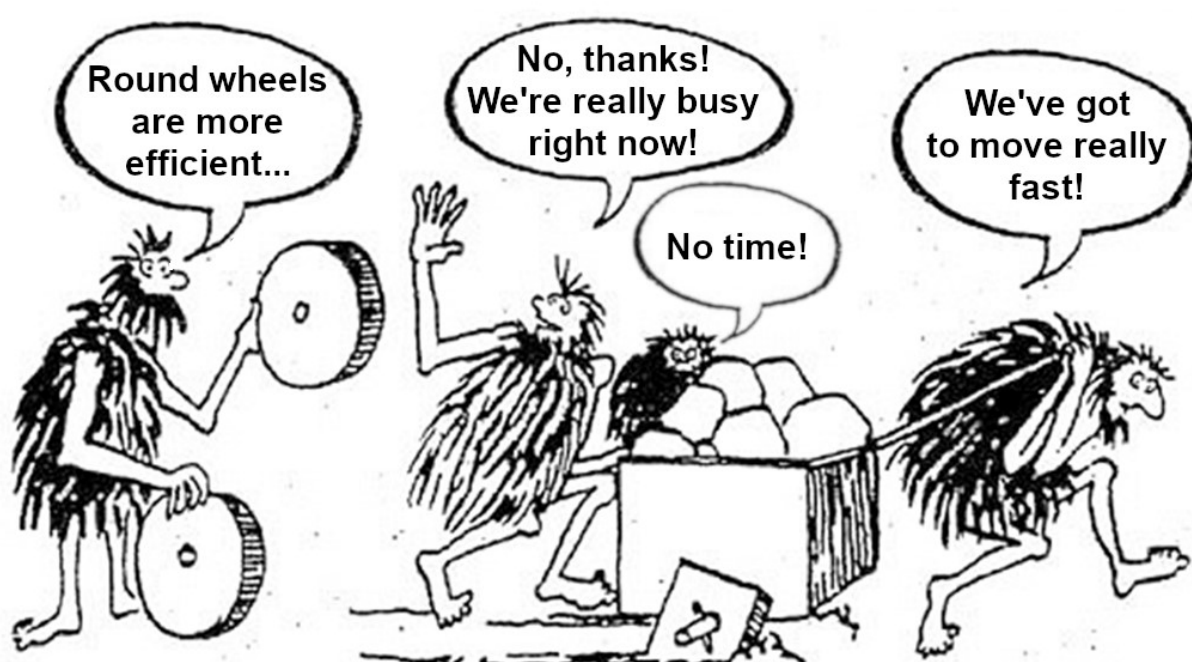


Hoe deze crisis kan helpen om te reflecteren op de samenwerking



door Coen Jutte

in samenwerking met
Dorine Mobron en Hans Uijen



De Nootenkraker

van hardnekkige problemen naar positieve doorbraken

Inhoudsopgave

Inleiding	2
Zet psychologische veiligheid op 1	3
In een psychologisch veilige omgeving gaat reflecteren op de samenwerking vanzelf	4
Elke crisis maakt, dat we kwetsbaar zijn én mogen zijn	6
Now is the time	7
Bronnen en links	8



Inleiding

Reflecteren op de samenwerking doen we te weinig

- Maar we willen het wel –

In maart 2020 boden we ons netwerk een test aan die inzicht gaf in welk gedrag een afdeling of (project-) team meer kan gebruiken om bijvoorbeeld uit impasses te geraken (zie <https://bit.ly/3bgw9g9>). ‘Reflecteren op de samenwerking’ sprong eruit: de respondenten vinden het belangrijk, juist om doorbraken te realiseren, maar doen het te weinig.

Regelmatig reflecteren op de samenwerking betekent:

- Dat je het proces dat tot de resultaten heeft geleid evalueert, liefst ook gaandeweg.
- Dat je daar zowel persoonlijk als gezamenlijk, van leert en tot betere resultaten kunt komen.

We hebben een aantal respondenten gevraagd waarom het binnen hun team toch te weinig gebeurt.

De rode draad was dat het lastig is om kwetsbaarheid (van jezelf of van de ander) bespreekbaar te maken.

Ter illustratie deelde Coen Jutte, partner bij De Nootenkraker, de volgende anekdote:



“Nu in de Corona-tijden moet ik regelmatig denken aan een bijzonder verhaal, dat een vriend van mij een half jaar geleden vertelde. Hij zat als ICT-er in een projectgroep, die wekelijks een vergadering had. Het was aan het begin van zo’n overleg, dat Mark, een doorgaans wat stille collega, het woord nam om te zeggen dat zijn moeder op sterven lag. Mark had geprobeerd zich groot te houden op zijn werk, maar hij had gemerkt, dat het hem toch lastiger af was gegaan dan hij had gehoopt. Vandaar, dat hij het vertelde. Hij merkte ook dat-ie het fijn vond, om het even kwijt te kunnen. Hij dankte ons daarvoor.

‘Dit was natuurlijk al bijzonder, deze droevige mededeling van Mark.’ vervolgde mijn vriend, ‘Maar minstens zo bijzonder was dat we aansluitend werkelijk de beste vergadering ooit hadden. Het leek wel, alsof we allemaal eerlijker, opener en dapperder mochten zijn.



We kwamen er ook aan toe om onze onderlinge samenwerking echt te bespreken. Wat gaat goed, wat kan beter. Zelfs onze doorgaans zeer eigenwijze projectleider heb ik zien luisteren. Ik had hem in elk geval nog nooit eerder horen zeggen 'Ok, ik begrijp wat je bedoelt. Ik zal daar voortaan rekening mee houden.'"

Dit verhaal illustreert het belang van de volgende 3 lessen:

1. Zet psychologische veiligheid op 1.
2. In een psychologisch veilige omgeving gaat reflecteren op de samenwerking vanzelf.
3. Elke crisis maakt, dat we kwetsbaar zijn én mogen zijn.

In deze white paper zetten we deze lessen uiteen en voorzien we ze van enkele praktische wenken.

LES 1: Zet psychologische veiligheid op 1

Je ervaart psychologische veiligheid als je erop vertrouwt, dat anderen op jouw open, onderzoekende en soms kwetsbare houding constructief zullen reageren.

Onderzoek door Harvard en Google wijst uit, dat dit vertrouwen het belangrijkste criterium is voor de performance van teams. In de context van de projectvergadering: als we allemaal eerlijker, opener en dapperder mogen zijn, dan levert dat altijd de beste en meest effectieve vergadering op. En daarmee betere resultaten van het team en project.

Blijf dus investeren in een steeds veiliger omgeving. Met zijn allen. Elke dag. Hieronder twee belangrijke tips om je daarbij te helpen.



Tip 1 voor meer psychologische veiligheid: 3 mindsets en bijbehorend gedrag

Volgens Amy Edmondson zijn er drie mindsets, die psychologische veiligheid stimuleren. Zij is de hoogleraar van Harvard Business School die het onderwerp op de kaart heeft gezet.

1. Zie werk als een plek om te leren
2. Accepteer onze menselijkheid, emoties en feilbaarheid
3. Wees nieuwsgierig, onderzoek en stel vragen

We hebben deze 3 mindsets concreter gemaakt en uitgewerkt in 21 gedragsvoorbeelden:

Zie werk als een plek om te leren

1. Als iets mis gaat en ik heb er mogelijk een aandeel in, deel ik dit met de groep.
2. Ik kan zonder me bezwaard te voelen problemen of taaie kwesties inbrengen.
3. Ik vraag makkelijk om hulp of advies.
4. Ik geef anderen vertrouwen bij een spannende taak.
5. Ik experimenteer, probeer nieuwe dingen of kies een andere aanvliegroute.
6. Ik stimuleer anderen te experimenteren, nieuwe dingen te proberen of een andere aanvliegroute te kiezen
7. Ik reflecteer regelmatig op wat goed gaat en wat beter kan in mijn samenwerking met anderen.

Accepteer onze menselijkheid, emoties en feilbaarheid

8. Ik zeg wat ik denk of voel, ook als dat ongemak veroorzaakt bij mijzelf of anderen.
9. Als ik echt enthousiast of trots ben laat ik dat zien en horen.
10. Ik kan een lastige privé-situatie kwijt in de groep.
11. Ik deel mijn kwaliteiten én beperkingen.
12. Ik kan makkelijk de ander gelijk geven of me verontschuldigen.
13. Ik toon kwetsbaarheid of fouten zonder bang te zijn om zwak of onbekwaam over te komen.
14. Mensen die niet snel hun stem laten horen nodig ik uit dat toch doen.
15. Ik heb oog voor de non-verbale signalen van anderen, hou rekening met onderliggende gevoelens en maak ze bespreekbaar.
16. Ik grijp in als mensen of hun ideeën worden genegeerd of niet serieus worden genomen

Wees nieuwsgierig, onderzoek en stel vragen

17. Ik stel makkelijk vragen en het maakt me niet uit of ik onwetend over kom.
18. Bij een verschil van mening ben ik niet alleen aan het overtuigen, maar ben ik ook aan het luisteren om te begrijpen.
19. Ik breng makkelijk ideeën in, ook als ik er nog niet heel goed over heb nagedacht.
20. Ik durf af te wijken van wat de leider of de groep wil of zegt.
21. Ik toon interesse in de drijfveren en persoonlijke geschiedenissen van anderen.



Wil je weten, welke gedragingen je al veel laat zien en waar je meer van zou willen? Doorloop dan deze multiplechoice-vragenlijst (via <https://bit.ly/2XHXnsa>) en word bewust van jouw bijdrage aan de psychologische veiligheid in jouw afdeling of (project-)team. Op de laatste pagina zie je een overzicht van de herkomst van bovenstaande gedragsvoorbeelden.

Tip 2 voor meer psychologische veiligheid: iedereen kan rolmodel zijn ...

‘Je kwetsbaar tonen creëert ruimte. Ruimte voor de ander om zich ook kwetsbaar op te stellen.’ Dit vertelde Femke van der Laan tijdens de Summerschool van De Wereld Draait Door over de wijze, waarop zij omgegaan is met verdriet na het overlijden van haar echtgenoot, ex-burgemeester Eberhart van der Laan. Zie ook <https://www.bnnvara.nl/dewerelddraaitdoor/videos/512382>, bij 18.32.

En dat is exact wat er gebeurde in die bijzondere project-vergadering. Wat Mark te vertellen had creëerde ruimte voor de anderen. Om ook menselijk, open en eerlijk te zijn. Het mooie hiervan is dat het niet gemanaged hoeft te worden, niet op de agenda hoeft te staan. Iedereen kan ermee beginnen en zo rolmodel zijn voor anderen om het voorbeeld te volgen.

LES 2: In een psychologisch veilige omgeving gaat reflecteren op de samenwerking vanzelf.

Uit de test die we ons netwerk in maart 2020 aangeboden hebben bleek dat men ‘Reflecteren op de samenwerking’ belangrijk vindt, maar dat het te weinig gebeurt.

Mensen zien er een beetje tegenop. Dat blijkt ook uit de antwoorden die we kregen toen we een aantal respondenten vroegen waarom die reflectie te weinig plaatsvindt.

Een tweetal uitspraken en onze gedachten erover:



Uitspraak 1:

“Het gaat toch vaak om dingen die niet goed gaan en die los je sneller in de flow van het werk op i.p.v. erover te gaan praten.”

Onze ervaring is, dat een grotere psychologische veiligheid ervoor zorgt, dat reflecteren op de samenwerking veel minder ‘een ding’ wordt. Zoals in het voorbeeld van Mark en de projectgroep: het gebeurde gewoon en er werd geschakeld van inhoudelijke agendapunten naar het proces. Een opmerking van de projectleider ‘daar zal ik rekening mee houden’ gaat over de samenwerking en is typisch iets dat zomaar gezegd kan worden in veilige teams.

Iets in de flow van het werk oplossen zonder erover te praten komt helaas vaak neer op het snel fixen van een steeds terugkerend probleem. Als de samenwerkingsrelatie echter veilig is, is er ook ruimte voor kort overleg juist **tijdens** dat werk: de één zegt ‘is het niet handiger om voortaan dit of dat te doen?’ en de ander zegt: ‘Ja goed idee, of wat dacht je van dit?’ En dan dóór, meer niet.

Reflecteren on the job kun je het noemen. Hiermee voorkom je dat alle ergernissen en onhandigheden zich opstapelen om in een verplichte jaarlijkse sessie besproken te worden. In dit verband wil ik ook Reflecteren in Actie noemen, een heel krachtige manier van reflecteren. Zie de laatste pagina voor links naar meer informatie hierover.

Uitspraak 2:

“Dat gaat dan ook over feedback geven en ontvangen op persoonlijk niveau en dat blijft toch lastig dus vermijden we het.”

Feedback is in een psychologisch veilige omgeving geen issue. Men geeft en ontvangt namelijk alleen als iemand erom vraagt. De suggesties om zaken beter of anders te doen ontvangt men dus vrijwillig en met de intentie om te groeien. Dus zeker geen heil-sessies, waarin we anderen eens flink de waarheid vertellen.

Vanuit onze ervaringen willen we daarom een kanttekening plaatsen bij het toepassen van feedback, waar je eenzijdige oordelen of meningen gaat geven en ontvangen. Er is hier vaak, onbewust of onbedoeld sprake van eenzijdige verantwoordelijkheid, terwijl in interactie gedeelde verantwoordelijkheid beter past. Het gaat immers om de wisselwerking van gedragingen, niet alleen de gedragingen van één persoon. Ga daarom in plaats van feedback geven en ontvangen liever samen reflecteren op samenwerking.



LES 3: Elke crisis maakt, dat we kwetsbaar zijn én mogen zijn.

Crises willen we vermijden uiteraard. Maar soms overkomen ze je. En moet je erop reageren. Dat gold voor Mark. Logischerwijs beïnvloedde een heftige privé-gebeurtenis de manier waarop hij zijn werk wilde uitoefenen. Hij zat daarmee. En hij besloot dit te delen met de groep. En het luchtte hem op.

Deze corona-crisis heeft in dit opzicht hetzelfde effect. Het maakt ons kwetsbaar. Maar biedt ook de kans om samen kwetsbaar te mogen zijn.

Natuurlijk, de wereld huivert onder de druk van de coronacrisis. We moeten fysiek afstand houden. Maar dit maakt ook, dat we anders met elkaar om gaan. We delen onze zorgen. Staan klaar om elkaar te helpen. Zoeken en vinden steun in de relaties met vrienden, familie en collega's.

Daarnaast is de noodzaak ons aan te passen helder en invoelbaar. En dat creëert ruimte om te leren. Ook van elkaar. En om kwetsbaar en menselijk te mogen zijn. Om het nog niet te zeker te weten. Om extra nieuwsgierig te zijn naar hoe het óók kan.

Now is the time

We worden uit onze comfortzone gerukt en staan tegelijkertijd juist daardoor meer open dan ooit. Ons advies is daarom om juist nu te reflecteren op de samenwerking, deze bespreekbaar te maken in het licht van de doelen die je samen hebt.

Ga dit de komende weken aan met elkaar. Het zal zelfs prettiger dan ooit aanvoelen en dus meer opleveren. Zodat je er samen sterker uitkomt!

Tip als je aan de slag gaat:

Reflecteren hoeft niet zwaar te zijn. Benader e.e.a. positief, ga waarderend reflecteren:

1. Onderzoek wat goed gaat en wat dat mogelijk maakt.
2. Wat zijn positieve uitzonderingen?
3. Als dingen niet goed gaan, ga dan niet op zoek naar antwoorden op de schuldvraag maar kijk hoe we dit hadden kunnen voorkomen. Ga dan desgewenst weer terug naar a.



Bronnen en links

De belangrijke hoofd-indeling van Amy Edmondson, die je in veel artikelen terugvindt:

1. See work as a learning problem.
2. Accept you're only human (failure is ok, you may have emotions).
3. Model curiosity, ask questions.

...

'We don't ask questions because of the risk being perceived as ignorant.' (onwetend). Aldus Amy Edmondson. En nog 3 andere redenen om lekker in je schulp te blijven kruipen, zie: <https://www.ncabgroup.com/es/blog/how-to-create-a-learning-organization/>

...

De twee belangrijkste verschillen in gedragingen in High performance teams according to project Aristotle van Google: gelijke spreektijd en high-sensitivity on non-verbal signs. <https://www.inc.com/justin-bariso/after-years-of-research-google-discovered-secret-weapon-to-building-a-great-team-its-a-lesson-in-emotional-intelligence.html>

...

Er zijn 21 zinnestjes die men vaker zegt in 'communities' die sterk zijn door de kracht van kwetsbaarheid. Zie pagina 207 uit het boek 'de kracht van kwetsbaarheid' van Brené Brown.

...

Ben Tiggelaar, die altijd netjes rekening houdt met de behoefte van zijn lezers om niet te zweverig te worden aangesproken kiest voor heldere controleerbare stapjes. En dat vindt natuurlijk iedereen fijn: <https://www.youtube.com/watch?v=x4T2nhlZe1M>

...

Over 'Reflecteren in Actie' hier twee bruikbare links:

<https://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/> (wetenschappelijke stijl)

<https://hbr.org/1991/05/teaching-smart-people-how-to-learn> (populairdere stijl)

