

Bedankt voor het spelen van Symfonie Foetsie

In deze game heb je voorbeelden gezien waarin er vals werd gespeeld en er geen of onduidelijke kaders waren gesteld. Je werd geconfronteerd met 'red flags' die kunnen optreden wanneer mensen in groepsverband samenwerken. 'Red flags' zijn wanklanken die kunnen ontstaan in hoe een team samenwerkt en wordt aangestuurd. Binnen teams en organisaties kan dit leiden tot schendingsgedrag zoals fraude, diefstal of corruptie. Let op: de aanwezigheid van red flags betekent niet automatisch dat er schendingen (zullen) plaatsvinden. Zie het als een waarschuwingssysteem.

In ons gedrag op de werkvloer bestaat er geen 'bladmuziek' die bepaalt hoe een symfonie hoort te klinken. Ook is er geen 'dirigent' die het orkest behoedt voor vals spel. Daarom is het belangrijk om met je collega's af te stemmen en te bespreken hoe jullie red flags herkennen en hoe je daar als team mee omgaat.

Hoe gevoelig je bent voor red flags is persoonlijk. Mensen kunnen om verschillende redenen gefrustreerd raken in hun werkrelaties. Sommigen raken snel geïrriteerd door hun manager, terwijl anderen harmonie in het team belangrijk vinden en niet houden van een sterke focus op prestaties. De werkomgeving speelt ook een grote rol. Fraude en diefstal komen vaker voor in organisaties zonder duidelijke regels of in teams met veel problemen en wantrouwen.

Er is geen beste manier van reageren of handelen bij red flags. Met red flags kun je verschillend omgaan. Vaak is het raadzaam om direct in te grijpen op het moment dat er grensoverschrijdend gedrag plaatsvindt, omdat er dan een duidelijke actie-reactie ontstaat. Soms is het juist goed om de confrontatie even uit te stellen, bijvoorbeeld omdat de emoties al (te) hoog zijn opgelopen of omdat je er beter later op kan terugkomen in een een-op-een gesprek. Het is altijd raadzaam om de feedbackregels toe te passen: begin met de ik-boodschap, wat het jou doet en jij het graag anders wenst. Daarmee wordt het door de ander niet opgevat als een 'aanval' en blijft er aandacht voor het behouden van de werkrelatie.

Info in dit document:

Toelichting red flags	2
Toelichting reacties op lastige situaties	4
Met je team in gesprek	5
Omgaan met red flags: praktische tips & tricks	8

Toelichting red flags

Red flag en omschrijving	Herken je bijvoorbeeld aan	Voorbeelden van oplossingen
Machtsafstand: de formele of informele machtspositie wordt ingezet om ongewenst gedrag te vertonen.	• Een persoon of groep die over alles besluit (formeel of informeel). • Kritiek wordt niet geduld, kan leiden tot aanval of iemand publiekelijk 'afbranden'. • Superieure houding: "weet je wel wie ik ben?"/ anderen op hun plaats zetten.	• Duidelijk gesprek voeren wie waarover gaat, bijvoorbeeld in een RASCI model. • Meer verantwoordelijkheid en mandaat neerleggen bij de teamleden. • Teamleden evenveel ruimte en 'gelijke stem' geven bij belangrijks besluiten.
Isolement: bemoeilijkt het sturen en controleren op normen, waardoor ongewenst gedrag eerder plaatsvindt en minder snel opvalt.	• Eigen koninkrijkjes, bijvoorbeeld een team of afdeling die zich onttrekken aan de geldende normen/regels. • Sterk wij-zij denken. • Leiding die niet zichtbaar is/ mailcultuur. • Team werkt vaak ook fysiek op afstand (andere locatie).	• Teamdoelstelling duidelijk koppelen aan organisatiedoelstelling. • Normen van samenwerking bespreken tijdens de heidag. • Meer ontmoeting en korte afstemmingsmomenten creëren met de andere teams
Geheimhoudingsconstructies: belangrijke zaken worden verhuld en zijn het gevolg van een gesloten cultuur.	• Veel geheimzinnigheid, bijvoorbeeld hoe een nieuw project of een promotie van iemand tot stand is gekomen. • 'Afspraken' zijn gemaakt maar staan niet op papier. • Procedures waar omheen wordt gewerkt.	• Duidelijke procedures uitwerken die vooraf worden gepresenteerd. • Afspraken bewaken in een gedeeld team/ projectdocument. • Bijscholing aanbieden over hoe procedures zijn ingeregeld.

Ring of silence: vermoedens en signalen van ongewenst gedrag worden amper gedeeld of gemeld.	• Gevoeligheden die lastig bespreekbaar zijn. • “We wisten er allemaal van, niemand greep in”, meestal vanwege angst of vanuit loyaliteit • Groepsdruk (risico buiten de groep te vallen)	• Vanuit management belang benadrukken van jezelf uitspreken. • Mogelijkheid bieden tot anoniem melden/ klokkenluiden. • Protocol opstellen waarin hoor en wederhoor geborgd zijn
Verkeerd voorbeeldgedrag: leidinggevende draagt met actief of juist passief optreden bij aan ongewenst gedrag.	• Weinig aandacht voor integriteit en sociale veiligheid. • Leidinggevende pakt signalen medewerkers niet op of reageert ‘slap’. • Leidinggevend is voorbeeld van ‘hoe het vooral niet moet’.	• Bijscholing aanbieden aan managers in gewenste leiderschap. • Duidelijk normenkader opstellen en wat daarin van management verwacht wordt. • 360 graden feedback inregelen waarbij teamleden zich uitspreken over gedrag teamleider. • Voorbeeldgedrag meenemen in medewerkersbelevingsonderzoek
Resultaatgedrevenheid: een sterke drang naar succes, ongeacht de manier waarop dit wordt bereikt	• “Wij spelen hier de Champions League”. • Onderlinge competitie; het beste klasje willen zijn. • Status en scoren zijn belangrijk. • Best presenterende medewerkers krijgen allerlei voordelen of wordt oogje toegeknepen.	• Teambuildingactiviteiten organiseren zonder prestatiedoel. • Leg minder nadruk op prestatiebonus in beloningsbeleid. • Het belang van samenwerken uitdragen.

Toelichting reacties op lastige situaties

Afleiden

Afleiden is een subtiele manier om in te grijpen in een situatie waarbij grenzen worden overschreden. Het kan helpen om de situatie te laten 'afkoelen' en het ongewenste gedrag te stoppen of verdere escalatie te voorkomen. Het risico van afleiden is dat het echte probleem niet wordt besproken.

Delegeren

Als je delegeert, betrek je een derde partij om te helpen de ongewenste situatie te veranderen. Dit kunnen bijvoorbeeld collega's of een leidinggevende zijn die je bijvallen. Door er meer mensen bij te betrekken maak je de situatie veiliger of minder ongemakkelijk. Het risico van delegeren is echter dat je te veel vertrouwt op de probleemoplossende vaardigheden van de derde partij. Bovendien hoeven zij jouw mening niet te delen of durven zij zich mogelijk niet uit te spreken.

Direct ingrijpen

Als je direct ingrijpt, benoem je meteen het ongepaste gedrag. Je kunt hierbij de feedbackregels toepassen. Zo laat je zien dat je het gedrag niet tolereert. Dit helpt om een omgeving te creëren waarin teamleden zich veilig en gerespecteerd voelen. Het kan anderen ook aanmoedigen om in te grijpen als iets niet in de haak is. Het risico van direct ingrijpen is dat de situatie kan escaleren omdat de ander zich aangevallen voelt door jouw ingrijpen.

Tegengas geven

Tegengas geven is de overtreffende trap van direct ingrijpen. Deze manier van reageren kan effectief zijn omdat jouw boosheid of irritatie de ander kan laten beseffen hij/zij/hen een grens heeft overschreden. Het risico bestaat dat de situatie verder escaleert door oplopende emoties.

Vertragen

Als je vertraagt, stel je de confrontatie uit in een situatie waarin iemand een grens overschrijdt. Het kan wenselijk zijn om deze persoon later op zijn/haar/hun gedrag aan te spreken, bijvoorbeeld in een een-op-een gesprek. Het risico bestaat dat deze situatie naar de achtergrond verdwijnt en de ander de situatie niet meer goed kan herinneren.

Inhouden

Je inhouden bij een situatie waarin iemand grenzen overschrijdt betekent dat je bewust niet ingrijpt. Dit doe je bijvoorbeeld als je vindt dat het niet jouw taak is of om de situatie niet verder te laten escaleren. Het risico van inhouden is dat het ongewenste gedrag wordt geaccepteerd en zich zal herhalen.

Met je team in gesprek

In een teamgesprek kun je de resultaten van het samengestelde red flag dashboard bespreken. Dit kun je in een gezamenlijk gesprek doen of met een externe procesbegeleider/ teamcoach.

Samen in gesprek over de red flags in zes stappen

Een goed gesprek binnen een team ontstaat niet vanzelf. Het vraagt om openheid, vertrouwen en de moed om ook lastige onderwerpen te bespreken, juist daar waar meningsverschillen kunnen bestaan. Met deze zes stappen staan jullie als team bewust stil bij hoe je met elkaar omgaat én hoe je samen het gesprek kunt voeren over jullie red flags.

Stap 1: Bepaal samen het gespreksonderwerp aan de hand van het dashboard

Voordat jullie het gesprek aangaan, is het belangrijk om gezamenlijk af te stemmen waar de aandacht naartoe moet. Gebruik hiervoor de uitkomsten van zowel het individuele als het gezamenlijke dashboard.

Gaat het bijvoorbeeld over hoe jullie elkaar aanspreken? Hoe feedback wordt gegeven? Of over de manier waarop spanningen en lastige situaties worden aangepakt? Neem de tijd om samen te bepalen welk thema op dit moment het meest relevant is om te bespreken.

Stap 2: Creëer een open en veilige gespreksomgeving

Een open gesprek vraagt om een sfeer waarin iedereen zich vrij voelt om te spreken én zich gehoord voelt. Daarvoor is het belangrijk om stil te staan bij wat jullie van elkaar nodig hebben om het gesprek op een veilige en respectvolle manier te voeren. Denk hierbij aan:

- Ruimte voor **verschillende perspectieven**: Het is niet erg om het oneens te zijn; juist verschillende invalshoeken verrijken het gesprek.
- Een **dialog**, geen discussie: Het doel is niet om gelijk te krijgen, maar om elkaar beter te begrijpen.
- Aandacht voor **individuele behoeften**: Wat heeft ieder teamlid nodig om zich vrij te voelen in het gesprek? Denk aan:
 - de tijd krijgen om na te denken;
 - ongestoord kunnen (uit)spreken;
 - vragen stellen zonder oordeel;
 - wat een teamlid daar verder voor nodig heeft.

Neem samen de tijd om deze lijst aan te vullen met behoeften die voor jullie belangrijk zijn en haal samen op wat ieder teamlid nodig heeft.

Stap 3: Maak afspraken over de gespreksbegeleiding

Om het gesprek soepel en gestructureerd te laten verlopen, is het handig om vooraf afspraken te maken over de begeleiding. Denk bijvoorbeeld aan:

- **Procesbewaking:** Wijs één teamlid aan dat het proces in de gaten houdt en zorgt dat iedereen aan bod komt.
- **Samenvatten:** Spreek af om regelmatig samen te vatten wat er is gezegd, zodat iedereen zich gehoord voelt
- **Tussentijdse check:** Check tussendoor of het gesprek nog loopt zoals gewenst en stel bij waar nodig.

Stap 4: Stel elkaar verkennende en empathische vragen

Empathisch vragen stellen is niet gericht op het verzamelen van informatie, maar op het helpen van de ander om zich echt gehoord en begrepen te voelen. Het doel is niet overtuigen, maar **gezamenlijk onderzoeken** en betekenis geven. Dat vraagt om:

- **Openheid en oprechtheid:** Iedereen deelt vrijuit, zonder angst voor oordeel.
- **Luisteren zonder onmiddellijke reactie:** Stel je oordeel uit en vraag door op wat de ander bedoelt.
- **Uitstel van oordeel:** Je hoeft het niet meteen eens of oneens te zijn; het gaat om het verkennen van beelden en gedachten.

Stap 5: Bespreek oplossingsrichtingen

Als red flags in jullie team zichtbaar worden, zoals terugkerende spanningen, vermijding of onduidelijke afspraken, is het belangrijk om samen te kijken hoe je daar constructief mee omgaat. Onderstaande vragen helpen om dit gesprek gericht te voeren:

- **Wat speelt er in onze praktijk?**
 - Welke red flags herkennen we in ons werk?
 - Is het te verklaren waarom deze red flags (mogelijk) bij ons spelen?
 - Welke zorgen of situaties leveren het meeste stress op?
 - Welke ongemakken vermijden we liever?
- **Hoe kunnen we eerder signaleren?**
 - Welke normen hanteren we in ons team wat betreft veilig en integer (samen)werken?
 - Hoe ziet een goed 'waarschuwingssysteem' eruit in ons team?
 - Hoe zorgen we ervoor dat we elkaar tijdig aanspreken als er iets schuurt?
 - Wat vraagt dit van hoe we taken verdelen, overleggen of besluiten nemen?
 - Wat hebben we daarbij nodig van bijvoorbeeld leidinggevenden, HR of een teamcoach?

- **Hoe creëren we oefenruimte?**
 - Wat hebben we van elkaar nodig om elkaar respectvol aan te spreken, ook al is dat spannend?
 - Welke 'kleine' stappen kunnen we nemen om hiermee te oefenen?

- **Hoe blijven we in gesprek?**
 - Hoe zorgen we dat dit onderwerp niet verdwijnt van de agenda?
 - Wat zijn logische momenten om de voortgang samen te bespreken (bijv. teamoverleggen, evaluaties)?

Stap 6: Evalueer het gesprek en de gemaakte afspraken

Sluit het gesprek af met een korte gezamenlijke evaluatie. Zo leer je van de ervaring en leg je een basis voor vervolg. Gebruik onderstaande vragen om de reflectie te begeleiden:

- **Hoe verliep het gesprek?**
 - Voelden we ons gehoord en begrepen?
 - Wat hielp om het gesprek open en constructief te houden?
 - Welke communicatie werkte goed, en wat kan beter?
- **Hoe gingen we om met verschillende perspectieven?**
 - Hebben we actief geluisterd naar elkaar?
 - Wat leerden we van de verschillende invalshoeken?
 - Waar ontstonden nieuwe inzichten of begrip?
- **Wat nemen we mee?**
 - Welke afspraken of werkvormen willen we blijven gebruiken?
 - Wat laten we bewust los?
 - Welke lessen willen we vertalen naar ons dagelijks samenwerken?
- **Hoe borgen we de voortgang?**
 - Hoe zorgen we dat het gesprek over red flags doorgaat?
 - Wanneer en hoe volgen we dit op? (bijv. in een teamoverleg, intervisie of check-in)

Omgaan met red flags: praktische tips & tricks

Tips voor het teamgesprek over de red flags:

- Geef elk teamlid **evenveel ruimte** om een reflectie te geven
- Zoek je niet naar individuele input, werk dan met een **poll** waarin resultaten in getallen worden uitgedrukt. Dit kan bijvoorbeeld voor 'gesloten' antwoorden zoals 'eens/oneens' of iedereen geeft een cijfer tussen 1 en 5. Bijvoorbeeld:
 - Ik vind het ok als de teamleider mijn stuk bekritiseert in de vergadering waar iedereen bijzit (eens/ oneens).
 - Waar hebben we onderling nu het meeste aandacht voor? (1: 'volledige nadruk op teamresultaat' t/m 5 'volledige nadruk op het individuele resultaat').
- Geef een teamlid de rol van **gatekeeper**. Dit is een teamlid die tijdens de hele sessie aandacht houdt voor sociale veiligheid. Dit teamlid kan bijvoorbeeld signaleren als het gesprek niet meer constructief gevoerd wordt of als er teveel frictie dreigt te ontstaan tussen teamleden.
- Werk met een **time-out optie**. Elk teamlid kan op elk moment om een time-out vragen als deze persoon dat nodig vindt.
 - Las op dat moment een pauze in, bijvoorbeeld even tien minuten.
 - Vraag aan deze persoon wat zij/hij/hen op dat moment nodig heeft (bijvoorbeeld even de ruimte uit lopen).

Tips voor naleving van de uitkomsten uit het teamgesprek:

- Gebruik een **codewoord** om red flags snel te signaleren.

Soms voel je in het dagelijks werk dat er een bekende red flag dreigt op te spelen. Het kan dan lastig zijn om dit direct bespreekbaar te maken, zeker in het moment. Een codewoord kan helpen. Daarmee geef je op een luchtige manier aan: *let op, hier dreigt iets wat we eerder hebben besproken als risicovol*. Bijvoorbeeld:

- "De krokodil is weer gesignaleerd" kan betekenen: iemand overschrijdt een norm in het overleg.
- "We zitten in de mist" kan verwijzen naar onduidelijkheid over wie waarvoor verantwoordelijk is.
- Werk teamnormen uit in **concreet gedrag**. Op die manier weten teamleden wat het gedrag inhoudt dat bij de norm hoort en wordt het normaler om elkaar aan te spreken. Als bijvoorbeeld 'elkaar aanspreken op ongewenst gedrag' een teamnorm wordt, geef dan ook aan hoe dat er concreet uit kan zien. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de feedbackregels.

- Het maken van duidelijke teamafspraken én het terugkijken op hoe die in de praktijk werken, vraagt om een goed begeleid proces. Een **teamcoach** kan hierbij waardevol zijn. Omdat een teamcoach buiten het team staat, kan zij of hij:
 - Het gesprek begeleiden zonder een inhoudelijke of hiërarchische rol te hebben.
 - Zorgen dat iedereen gehoord wordt en meedoet aan het proces.
 - Helpen om spanningen of terugkerende patronen veilig bespreekbaar te maken.
 - Ondersteunen bij het concreet maken én borgen van afspraken.
-
- Een **heidag** is een ideaal moment om samen terug te kijken op de gemaakte afspraken. Omdat je even uit de dagelijkse werkcontext stapt, ontstaat er meer ruimte voor reflectie, openheid en vernieuwend denken. Je kunt teamleden vragen de evaluatie voor te bereiden, bijvoorbeeld door hun ervaringen te laten beschrijven in een online vragenlijst.

Voorbeelden van teamnormen die bijdragen aan veiligheid en integriteit binnen je team

- Alle teamleden dragen bij aan het gezamenlijke teamdoel.
- Wij nemen eigen verantwoordelijkheid en zijn bereid van onze fouten te leren.
- Wij zijn eerlijk en transparant over onze intenties en handelingen.
- Wij spreken elkaar aan op ongewenst gedrag.
- Wij kunnen gevoelige zaken bespreken zonder dat we elkaar afkappen.
- In meetings/vergaderingen laten we elkaar uitpraten. Iedereen krijgt de ruimte voor inbreng.
- We mogen het inhoudelijk met elkaar oneens zijn, dat heeft geen gevolg voor de relatie.
- We behandelen iedereen gelijk, ongeacht achtergrond en overtuigingen