

De waarde van ongeschreven regels in teams

Ken je dat? In individuele gesprekken met medewerkers dring je bijzonder goed tot ze door en lijk je zaken geregeld te hebben. Toch doen ze als team iets anders. Ze komen op genomen beslissingen terug. Of gaan alsnog in de weerstand tijdens de eerstvolgende vergadering.

Teams lijken soms wel onvoorspelbare wezens. Volgens ons valt dat reuze mee. Wanneer je een laagje dieper kijkt kun je veel gedrag in teams voorspellen. En wanneer je gedrag kunt voorspellen kun je er ook op anticiperen. Dit maakt je werk als manager leuker en ook een stuk effectiever. Wij nodigen je graag uit om met ons mee te kijken! Maak kennis met Linda.

Linda is sinds een paar maanden manager van een team bij een middelgroot trainingsbureau. Linda viel gelijk voor deze organisatie. Qua sfeer voelde het als een warm bad. De trainers en adviseurs hadden veel oog en aandacht voor elkaar. Bovendien was ze onder de indruk van de professionaliteit van de trainers. Er werden goede trainingen neergezet en trainers stelden duidelijk hoge eisen aan hun kennis en kunde.

In de eerste gesprekken met de directeur probeert Linda helder te krijgen wat er van haar wordt verwacht. Ze wil de financiële situatie van de organisatie kennen: hoe staan we ervoor als organisatie en hoe doet mijn team het? De directeur maakt duidelijk dat de organisatie "prima" draait. De medewerkers hebben targets, maar de directeur zegt er gelijk bij dat die misschien te ambitieus zijn. De cijfers waar Linda om vraagt worden 'zo snel mogelijk' geleverd. Langzamerhand bekruipt haar een vreemd gevoel.

Na drie keer vragen zijn de cijfers er nog niet. Wat is hier aan de hand? Denkt Linda. Willen ze geen geld verdienen? En wat wordt er nu eigenlijk van mij verwacht? Ik doe het al snel goed geloof ik. Nou ja, dat chaotische heeft ook wel wat. Het zal wel goedkomen. Linda besluit haar gevoel even te laten voor wat het is.

Ongeschreven regels herkennen

Weet jij nog wat je eigen gevoel was toen je voor het eerst jouw organisatie binnenstapte? Kwam het gedrag wat je op de werkvloer zag overeen met wat je van deze organisatie verwachtte? Wat was er niet wat je wel verwachtte in deze organisatie?

Je eerste indruk bevat altijd vooroordelen. Die stop je vaak weg maar het is zonde om die helemaal te negeren, want jouw eerste indruk is vaak ook veelzeggend. Onze tip: registreer je eerste indruk en je onderbuik gevoel bewust. Schrijf hem ergens op. Gebruik hem niet perse direct. Bewaar hem voor later.

Even terug naar de casus van Linda. Als je de eerste ervaringen van Linda hoort en tussen de regels door luistert naar de uitspraken van de directeur, vallen er een aantal dingen op:

- Er wordt alleen kwalitatief goed werk afgeleverd (dat verwacht je ook!)
- Een goede sfeer is erg belangrijk (dat is fijn)
- Over cijfers wordt liever niet gesproken (hmm, bijzonder zeker voor een directeur in een commerciële organisatie).

Deze afspraken staan nergens opgeschreven, maar iedereen houdt zich er min of meer aan. Dit zijn de ongeschreven regels. **Hoe kom je achter de ongeschreven regels?** We geven alvast een tip:

Door niet alleen te luisteren naar *wat* er wordt gezegd door de medewerkers, maar ook naar *hoe* het wordt gezegd. Daar kun je als het ware een ondertiteling bij geven. Als de directeur zegt dat hij de cijfers nu niet paraat heeft dan zegt hij tussen de regels door ook: dat had voor mij nu geen prioriteit. En misschien ook wel: ik vind dat niet zo belangrijk.

Lees met deze bril op eens verder, wat valt je op in deze organisatie en in het team van Linda.

Linda voert intussen kennismakingsgesprekken met alle medewerkers. Van alle medewerkers hoort ze hetzelfde geluid: dit is een top team. Dat zeggen zelfs de collega's van andere teams. De teamleden vinden elkaar geweldig, ze houden elkaar scherp in hun vak en ze kunnen alles bij elkaar kwijt. Mooi, denkt Linda. Dan kunnen ze elkaar dus ook scherp gaan houden op de sales.

Nu heeft ze haar eerste vergadering met het team. Ze is goed voorbereid. De agenda is naar iedereen gestuurd. Een belangrijk punt van bespreking is de salesresultaten van het team. Ze wil weten of de teamleden scherp hebben hoeveel omzet ze hebben binnengehaald en wat ze nog te doen staat. Ze is vooral benieuwd naar de plannen.

Aan het begin van de vergadering deelt ze de agenda en checkt ze of er nog meer punten zijn die aandacht vragen. Marinka vult aan: "omdat we elkaar maar eens per maand zien en zoveel de deur uit zijn, beginnen we altijd met een rondje waarbij iedereen even vertelt hoe het met hem gaat. Dat is voor ons heel waardevol."

Tja, waarom niet? Als dat belangrijk is. Linda besluit te volgen. Wat er daarna gebeurt heeft ze nog niet eerder gezien. De een na de ander barst in huilen uit. Werkdruk, privé sores, stress om de samenwerking met een pittige opdrachtgever. Alles passeert de revue. Wanneer het rondje klaar is, zijn ze bijna 1,5 uur verder en is er nog weinig tijd over. Als Linda vraagt of er ruimte is voor uitloop in tijd, geeft zeker de helft aan dat dit niet gaat. Ze hebben straks belangrijke andere afspraken.

Linda besluit het overgebleven kwartier effectief te benutten. Ze heeft wat Excel bestanden gevonden waarin staat in welke mate mensen voldoende declarabel werk hebben gedaan. Het is duidelijk dat het percentage te laag ligt. Ze besluit de teamleden zelf te vragen naar hun concrete omzet en hoeveel ze in de pijn hebben.

Hun reactie is verrassend: ze kijken elkaar vragend aan. Vervolgens lijkt er irritatie op hun gezichten te lezen te zijn. Linda krijgt verschillende reacties:

“ik heb dat niet zomaar paraat. Dat moet ik echt eerst gaan uitrekenen”

“het lijkt me nou niet kies als we hier open en bloot onze salesprestaties moeten delen. Vooral voor onze junioren die toch pas net met acquireren beginnen”

“volgens mij hebben we nu gewoon even een dipje, maar het komt altijd weer goed, dus moeten we het hier echt zo precies over gaan hebben?”

“ik weet 1 ding: dat we allemaal ons stinkende best doen. Gisteravond zat ik nog offertes te schrijven”.

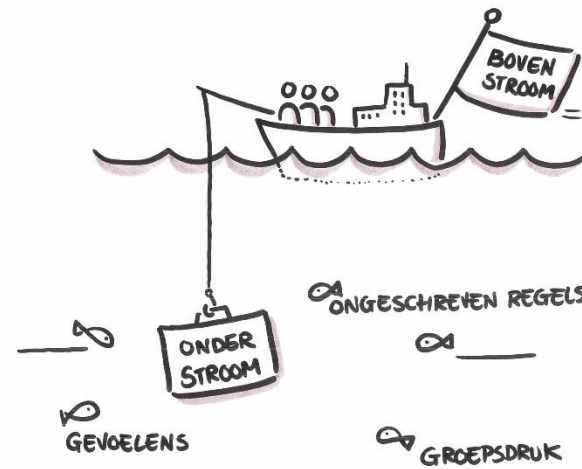
En voordat Linda nog iets zinnigs uit kon brengen, is het tijd en staan mensen op om naar hun afspraken te gaan.

Verslagen blijft Linda achter. Dit had ze niet verwacht. Niet na alle fijne gesprekken, alle geobserveerde professionaliteit en de verhalen over dit oh zo leuke team. Als dit zo'n leuk en goed team is, waarom kunnen we het dan niet over de salesresultaten hebben, denkt Linda? Wat klopt hier niet?

Linda kan nu kiezen. Ze kan de vergadering afronden en volgende keer verder gaan. Dan is het onderwerp sales niet besproken. Of ze kan in deze emotionele sfeer het onderwerp sales alsnog aansnijden. Beide scenario's voelen niet goed. Ze wil ook niet toegeven door het hele onderwerp te laten zitten, terwijl het zo belangrijk is. Een derde optie is om haar gevoel te volgen en te benoemen wat haar opvalt elke keer als ze het over de sales resultaten wil hebben. Dat laatste gaat zeker vuurwerk geven. Linda besluit het nog even aan te zien en niet gelijk de confrontatie aan te gaan.

Aan de slag met de onderstroom

Door al je voelsprietten aan te zetten kom je snel te weten wat er leeft in de onderstroom. Soms kom je erachter door je neus te stoten. Je doet iets en wordt onmiddellijk door collega's teruggefloten, 'dat doen wij hier niet' of 'zo kun je dat echt niet inleveren'.



We noemden eerder al een tip om **ongeschreven regels op te pikken**.

Hier volgen ze allemaal:

1. Welk gevoel roept het gedrag van het team bij je op? Zou jij de enige zijn die dat gevoel heeft of zijn er mogelijk ook andere collega's die hetzelfde gevoel hebben maar het niet durven uit te spreken?
2. Waar wordt angstvallig niet over gesproken? Waar wordt (te veel) ruimte aan gegeven?
3. Waarmee krijg je het team op de kast?
4. Welke ongeschreven regels hoor en zie je over onderlinge relaties? En welke niet?
5. Welke regels hoor en zie je over afspraken en procedures? En welke niet?
6. Welke (impliciete) afspraken hoor en zie je over professionaliteit? En welke niet?
7. Observeer nauwkeurig. Gebruik de 1, 2, 3 regel. Wanneer je iets één keer ziet kun je nog denken: 'dit is vast toeval. Ik kijk wat er verder gebeurt'. Wanneer je iets voor de tweede keer opmerkt wordt het opvallend. Wanneer je iets voor de derde keer terugziet kun je spreken van een patroon. Dat is het juiste moment om de ongeschreven regels die je ziet aan je team voor te leggen.
8. En natuurlijk: wat zijn de gevolgen van dit alles voor de resultaten?

Kijk nu nog eens naar bovenstaande casus. Heb je de onderstroom van dit team al te pakken?

Een paar tips:

- Welk gedrag verwacht je van een directeur? En wat zie je hier?
- Welke gedrag verwacht je in een vergadering? En wat krijg je te zien?
- Welk gedrag verwacht je van hoogopgeleide professionals als er over tegenvallende resultaten wordt gesproken? En wat krijg je te zien?

We noemen een paar ongeschreven regels die in dit team lijken te leven (misschien heb je dezelfde):

- Storingen (zoals emoties) hebben altijd en grenzeloos voorrang;
- Wij doen het goed genoeg als we kwalitatief goed werk leveren;
- Als het druk is ligt de prioriteit bij uitvoeren. Niet bij sales;
- We praten niet openlijk over onze individuele resultaten;
- Zolang we het leuk



Wat kun je hier mee?

Als je de ongeschreven regels in je team kunt identificeren, kun je ze ook veranderen. Tenminste, als je ze onwenselijk vindt en als ze de resultaten negatief beïnvloeden. Dit kan in drie stappen:

1. Wees alert op de onderstroom

Zet al je voelsprietten uit, vertrouw op je intuïtie en denk logisch na!

2. Vraag jezelf af of het functioneel is

In bovenstaande casus kun je zeggen dat de opvattingen over professionaliteit helpend zijn wat betreft de kwaliteit van het werk. Er heerst in de organisatie een opvatting dat het financieel wel goed gaat. Daar hoeft niet over gesproken te worden. Blijkbaar voelt het team daar weinig verantwoordelijk voor. Dat helpt niet echt om actief aan de slag te gaan met sales.

3. Bespreek wat je waarneemt of juist niet waarneemt met je team

*Zo zou het wijs zijn als Linda haar observaties met haar team deelt door te benoemen hoeveel onduidelijkheid er is rond de cijfers en concrete resultaten
hoeveel ruimte er voor emoties wordt gemaakt
hoe weinig aandacht het team besteedt aan het bespreken van de resultaten.*

Wanneer ze dit koppelt aan gedrag wat zij verwacht in een commerciële setting in combinatie met de urgentie tot meer omzet dan krijgt ze een ander gesprek.

Hoe het verder ging met Linda.

De volgende vergaderingen gingen het niet heel anders. Het onderwerp sales kwam wel op de agenda, maar er waren nog steeds veel emoties. Linda besloot in individuele gesprekken te kijken waar alle emoties vandaan kwamen. In de individuele gesprekken besprak ze acquisitie en sales. Het waren goede gesprekken. De medewerkers formuleerde concrete acties om tot betere salesresultaten te komen en zeiden veel met haar tips te kunnen. Na vier maanden goede gesprekken was er echter geen enkele zichtbare verbetering te zien. Sterker nog, het werd slechter.

Het systeem is altijd sterker

Misschien is het goed om hier onze opvattingen over veranderingen in teams te delen. Wanneer je wilt dat een individu verandert is het heel zinvol om individuele gesprekken te voeren. Wanneer je wilt dat een team verandert dan is de individuele aanpak minder effectief. Door de individuele aanpak verandert het gedrag van een individu in het team nog niet. Je moet je bedenken dat een systeem altijd sterker is dan een individu. Dus als je aan de slag wilt met de onderstroom omdat die de prestaties van het team in de weg zit heeft een individuele aanpak niet zo veel zin. Je moet dan aan de slag met het systeem, het team als geheel. Anders is het heel hard werken met relatief weinig opbrengst.

Je hoeft geen grootste en meeslepende teamsessies te houden. Wanneer jij hebt gezien dat een ongeschreven regel belemmerend werkt op de prestaties kun je dit bijvoorbeeld aan jouw team voorleggen. In deze casus zou Linda in een werkoverleg kunnen zeggen: “Zodra ik de salescijfers met jullie wil bespreken in een vergadering gaan jullie allemaal op de kast, helpt dit jullie om beter te gaan verkopen?”. Hiermee maak je als manager een koppeling tussen de onderstroom en het gewenste teamresultaat.

Met buikpijn gaat Linda naar de maandelijkse vergaderingen toe. Iedere keer bedenkt ze andere strategieën om het onderwerp sales op de agenda te krijgen. Ze wil dat teamleden elkaar helpen om hier beter in te worden. Ze heeft intussen een hoop individuele gesprekken gevoerd waarin ze mensen coachte richting meer sales. Het team heeft een speciaal voor hen ontwikkelde salestraining gevolgd. Vol goede moed gingen teamleden aan de slag. Dit duurde nooit langer dan twee weken.

Linda wil niet de enige zijn die zich druk om de tegenvallende cijfers maakt. Elke keer als ze het aan de orde stelt gebeurt hetzelfde: het team zet de hakken in het zand. Reacties variëren van 'hoe kun je nou zeggen dat er nog meer moet gebeuren! We zitten al elke avond te werken'. tot 'Wij zijn nou eenmaal trainers. Geen verkopers'.

Linda wordt steeds onzekerder over haar eigen aanpak en opvattingen. Ziet het soms verkeerd? Eist ze teveel van dit team?

Langzamerhand kan Linda zich meer in het team verplaatsen. Ze voelt steeds meer met het team en hun weerstand mee. In het managementteam hoort Linda zichzelf vaker haar team verdedigen. Het onderwerp sales verdwijnt op het teamoverleg langzaam naar de achtergrond. De sfeer in het team wordt beter.

Teamleden vinden Linda steeds aardiger.

De andere teams binnen deze organisatie hebben betere cijfers, maar helaas ook niet voldoende. De maandelijkse kosten zijn te hoog.

Hoe het afliep met deze organisatie valt te raden. Ze gingen uiteindelijk failliet.

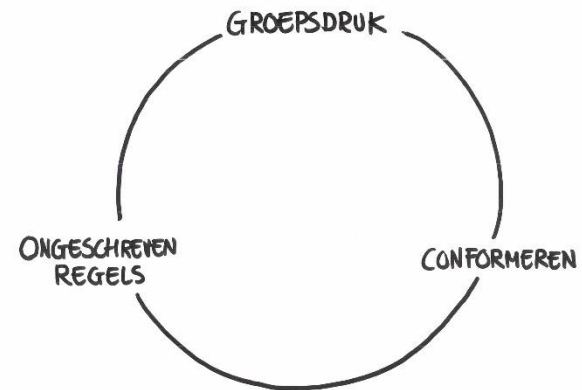
Waarom zijn ongeschreven regels zo belangrijk?

Daarvoor maken we een klein uitstapje naar de sociale psychologie. Zodra mensen onderdeel zijn van een groep gaan ze op zoek naar wat hen bindt. Hoe meer gemeenschappelijkheden de groep heeft, hoe hechter de groep, hoe fijner het voelt om onderdeel van die groep te zijn. Dat heeft ook een prijs. Zodra we onderdeel van een groep worden geven we een stukje van onze individualiteit op. Van nature conformeren we ons aan de heersende groepsnormen. Kijk maar eens naar dit treffende filmpje.

Soms zijn normen expliciet aanwezig in een groep (we dragen hier allemaal een pak). Vaker zijn de normen impliciet aanwezig: de ongeschreven regels. Ze zijn ongrijpbaar en hebben ondertussen een sterke invloed op het gedrag van een groep.

De mate waarin we ons als individu conformeren aan ongeschreven regels van een groep wordt bepaald door de wisselwerking tussen individu en groep. Ieder mens verschilt. De een past zich nu eenmaal makkelijker aan dan de ander. Tegelijkertijd wordt de mate waarin het individu zich aanpast sterk beïnvloedt door de druk die de groep uitoefent om te conformeren. Het experiment van Asch uit de jaren '60 bracht het fenomeen groepsdruk prachtig in beeld. Kijk maar eens naar dit korte filmpje. Je zult verbaasd staan over de kracht die van groepsdruk uitgaat.

Deze drie sociaal psychologische fenomenen zijn er zodra een groep mensen bij elkaar komt. Je kunt dus vanuit de verschillende invalshoeken naar een groep kijken.



Ongeschreven regels houden gedrag in stand

Als teams niet doen wat nodig is om resultaten behalen kun je niet volstaan met je verwachting steeds opnieuw uitspreken. Als de strategieën die je gebruikt niet werken, moet je kijken naar stappen die nodig zijn om gewenste resultaten wel te bereiken. De stappen die wij adviseren zijn blijkbaar niet zo voor de hand liggend (of juist té voor de hand liggend), want ze worden vaak overgeslagen.

Stap 1: Onderzoek (samen met je team) welke patronen ervoor zorgen dat het huidige teamgedrag blijft bestaan. Het gaat hier om de ongeschreven regels en de druk die het team op de individuele leden uitoefent om zich te conformeren aan die regels;

Stap 2: Zorg dat het team zich bewust is van hun gedrag en de ongeschreven regels die daaronder liggen. Maak de ongeschreven regels expliciet. Zorg vervolgens dat het team erkent tot welke problemen dit leidt;

Stap 3: Vraag expliciet commitment aan het hele team om de patronen te veranderen.

We lichten iedere stap toe.

Onderzoeken wat je team tegenhoudt

De huidige situatie blijft niet voor niets hardnekkig in stand. De voor de hand liggende oplossingen hebben niet voor verbetering gezorgd.

Je moet even een pas op de plaats doen. Dat geeft vaak een onrustig gevoel, want je wilt vooruit. Dit is wel wat er nodig is. Een pas op de plaats betekent dat je grondig onderzoek verricht naar wat het huidige teamgedrag in stand houdt. Vragen die je daarbij helpen zijn bijvoorbeeld:

Welk gedrag laat het team nu zien dat gewenste verandering in de weg staat?

Welke ongeschreven regels liggen daaraan ten grondslag?

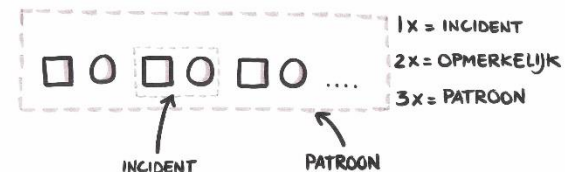
Hoe zorgen deze ongeschreven regels ervoor dat het team zich niet aan de afspraken houdt (ja zeggen, nee doen)?

Expliciet maken van de ongeschreven regels

Zodra je de patronen in het team in kaart hebt en je hebt (met het team) bekeken welke ongeschreven regels daaraan ten grondslag liggen ben je nog niet klaar. Het team moet zich bewust zijn van de gevolgen die het in stand houden van de ongeschreven regels, en het daaruit voortvloeiende gedrag, met zich meebrengt. Vragen die een team hierbij helpen zijn:

Hoe gaat het over een jaar met dit team als deze patronen blijven bestaan (zo concreet mogelijk)? Hoeveel tevreden klanten hebben we over een jaar als...? Hoeveel opdrachten hebben we over een jaar als...?

Als het team het lastig vindt om dit concreet te benoemen kun je vragen om dit aan te geven op een schaal van 1-5.



Commitment

Wij merken dat deze stap vaak wordt overgeslagen. Managers vinden het volstrekt logisch dat een team gaat veranderen wanneer ze hebben gezien dat de gevolgen van hun gedrag desastreus zijn voor de organisatie. Helaas, blijkt dit niet het geval. Mensen vinden verandering vaak heel belangrijk, maar willen zelf liever niet veranderen. Om daadwerkelijk ander gedrag te laten zien moeten teamleden zich committeren aan de verandering. Vragen die een team hierbij helpen zijn:

Is iedereen bereid zich in te zetten om het probleem aan te pakken?

Durft iedereen de verandering aan te gaan?

Klinkt makkelijk toch? Dat is het natuurlijk niet. Wij beweren ook niet dat daarmee alles opgelost is voor organisaties. We zien wél dat het een groot verschil maakt. We leggen je uit wat Linda in de ideale situatie doet.

De ideale situatie

Linda voelt vanaf haar start bij de organisatie aan alles in haar lijf dat het niet klopt wat er gebeurt. Ze heeft de opdracht gekregen om het team financieel gezond te maken, maar de directeur kan haar geen cijfers overleggen. Vervolgens wordt het onderwerp twee keer vakkundig vermeden tijdens een vergadering. Terwijl het onderwerp prioriteit moest hebben. Dat is 3x niet in de haak.

Linda heeft haar eerste indruk en bijbehorend onderbuik gevoel genegeerd. Ze vond dat ze niet op haar eerste indruk af moest gaan. Wanneer hetzelfde soort gedrag (het onderwerp sales uit de weg gaan) meerdere keren langskwam, bleef ze aan zichzelf twijfelen: misschien zie ik het wel verkeerd.

Herkenbaar? Niet doen, twijfelen! Misschien heb je wel ongelijk en zie je het verkeerd. Wanneer eenzelfde patroon zich 3x of vaker herhaalt, moet je het niet negeren. Ga het gesprek hierover aan. Juist als je merkt dat het onderwerp spanning bij anderen oproept (waarschijnlijk bij jou ook)! Dat is niet makkelijk. Je moet namelijk uit je comfortzone. Dat is per definitie oncomfortabel!

Linda ging uit haar comfortzone. Ze schreef ze voor zichzelf op welk gedrag volgens haar de gewenste resultaten in de weg stond (ja, maar discussies, elkaars situaties goedpraten in plaats van kritisch zijn, het onderwerp sales uitstellen of vermijden, herhalen hoe leuk ze zijn als team). Ze keek naar de ongeschreven regels die daaronder lagen (zie vorig artikel). Het eerstvolgende overleg stond alleen Sales op de agenda. Linda kwam gelijk ter zake: “Ik ben zeer onder de indruk van jullie kwaliteiten als trainer. Dat weten jullie. Daar gaan we het nu niet over hebben. Ik wil het met jullie hebben over Sales. Er zijn mij een aantal dingen opgevallen. Het lijkt wel of ik de enige ben die over Sales begint. Dat vind ik raar. We presteren op dit vlak onder de maat. Als we zo doorgaan, gaan we failliet. Dan verwacht ik dat jullie zelf Sales op de agenda zetten. Dat jullie met mij en met elkaar zoeken naar mogelijkheden om meer te verkopen. Zodra we het wel een keer over Sales hebben belanden we in een discussie. Jullie voeren allerlei redenen aan waarom het niet lukt om genoeg opdrachten binnen te halen. Ik hoor geen oplossingen.....

Linda noemde een paar gedragspatronen. Het team was stil. Er was hier en daar nog gesputter, maar wat Linda benoemde kon niet ontkend worden. De urgentie van het probleem ook niet. Niettemin vroeg Linda nog eens expliciet aan alle teamleden: “Herkennen jullie de voorbeelden die ik noem? Zien en voelen jullie de urgentie?”

Linda benoemde de ongeschreven regels die er volgens haar leefde in het team. Ze nodigde het team uit om er ook een paar te noemen. Langzaam kwam het los en begonnen er kwartjes te vallen. Er wordt gelachen om de absurditeit van sommige ongeschreven regels. Tot slot vraagt Linda expliciet om commitment: “Is iedereen bereid zich 100% in te zetten voor het aanpakken van dit probleem en het doorbreken van de huidige patronen in het team?” Ze bespreekt de consequenties: “We zullen hard moeten werken om bestaande patronen te doorbreken. Het zal mega spannend worden en we zullen vast flaters slaan. Willen en durven we dat aan te gaan? Hoe gaan we elkaar daarbij helpen?”

Het echte werk begint nu pas.

Linda heeft nu het volgende bereikt:

- 1. Het is niet meer alleen haar probleem;*
- 2. Het team ziet waar ze op vast loopt;*
- 3. Het team wil zich inzetten voor een verandering. Nu echt.*

Vaak blijft het hierbij. Er wordt een teamsessie georganiseerd, soms met een teamcoach. Een briljante sessie met vele eyeopeners en tsjakka intenties...en dan? Meestal gaat men gewoon aan het werk, om zich na een maand of drie te verbazen over hoe weinig er veranderd is.

Gedrag veranderen vraagt tijd. Het team moet iedere dag (ja echt) met de verandering bezig zijn. Bij een individu duurt het gemiddeld 42 dagen voordat oude gewoontes zijn vervanging door nieuwe patronen (uiteraard verschilt dat per gewoonte). Bij groepen duurt het nog langer.

Wat kun jij als manager doen?

- Zorg dat je heel scherp hebt wat het gewenste gedrag is;
- Zorg dat het thema dagelijks, op verschillende manieren terugkomt. Bijvoorbeeld in een werkoverleg of door korte prikkels die dagelijks veranderen (een cartoon in de mail, een poster op de wc, een beeld, e.d.);
- Spreek verschillende zintuigelijke kanalen aan dan beklift het beter;
- Richt je feedback, in positieve en kritische zin, zoveel mogelijk op het gedrag dat je wilt veranderen. Zorg dat je in staat bent dagelijks feedback te geven in de periode nadat je team commitment heeft gegeven voor de verandering;
- Stimuleer het geven van onderlinge feedback;
- Bedenk een structuur waarin het gemakkelijker wordt om het nieuwe gedrag te laten zien;
- Soms is er een fysieke verandering nodig om gedragsverandering te bewerkstelligen. Dit [filmpje](#) laat zien hoe zelfs een rol tape ervoor kan zorgen dat mensen zich totaal anders gaan gedragen;
- Geef ruimte aan bloopers, terugslag en belemmeringen die teamleden op hun pad krijgen;

Hou er rekening mee dat een verandering meestal de beweging volgt van twee stappen naar voren, eentje terug. Hou daarin compassie met jezelf en met je teamleden.

Heb je geen zin om het wiel opnieuw uit te vinden. Wil je graag leren hoe andere managers hun team in beweging krijgen? Schrijf je dan in voor onze tweedaagse training Omgaan met groepsdruk voor teammanagers. Daarin geven we je tips en feedback voor jouw persoonlijke situatie.

Het vak manager zou helemaal niet leuk zijn als je je alleen maar richt op je einddoel. Dus manager geniet van het uitzicht gedurende de reis. Het is fijn als je je bestemming bereikt maar de reis er naar toe is voor jezelf en je team minstens zo leuk en waardevol.

Over de auteurs:

Annemieke Figuee en Léonie van Rijn zijn beiden psycholoog en teamcoach. Zij schreven samen twee boeken [Groepsdruk](#) en [Ongeschreven regels](#). En ze ontwikkelden het [Spel der ongeschreven regels](#). In december 2019 kwam hun laatste boek ‘[Samenwerken voor gevorderden](#)’ uit.

Firijn ontgrendelt de kracht van teams. Door teams de coachen en door managers en teamcoaches te trainen om betere teamcoaches te worden. Kijk voor meer informatie op www.firijn.nl

