.



Fogg Behavior Model

Het Fogg Behavior Model geeft inzicht in de vraag waarom mensen soms wél het gewenste gedrag laten zien en soms niet. Stel, je staat onder de douche en je telefoon gaat. Om op te nemen, moet je eerst de kraan uitzetten, jezelf afdrogen en dan naar de telefoon rennen. Als je vanuit de douche een blik op je telefoon werpt, zie je bovendien dat het je schoonmoeder is... Niet je favoriete beller. De moeite is hoog, terwijl de motivatie laag is. Wat doe je? Je neemt niet op. Een minuut later gaat weer je telefoon. Je ziet dat het nu niet je schoonmoeder is die belt, maar een belangrijke klant. Hij belt je hopelijk om te vertellen dat je die grote opdracht krijgt! De moeite is hoog, maar de motivatie ook. Wat doe je nu? Je neemt nu wel op. Dit verband tussen gedrag, motivatie (willen) en competentie (kunnen) is de kern van het Fogg Behavior Model.

Het model laat zien dat er verschillende combinaties van kunnen en willen zijn en dat deze het gedrag beïnvloeden. Wanneer een activiteit boven de curve ligt, is de kans op het gewenste gedrag groot. Ligt de kans onder de curve? Dan blijft het gewenste gedrag waarschijnlijk uit. Hoe zit dat in jouw team? Hoe is de verhouding tussen willen en kunnen? Probeer dit model eens toe te passen in het licht van het probleem en vraag je zelf af: willen mensen hun grenzen niet stellen of kunnen ze het niet? Of is het een combinatie van beide?



Vind je dit model interessant? In [dit filmpje](#) van 2,5 minuut legt meneer Fogg uit hoe het model werkt en hoe jij het kunt toepassen om gedrag te veranderen binnen jouw team: step by step! Wil je nog meer weten over hoe wij jouw team hierin kunnen begeleiden? Maak dan een afspraak met Brout expert Pieter Enkelaar.

Onze Brout expert Pieter Enkelaar

Ik werk elke dag met teams en individuen waarin ik een verstoring zie in de werk/privé balans. Het gaat dan per definitie over het doorbreken van patronen in gedrag.

Om gedrag te duiden en te begrijpen hoe gedrag zich ontwikkelt, maak ik gebruik van verschillende kaders. Voorbeelden van kaders zijn het BRAVING model en het Fogg Behavior Model omdat ze toegankelijk, diepgaand en praktisch zijn. Mijn specialiteit ligt in het maken van de vertaalslag tussen theorie en praktijk. Dit doe ik op een dusdanige manier dat het aansluit bij de ander en bijdraagt aan het bereiken van helder besproken doelstellingen.

Wil je meer weten over hoe ik jou (en jouw team) kan helpen? Maak dan een belafspraak via de button! Ik kijk ernaar uit om je verhaal te horen.

Afspraak maken



Pieter Enkelaar
trainer / coach

Frustratie 5: Er ontstaat een angstcultuur

Een angstcultuur herken je doordat mensen structureel over hun grenzen gaan. Ze zeggen dat het goed gaat, terwijl dat niet zo is. Ze zijn uitgeput, maar melden zich niet ziek. Elke vorm van creativiteit, initiatief of tegengeluid ontbreekt en je ziet vooral veel jaknikkers. Herken je dit? Zie jij elementen hiervan in jouw team terug? Als teamleider kun je hier veel aan doen. Wij vertellen je graag hoe.

Onderzoek heeft aangetoond dat maar liefst 1 op de 5 thuiswerkers zich niet ziekmeldt waar ze dat op kantoor wel zouden doen. Dit is enerzijds vanuit een sterk verantwoordelijkheidsgevoel: er zijn veel deadlines en collega's rekenen op je. Anderzijds komt dit door angst: niet de zwakste schakel willen zijn. Het wijst op een cultuur waarin onzekerheid en verwachtingen onvoldoende worden uitgesproken. Een team waarin een angstcultuur heerst kan op korte termijn goed presteren. Mensen werken keihard, leveren resultaten, melden zich niet ziek en zetten hun schouders eronder. Er is alleen één probleem: de motivatie is niet intrinsiek. De motivatie is angst en dat is op lange termijn onhoudbaar. Angst leidt tot veel stress en belemmert flow, goede samenwerking en vertrouwen. Het resulteert vaak in langdurig ziekteverzuim door gezondheidsproblemen of burn-outklachten. Dit heeft veel invloed op de productiviteit en daarmee op de resultaten van de organisatie.



Hoe herken je deze frustratie?

- ✓ Mensen gaan over hun grenzen heen
- ✓ Ze zeggen dat alles goed gaat als het niet zo is
- ✓ Veel jaknikkers en weinig tegengeluid
- ✓ Weinig creativiteit en innovatie
- ✓ Fixed mindset
- ✓ Mensen durven geen fouten te maken
- ✓ Mensen vragen niet om hulp
- ✓ Langdurige ziekmelding

Wat kun jij hieraan doen?

De theorie van Bion en de theorie van de destructieve leider kunnen je helpen om te ontdekken of deze frustratie écht bij jouw team speelt. En als dat zo is, hoe dat komt. Inzicht is de eerste stap naar beter. Bekijk beide theorieën eens binnen de context van jouw team. Waarschijnlijk wordt het je snel duidelijk waar het misgaat.

Groepsdynamiek van Bion

De theorie van Bion helpt je inzicht te krijgen in de groepsdynamiek van jouw team. Meneer Bion ontdekte een aantal basisaannames die bepalen hoe groepen reageren op invloeden van buitenaf. Bion onderscheidt vijf verschillende type reacties/gedragingen van teams:

- ✓ Vechten/vluchten (aanval en vlucht tegen de destructieve invloeden van buitenaf)
- ✓ Afhankelijkheidsmodel (de leider wordt de redder en de “goede”)
- ✓ De idylle (alleen maar lief doen)
- ✓ De vesting (het team bouwt een muur om zich heen)
- ✓ De theatergroep (dramatiek wordt geschapen)

Reageert jouw team vechtend of vluchtend op invloeden van buitenaf? Bouwen zij een muur om zich heen? Zijn ze afhankelijk van de leider en is dat hun grote held? Of houden ze van dramatiek? Probeer je team eens te doorgronden aan de hand van de methodiek van Bion.

Als insider is het niet altijd eenvoudig om de dynamiek te doorgronden. De routines en stille vanzelfsprekendheden zijn binnen de ‘team bubbel’ zo normaal dat het niet meer opvalt. Als gevolg daarvan blijven ze in ons denken grotendeels onbewust en zijn ze in onze gesprekken nauwelijks hoorbaar. Maar juist doordat ze buiten beeld blijven, kunnen ze vaak ongehinderd de gang van zaken in sociale systemen ontregelen.

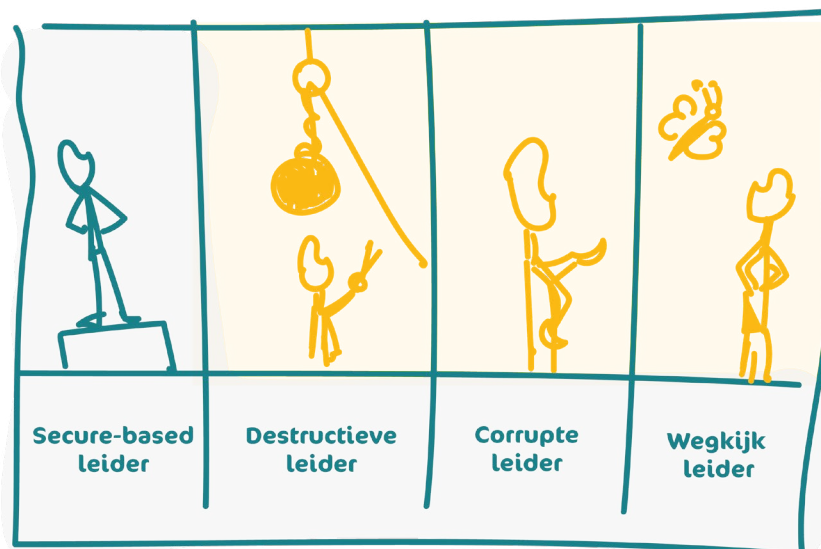


De theorie van de destructieve leider

Als leider druk je een grote stempel op het team. Hoe jij je gedraagt, heeft invloed op de dynamiek in het team en daarmee op het gedrag van jouw mensen. Het model van de destructieve leider helpt je om kritisch naar jouw eigen gedrag te kijken.

Het onderscheidt vier soorten leiders: secure base leaders (zorgen voor veiligheid om te groeien), destructieve leiders (narcisten die alles kapotmaken), corrupte leiders (zijn vooral gericht op eigen gewin) en weggijkleiders (doen alsof er niets aan de hand is). Als je eerlijk bent, waarin herken je jezelf dan het meest? En welk soort leider zou je het liefst zijn? Onze Brout expert kan jou helpen om met jouw leiderschap aan de slag te gaan.

Vier soorten leiderschap



Brout CEO Ton Keunen over angst culturen binnen organisaties

Het is een veelvoorkomend probleem, angstculturen. Niet per se omdat leiders dat nou opzettelijk bedenken, maar omdat zij nog niet weten dat hun keuzes, gedrag en soms zelfs woordkeuzes leiden tot onzekerheid en soms tot angst. Een slecht begeleide reorganisatie laat de blijvende medewerkers vaak achter met een schuldgevoel (ik mocht wel blijven) of een angstgevoel (wanneer ben ik aan de beurt). Als je dit slecht leidt of slecht managet, laat zo'n reorganisatie sporen na die jaren later nog steeds voelbaar zijn. Dit wil je voorkomen!

Transparantie, menselijkheid en kwetsbaarheid zijn leiderschapskwaliteiten die, zo blijkt uit onderzoek, altijd bijdragen aan rust en veiligheid binnen een organisatie.

Ik heb een aantal organisaties begeleid die werden geleid door angst-aanjagende directeuren. Deze zogenaamde leiders zijn vaak onwetend en onbewust en projecteren oud geleerd gedrag op de mensen in de organisatie. Pas toen zij inzicht kregen in hun ineffectieve en bangmakende gedrag, zijn zij veranderd. Het gevolg daarvan is dat zij hun organisatie(cultuur) ook kunnen veranderen.

Herken je bovengenoemde symptomen binnen jouw team of organisatie? En wil je er iets aan doen? Plan dan een belafsprak in met mij via de button. Ik hoor graag jouw verhaal!



Ton Keunen
CEO Brout

Afspraak maken

Nawoord

Brout laat jou, je team en je organisatie groeien

Alles begint met bewustwording. Van wat er al is. En van wat er (nog) niet is. Dáár gaan we mee aan de slag. Via Brout School bieden we een aantal vaste programma's voor elk niveau. Je leert van elkaar. Soms is maatwerk toch een betere oplossing. Bij Brout Tailormade gaan we samen om de tafel en maken we een uniek ontwikkelprogramma voor jouw organisatie. Coaching is onderdeel van alles wat we doen. Natuurlijk kun je deze support ook krijgen zonder een programma te volgen.

We beginnen altijd bij het eind. Aan een training die alleen leuk is, heb je niets. Het gaat om impact. Welk gedrag wil je meenemen van de training naar de werkvloer? Jouw doel vertalen we naar concrete, meetbare resultaten.

Inzicht, impact en invloed

De vraag is altijd: 'Wat doe ik dat dit gebeurt?' Daarom werken we met de 3I's: inzicht, impact en invloed. Duurzame verandering ontstaat wanneer iemand inzicht heeft in het eigen gedrag, de impact van de consequenties ervaart en invloed ontwikkelt om te veranderen. Zo komt verandering van binnen (inzicht) naar buiten (gedrag). Geen trucjes of ingewikkelde methodes. We voegen niets toe, maar trekken het eruit. We bring out your best. We houden het luchtig waar het kan en confronteren wanneer nodig.

Contact

0346 237140
goingbrout@brout.nl

Straatweg 236
3621 BZ Breukelen

brout
www.brout.nl