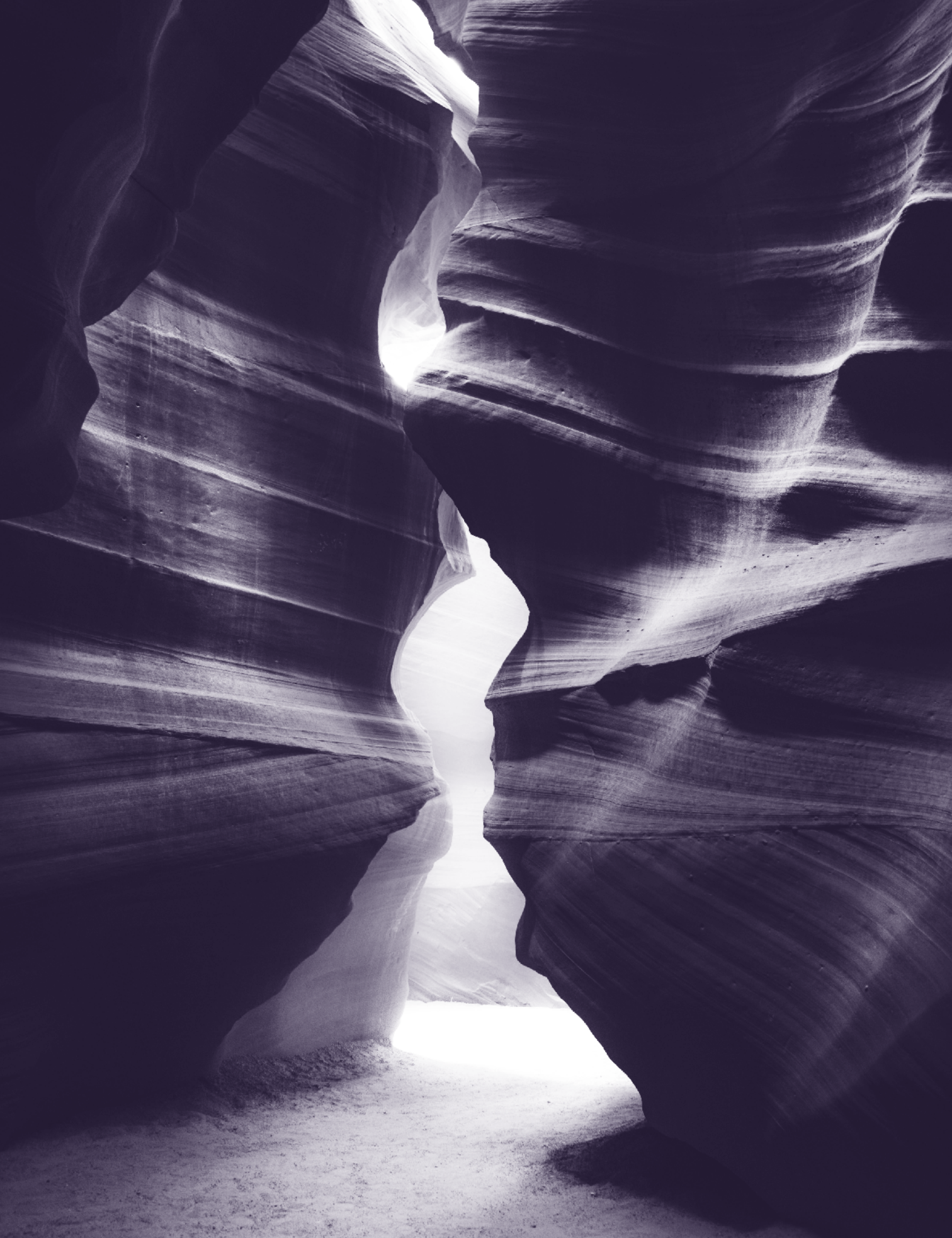




VEILIG VERBINDEN OP DE WERKVLOER: EEN VOORWAARDE VOOR BETER PRESTEREN

Marc Stekelenburg en Lianda van der Knaap

ORGANISATIE

Goed teamwerk vraagt om psychologische veiligheid. In dit artikel wordt een van de cruciale factoren daarvoor bekeken: de interactie tussen de teamleden. Hoe gaan zij met elkaar om? En wat is er nodig van de leidinggevende/teamleider? Die zal bewust moeten investeren in goede werkrelaties in het team. Doet hij of zij dat niet, dan blijkt vaak pas hoe scheef het zit op de werkvloer wanneer het te laat is.

Psychologische veiligheid is ongelooflijk belangrijk in een organisatie. Als een organisatie veilig aanvoelt, kunnen collega's samen beter omgaan met meningsverschillen en problemen. Een meningsverschil is dan niet bedreigend, en een flink debat over een onderwerp voelt oké. Teamleden zijn er in zo'n veilig klimaat van overtuigd dat ze zo tot een beter eindresultaat komen en dat het debat de relatie niet op scherp zal zetten. Ze voelen zich vrij om ongemakkelijke vragen te stellen – bijvoorbeeld over belangen, gelijkheid, transparantie en wiens doel er nu eigenlijk gediend wordt – want ze weten dat er naar hen wordt geluisterd en dat ze er later niet op teruggepakt worden.

Ontbreekt het in een organisatie aan veiligheid, dan worden veel eerder problemen en angsten ervaren met betrekking tot de werkrelatie. Er is voelbare spanning en stress, en er ontstaan conflicthaarden. Het energieniveau in een team is laag. Medewerkers durven min-

der risico te nemen en relevante informatie wordt niet gedeeld. De angst in het team neemt toe en teamleden komen in een spiraal van verdergaande onveiligheid. Prestaties verslechteren.

Het belang van een veilig klimaat wordt onderzocht in het recente, grootschalige en meerjarige onderzoek dat Google uitvoerde onder zijn medewerkers (Duhigg, 2016). Niet de individuele competenties van de teamleden maar de psychologische veiligheid in het team bleek de belangrijkste factor te zijn in het voorspellen van het teamsucces.

Amy Edmondson deed veel onderzoek naar psychologische veiligheid en de impact daarvan op het teamresultaat. In haar boek *The Fearless Organization* definieert zij het begrip als volgt: 'Psychologische veiligheid is een klimaat waarin medewerkers zich comfortabel voelen en zichzelf zijn. Zij delen zorgen en fouten zonder angst voor schaamte of vergelding. Zij kun-

nen vrijuit praten en zullen niet vernederd, genegeerd of beschuldigd worden. De medewerkers stellen vragen als ze onzeker zijn over iets. Ze vertrouwen en respecteren collega's. In een psychologisch veilig team voelen de teamleden zich vrij om ideeën en informatie te delen en fouten te rapporteren.' (Edmondson, 2019, p. xvi).

In haar boek beschrijft Edmondson enkele invalshoeken om de veiligheid te vergroten (Edmondson, 2019, p. 159). Allereerst moet er een goed *befef* zijn bij de teamleden van de *aard* en de *doelstellingen* van het werk dat zij verrichten. In welke mate is het werk complex en waar zitten de onderlinge afhankelijkheden in de taken? Zijn de teamleden zich bewust van de onzekerheden in de uitvoering van de werkzaamheden? Wat is het belang van fouten en hiervan te leren? Wat staat er op het spel? Zijn de grenzen en afspraken duidelijk? Ten tweede wijst Edmondson op het belang van *systemen*, *structuren* en *afspraken* die systematisch relevante informatie ontlokken, zoals ideeën, fouten of zorgen. Een derde invalshoek is de interactie tussen de teamleden. Nodigen zij elkaar daadwerkelijk uit om open te zijn? Worden de juiste vragen gesteld – vragen die niet retorisch zijn, of die slechts een weergave zijn van het eigen perspectief? En luistert men daadwerkelijk naar elkaar? Spreekt men elkaar passend aan wanneer van de afspraken wordt afgeweken?

In dit artikel verdiepen wij die derde invalshoek: de interactie tussen de teamleden. Wij kijken daarbij vooral naar het effect van werkrelaties op het klimaat van veiligheid tussen de teamleden en hoe die werkrelaties kunnen worden verstevigd. We bieden inzicht in interactiepatronen tussen teamleden die de veiligheid kunnen ondermijnen dan wel versterken. Emoties van de teamleden spelen daarbij een belangrijke rol. Naarmate de teamleden zich beter bewust zijn van de invloed die emoties hebben op de onderlinge relaties kunnen zij ook beter gezamenlijk werken aan een veilig klimaat. Dat bewustzijn noemen we ook wel *relationele intelligentie*.

De psychologen James Coan en Sue Johnson hebben

RELATIONELE INTELLIGENTIE MOET VEEL UITDRUKKELIJKER OP DE AGENDA KOMEN TE STAAN BIJ ORGANISATIE- ONTWIKKELING EN REORGANISATIES

ieder afzonderlijk baanbrekend onderzoek verricht naar het belang van veilig gehechte relaties voor ons welbevinden en functioneren. Coan is bekend van zijn Social Baseline Theory (Coan, 2011). Johnson is de grondlegger van Emotionally Focused Therapy (EFT), een 'evidence-based' raamwerk bedoeld voor relatietherapeuten (Johnson, 2019). Onze ervaring is

dat het werk van deze psychologen ook goed bruikbaar is bij het creëren van psychologische veiligheid in teams. Dit artikel is onze voorzet van de toepassing van het werk van beide psychologen op de werkvloer.

Om te beginnen bespreken we het belang van veilig gehechte relaties in een team. Vervolgens gaan we in op de onbewuste reactie waarmee wij mensen proberen de hechting te versterken: vechten, vluchten of verstijven. Daarna leggen we uit hoe de relaties tussen alle teamleden kunnen worden verbeterd, waarbij we het T-O-B-R-raamwerk van Johnson vertalen naar teams en uitleggen in welke vijf stappen teams de gewenste verbetering in hun interne werkrelaties tot stand kunnen brengen.

HET BELANG VAN VEILIG GEHECHTE RELATIES IN JE TEAM

Volgens de Social Baseline Theory (SBT) is de behoefte aan veilig gehechte relaties in ons brein geprogrammeerd om ons in staat te stellen te overleven. Onze overlevingskansen zijn groter als we ons goed verhouden tot de groep waartoe we behoren. Samen weet je meer, kun je meer verrichten en is er meer bescherming. Als we ons veilig voelen, gebeurt er iets in ons oordeel over ons eigen kunnen. We denken positiever over onszelf, schatten in dat we meer kunnen en durven meer risico's te nemen. We denken dat we een deadline wel kunnen halen, die lastige klant wel te woord kunt staan, die moeilijke opdracht tot een goed einde kunnen brengen. We stellen ons open voor nieuwe ervaringen, om te onderzoeken en te leren. Maar ook om overtuigingen en indrukken van onszelf en anderen te toetsen en aan te passen.

Het leven in een veilige groep is de normale toestand voor ons brein: 'de Social Baseline'. We hebben in ons brein een 'meter' die deze toestand continu en vaak onbewust beoordeelt, te weten het limbisch systeem. Dat systeem is voorzien van een set hechtingsbehoeften en angsten. Als aan de behoeften wordt voldaan, voelen we ons veilig in de groep. Als we angsten ervaren, 'oordeelt' het brein onmiddellijk dat onze overlevingskansen kleiner worden en dat we in gevaar zijn.

De behoeften en angsten zitten diep in je brein opgeslagen. Meestal zijn mensen zich ook niet bewust van hun (diepere) behoeften en angsten. Maar die bepalen intussen wel hoe we ons verhouden tot anderen, en ze manifesteren zich via het limbisch systeem in onze emoties. Emoties zetten ons in beweging (emoveren = in beweging komen) om, bewust of onbewust en impulsief, de hechting met de ander(en) te herstellen en daarmee de veilige toestand te herstellen.

Vertaald naar teamsituaties ziet dat er dan als volgt uit.

Hechtingsbehoeften:

- *Erkenning*: het teamlid mag er zijn om wie hij is en ervaart dat hij daarin gezien wordt.
- *Waardering*: het teamlid mag er zijn om wat hij kan (talenten, competenties) en welke toegevoegde waarde hij levert aan het team.
- *Steun*: het teamlid mag fouten maken en zorgen hebben, hij mag groeien en bloeien in het team. Daar staat hij niet alleen in.
- *Zorg*: het teamlid maakt deel uit van een groter geheel dat hem bescherming biedt en waar hij zelf ook in investeert.

Angsten:

- *Afwijzing*: wie het teamlid is, wat hij kan en wat hij doet is niet oké.
- *Betekenisloosheid*: wat het teamlid bijdraagt doet er niet toe.
- *Verwaarlozing*: wat van waarde is voor het teamlid wordt niet gezien en gevoed.
- *Smaad*: wie het teamlid is, wat hij doet of waar hij voor staat wordt aangetast.

Onze basisemoties (Koopmans, 2016):

- *Blij* helpt mij om de ander uit de nodigen met mij te delen.
- *Bang* helpt mij om veiligheid en bescherming te zoeken, dikwijls bij de ander.
- *Boos* helpt mij om de grenzen in de relatie aan te geven.
- *Bedroefd* helpt mij om troost te zoeken.

Als ons limbisch systeem alarmsignalen in de vorm van emoties afvuurt, wordt er letterlijk minder bloed gepompt naar ons rationele brein. Dat krijgt niet langer de prioriteit – totdat we weer rustiger zijn en we ons weer veilig voelen. Daarom kunnen we na een vergadering – in onze auto op weg naar huis bijvoorbeeld – altijd veel beter zien dat we er niet zo stevig in hadden moeten gaan, of dat we juist niet hadden moeten zwijgen ... dat we beter dit of dat hadden kunnen zeggen. Achteraf worden we rustiger en kunnen we beter nadenken over meer effectieve reacties.

We hebben anderen nodig om die emoties te reguleren. Dit doen we door ze te delen, en als de ander ze erkent, voelen we ons beter of sterker of meer gerustgesteld. Overigens is het tegenovergestelde ook het geval: als we gevoelens delen en de ander negeert of ontkent ze, wordt het er meestal niet beter op.

ONZE ONBEWUSTE REACTIE OM DE HECHTING TE VERSTERKEN: VECHTEN, VLUCHTEN EN VERSTIJVEN

Wanneer onze interne meter signaleert dat de omgeving niet veilig genoeg is, activeert het limbisch systeem emoties die instinctief en reflexmatig leiden tot de gedragingen 'vechten', 'vluchten' of 'verstijven'. Doel is altijd om de hechting met de ander te herstellen. De vechter vecht voor betere teamprestaties. Hij wil de ander zover krijgen dat die ook meedoet. De vluchter vlucht om conflicten te vermijden en daarmee de werkrelatie die onder spanning komt te staan niet nog verder te verstoren. Als het brein inschat dat aanpakken (vechten) of mijden (vluchten) niet zal helpen, verstijft of bevriest je: je denken en doen worden als het ware 'gegijzeld'. Verstijven komt vanuit een paniektoestand. Kenmerkend van paniek is dat je niet meer genuanceerd kunt luisteren, denken of ontvan-

gen. Je gaat horen en denken in zwart en wit. De angst maakt dat je meestal op ‘zwart’ georiënteerd bent. Dat is het beschermingsmechanisme om op het ergste voorbereid te zijn.

Sue Johnson laat in haar onderzoeken zien hoe mensen in relaties waarbij ze afhankelijk zijn van elkaar vaak in negatieve cirkels vast komen te zitten als het onveiliger wordt. Ze zijn niet ‘T-O-B-R’ voor elkaar – niet Toegankelijk, Ontvankelijk, Betrokken en Responsief. Hier komen we later op terug.

Ervaren onveiligheid zal de negatieve cirkels verder versterken en vastzetten. Deze negatieve cirkels zijn conflictpatronen waarbij teamleden niet meer goed naar elkaar kunnen luisteren en steeds minder begrip voor elkaar hebben. Het zijn barrières die een emotioneel veilige verbinding onmogelijk maken. En op de onveilige situatie reageren we met gedrag dat de negatieve cirkel in stand houdt. Vanuit het vechten en vluchten onderscheiden wij drie conflictpatronen in een team, te weten *hard tegen hard*, *protest* en *stil conflict* (figuur 1). In een *hard tegen*

hard-conflict hebben we te maken met twee vechters die niet voor elkaar onder doen. Ze geven beiden de ander de schuld van de spanning in de relatie. Bij het *protestconflict* hebben we te maken met een vechter en een vluchter. Zij versterken elkaar: hoe harder de vechter gaat vechten, hoe meer de vluchter gaat mijden. Dit roept nog meer frustratie en vechtlust op bij de vechter, etc. In het derde conflictpatroon, een *stil conflict*, zijn er twee vluchters, of een vluchter met een verstijver. Beiden mijden het contact of doen alsof er niets is, uit angst dat het conflict zal opblazen.

Ze durven niet meer op elkaar te rekenen.

Meestal belanden teams in een serie van verschillende conflictstijlen. Daarbij kunnen de genoemde drie patronen elkaar opvolgen. Ook kunnen vechters omslaan in vluchters, en andersom. De bewegende dynamiek in de groep speelt hierbij een grote rol. Mensen die zich gesteund voelen door collega's zullen eerder of langer vechten dan mensen die zich genegeerd of buitengesloten voelen. Je eigen persoonlijke temperament en relatiegeschiedenis speelt daarbij ook een rol.

ALS WE ONS VEILIG VOELEN, GEBEURT ER IETS IN ONS OORDEEL OVER ONS EIGEN KUNNEN

DE CONFLICTPATRONEN



In een zichtbaar conflict staan twee kampen tegenover elkaar die niet voor elkaar onderdoen. Vechten roept vechten op: als de ene hard inzet, zal de ander antwoorden met een nog hardere reactie.



In een voelbaar maar niet snel zichtbaar conflict protesteren vechters en vluchters elk op hun wijze. De vechter roept vluchtgedrag op en als er wordt gevlucht, wil de vechter de vluchter weer bij het team betrekken.



Er is geen conflict maar de teamleden kunnen elkaar niet vinden en mijden elkaar uit angst voor een conflict. Het vluchten roept vluchten op. Vaak is dit patroon ontstaan nadat er een 'hard-tegen-hard'- of een protestconflict is geweest.

Sommige mensen zullen langer doorvechten dan andere. Het is vaak in deze achtbanen dat ook die derde reactie vanuit ons limbische systeem in werking kan worden gezet: het *verstijven*. Een verstijving, met de bijbehorende apathie, kan agressie oproepen bij de ander. Jij doet immers niet meer mee, en een collega kan van mening zijn dat jij 'de zaak' niet mag laten 'zitten'. Vaker roept een verstijving ongemak of schuldgevoel op. Dan reageert de omgeving vaak met mijden: 'Die collega kunnen we niet teveel belasten!' Of: 'Ik wil niet degene zijn die veroorzaakt dat die collega verstijft'. Dan krijg je een 'stil conflict'.

De reacties vanuit ons limbisch systeem op onveiligheid zien er schematisch weergegeven als volgt uit.

Vechten

Emotie – Veel emotie: boosheid, irritatie en ongeduld. De emoties maken dat je je steviger voelt om je punt te kunnen maken.

Gedrag – Ik zeg jou wat jij moet doen, opdat wij weer meer een team kunnen zijn en onze prestaties kunnen leveren. Voorbeelden van dit gedrag:

- Op je punt blijven terugkomen;
- Collega's op felle toon ter verantwoording roepen, op fouten of tekortkomingen wijzen en corrigeren;
- Anderen de schuld van fouten of sfeerproblemen geven.

Beleving van het gedrag bij de collega(s) – De felle toon of lading geeft de ander het gevoel van kwetsing, afkeuring of afwijzing.

Vluchten

Emotie – Vervlakking van je emotie: ingehouden boosheid, gekwetstheid, gevoel van oneerlijkheid of onrechtvaardigheid.

Gedrag – Als ik nu zeg wat ik ervan vind, krijgen we nog meer gedonder. Ik wil geen conflict en wil de relatie niet verder verstoren. Voorbeelden van het gedrag:

- Vermijden, ontkennen, bagatelliseren of uitstellen van bepaalde onderwerpen;
- 'Ja' zeggen om ergens vanaf te zijn;
- Zich drukken door te laat te komen of eerder weg te gaan.

Beleving van het gedrag bij de collega(s) – Je wordt ervaren als onverschillig en dat kan de ander het gevoel geven er alleen voor te staan.

Verstijven

Emotie – Paniek, verdoofd voelen en als je wel wat voelt: angst

Gedrag – Reageer niet om geen verdere schade op te lopen. Beter dit doorstaan dan in isolement komen door een verkeerde reactie van mij. Voorbeelden van dit gedrag:

- Niet kunnen bewegen of praten;
- Adem inhouden, wegtrekken;
- Niet goed kunnen nadenken, in rondjes denken.

Beleving van het gedrag bij de collega(s) – Anderen ervaren dat ze niet meer op jou kunnen rekenen, met als gevolg dat bij hen de neiging ontstaat om jou te gaan ontzien en op den duur uit te stoten.

HET VERBETEREN VAN DE RELATIES TUSSEN ALLE TEAMLEDEN: T-O-B-R

Teams met conflicten zitten vaak vast in de hierboven beschreven negatieve cirkels. Dat zijn de barrières die veilige verbinding en daarmee een psychologisch veilig klimaat onmogelijk maken. Hier is wel degelijk wat aan te doen. De teamleden en de leidinggevenden moeten leren om met emoties te werken. Werken aan relaties doe je vooral in het 'hier en nu' – in het moment, met het bewustzijn van wat wel en niet helpt in de werkrelaties, en door meteen de juiste reactie te geven. Emotionele verbinding ontstaat in het gesprek wanneer voelbaar is dat de gesprekspartners echt open staan voor elkaars behoeften, met de bijbehorende gevoelens, echt betrokken zijn bij elkaar en een reactie geven die helpt. Ze zijn dan 'T-O-B-R' voor elkaar:

- *Toegankelijk* – Teamleden zijn bereikbaar voor elkaar, ze laten zich vinden. Het is voor de teamleden duidelijk wanneer en hoe ze de ander kunnen bereiken voor raad, advies, afstemming of sociaal contact.
- *Ontvankelijk* – Teamleden laten zich raken en staan open voor elkaars gevoel in het team en in het werk. Dit maakt dat het team veilig is om vrijuit te spreken, ook over dingen die wat ongemakkelijk zijn of over fouten van jezelf of anderen. Teamleden luisteren en trekken zich er wat van aan.
- *Betrokken* – Teamleden laten zich informeren door de anderen en weten voldoende van elkaars taken en functioneren. Er is belangstelling. Daardoor is er in-

zicht in, en kan men rekening houden met, elkaars werkzaamheden, kwaliteiten en minder sterke punten, en kan men daarop inspelen.

- *Respons* – Teamleden geven elkaar een respectvolle reactie die helpt en die aansluit bij de realiteit. Teamleden zeggen dingen tegen elkaar en doen dingen voor elkaar die verbindend zijn. Ze doen de juiste dingen die helpen bij de gegeven situatie: dit gaat zowel om het geven van feedback als om een schouderklopje of net dat zetje dat een collega verder helpt.

Een voorwaarde is dat leidinggevendens zelf open zijn voor hun eigen gevoelens en zich willen inleven in de gevoelens van anderen: door zelf aan te geven wanneer je iets niet weet en de hulp van anderen nodig hebt; door zelf te vragen wat je nodig hebt om goed te functioneren; door het aan de orde te stellen als er iets gezegd of gedaan wordt wat de veiligheid in het team op scherp zet; en door steun en support te geven. De leidinggevende zet op die manier de norm neer dat de relatie ertoe doet op de werkvloer.

Soms is er meer nodig. Als er al langere tijd conflictpatronen bestaan en het erop lijkt dat het team er niet goed uit kan komen, is het nodig dat alle teamleden gezamenlijk gaan werken aan de psychologische veiligheid in het team. Dat vraagt dan een meer planmatige aanpak (figuur 2):

1. Ontwikkel als team bewustwording omtrent het belang van goede relaties en emoties

In de eerste fase wordt gewerkt aan een gemeenschappelijke taal en begrippenkader. Hierin bespreek je met de teamleden hoe ons alarmsysteem in ons brein werkt. Maak begrippen als psychologische veiligheid, T-O-B-R, basisbehoeften, emoties en conflictpatronen concreet. Dit geeft meteen eye-openers en veel herkenning. Al pratend over deze punten kunnen de teamleden dit al direct vertalen naar de eigen werkrelaties en conflictsituaties. Je kunt als het ware vanaf een tribune naar jezelf en je collega's kijken zonder meteen in het conflict zelf te zitten. Mensen begrijpen zichzelf en anderen beter. En er is ruimte om te gaan onderzoeken hoe het nu precies zit in de teamsituatie.

2. Doorgrond als team negatieve patronen in het team

In de tweede fase gaat het erom, de gemeenschappelijke taal en het begrippenkader toe te passen op het eigen team. Voor elke fase, en dus ook deze, geldt dat je al praktiseert waar het om gaat: psychologische veiligheid bieden aan elkaar. Je leert het terwijl je het al doet, en al doende herken je beter waar veiligheid om gaat. Teamleden brengen met elkaar aan de hand van hierboven genoemde conflictpatronen in kaart hoe opgebouwde spanningen zijn ontstaan in de eigen situaties. Wat waren de bepalende factoren? Wat heeft het conflict vastgezet? Ook kan men beetje bij beetje eigen verantwoordelijkheid nemen in de vecht- en vluchtbewegingen: 'wat doe ik nu precies waardoor de spanning in stand blijft?' Vooral wordt inzichtelijk hoe een conflict dialogisch is: niet helpend gedrag lokt ander niet helpend gedrag uit. Het is een doorlopende interactie. Dit is te duiden als een negatieve cirkel waarbij in deze visueel gemaakte cirkel de stappen van alle betrokkenen inzichtelijk worden gemaakt. Deze cirkel brengen de teamleden letterlijk in kaart. Ook wordt in kaart gebracht welke emoties teamleden ervaren bij wat ze doen. En of je deze emoties (bijvoorbeeld teleurstelling) ook laat zien aan elkaar, of dat je andere emoties toont (zoals boosheid) – emoties die niet helpen in de relatie maar die wel functioneel zijn voor zelfbescherming.

3. Buig de negatieve cirkel om tot een positieve cirkel

In de derde fase werken de teamleden aan meer begrip en respect voor wat er speelt en de emoties die dat losmaakt. Er wordt tijd genomen om belevingen en ervaringen te delen, waarbij de aandacht vooral uitgaat naar de manier waarop die belevingen en ervaringen binnenkomen en wat ze met eenieder doen. Er is meer betrokkenheid en verbondenheid bij de teamleden. Dit is ook een verdiepingsfase: de teamleden gaan zelf op zoek naar hun eigen hechtingsgeschiedenis en hoe die de relaties in het werk beïnvloedt. Deze fase bestaat uit een individueel deel en een deel waarin bevindingen die mogen worden gedeeld worden verteld aan de ander(en). Door te delen en te luisteren ontstaat er een hernieuwde vertrouwensband waarin er

meer begrip is voor elkaar, en waarin men vooral het gevoel heeft dat men bereid is elkaar te steunen, elkaar vragen durft te stellen en waar nodig hulp biedt.

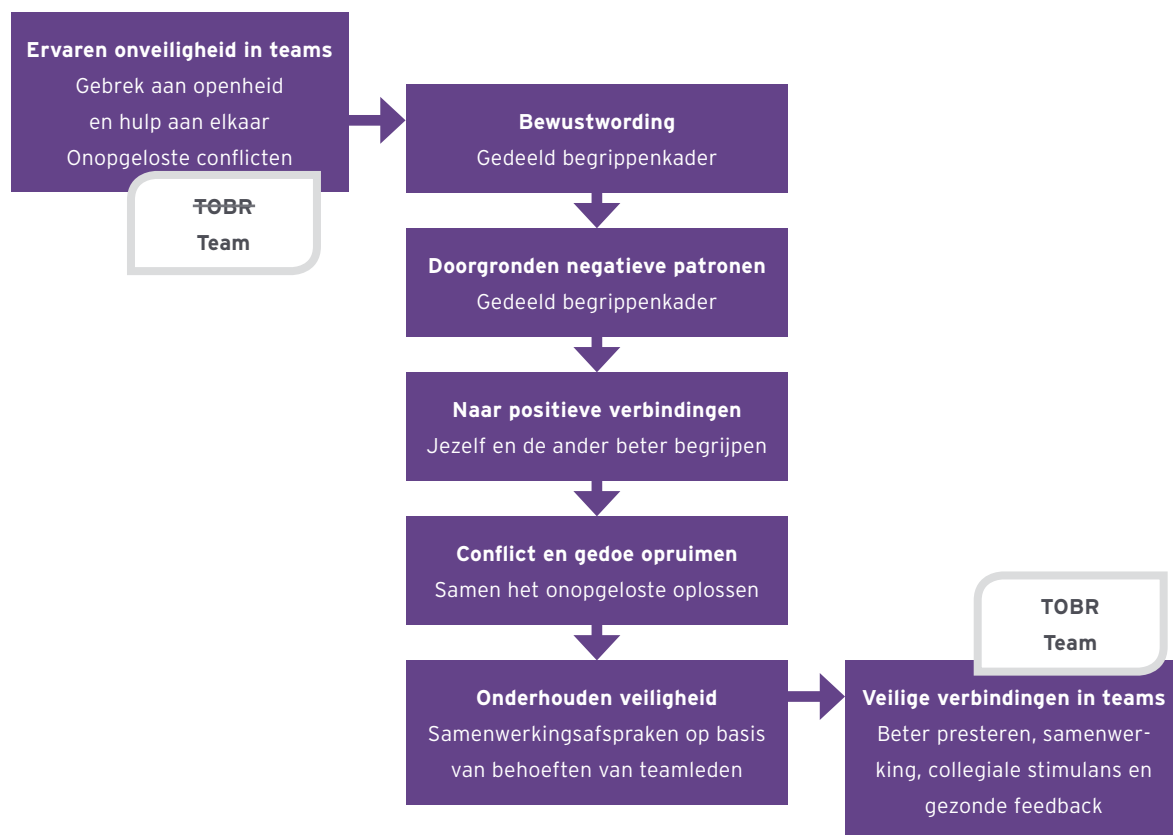
4. Bekijk de conflictsituatie met nieuwe ogen en vindt samen de uitweg

In de vierde fase werken de teamleden aan een actuele kwestie of iets wat in het verleden steeds leidde tot spanningen en conflicten, al dan niet met verwijdering tussen teamleden. Met een beter begrip van het eigen aandeel, de emoties van jezelf en van de ander(en) wordt de betreffende kwestie doorgesproken. Daarbij luistert en ziet men echt, geeft erkenning en kan worden begrepen, kan toegeven en vergeven, zelfs als men het oneens is over de kwestie. Dat betere begrip geeft ruimte aan nieuwe banden, en dat leidt tot een groter oplossingsvermogen bij de betrokkenen. Er komt een nieuwe energie voor meer creativiteit en een betere aanpak van zaken. Tevens worden concrete afspraken gemaakt: wat zal het team vanaf nu anders gaan doen?

Het team oefent hiermee intensief om meer T-O-B-R te zijn voor elkaar, en de leden ondersteunen elkaar daarbij.

5. Onderhoud de psychologische veiligheid in het team

In de vijfde fase 'houden' de teamleden elkaar figuurlijk 'vast' om gemaakte afspraken te onderhouden. Dat vergroot de veiligheid in het team. Daarbij wordt veel on-the-job bekeken hoe men met elkaar omgaat in nieuwe situaties. Wat zijn zaken waarmee rekening moet worden gehouden om elkaar te blijven begrijpen? Hoe willen de teamleden elkaar dan opzoeken en tot een constructief gesprek komen waarin je open en eerlijk kan zijn tegenover elkaar? En zeker ook als het goed gaat: hoe zorgen de teamleden ervoor dat ze ook dat aan elkaar laten weten? In een team dat zorgvuldig omgaat met de emoties van de teamleden wordt op gezette tijden gecheckt hoe het staat met de psychologische veiligheid in het team.



Leidinggevers kunnen met deze vijf stappen ervoor zorgen dat teamconflicten worden opgelost. Maar ook zonder dat er sprake is van een teamconflict is het onderhouden van goede werkrelaties iets wat periodiek aandacht vraagt van leidinggevers. Als leidinggevende draag je er samen met het team zorg voor dat de teamleden de banden ontwikkelen waardoor zij op elkaar durven te bouwen en ook zelf actief de relaties onderhouden, wat de psychologische veiligheid in het team vergroot. De teamleden werken aan T-O-B-R in het team en creëren psychologische veiligheid.

TEN SLOTTE

Bewustzijn omtrent het belang van psychologische veiligheid, met als fundament sterke banden tussen teamleden, is in onze visie een concept dat vaker in acht moet worden genomen bij de praktijk van organisatieontwikkeling en bij reorganisaties – denk aan het opsplitsen of samenvoegen van teams; het introduceren van flexibele werkplekken; en vormen van programmatisch of projectmatig werken, waarbij mensen deel uitmaken van verschillende teams. Daarnaast zijn sterke banden een basisvoorwaarde om succesvol te zijn met cultuurinterventies, communicatie- en feedbacktrainingen.

Is het een zakelijk belang dat mensen veilige verbindingen ervaren op de werkvloer? Niet iedereen zal het daar onmiddellijk mee eens zijn. Echter, menselijk gezien is een veilige verbinding de basis van ieder contact. Omdat mensen dan beter presteren, minder ziek zijn en meer tevredenheid ervaren, zou het ontwikkelen van relationele intelligentie bij het management hoger op de prioriteitenlijst mogen staan. Tenslotte is alles wat ontstaat, ontstaan uit een relatie.

Over de auteurs

Drs. mr. M. Stekelenburg (info@marcstekelenburg.nl) helpt als zelfstandig organisatieadviseur cliënten onder meer inzicht te verkrijgen in patronen die het leren en ontwikkelen versterken dan wel belemmeren. Daarbij kijkt hij behalve naar grijpbare aspecten als rollen en processen ook naar de onderstroom (vertrouwen, veiligheid, vermogen

EEN VEILIGE VERBINDING IS DE BASIS VAN IEDER CONTACT

tot zelfsturing), die vaak onbesproken blijft maar wel grotendeels de (dis)functionaliteit in organisaties bepaalt. Hij werkt tevens als EFT-relatietherapeut. Drs. L. van der Knaap MMC (info@oganamic.nl) heeft een eigen praktijk waarin zij mensen helpt groeien en ontwik-

kelen in leven, liefde en leiderschap. Voor organisaties is zij actief als procesbegeleider bij veranderingsprocessen en heeft daarbij de menselijke kant van veranderen als invalshoek, zonder de zakelijke aspecten uit het oog te verliezen. In de loop van de twintig jaar dat zij zelfstandig werkt, zijn relaties en verbindingen tussen mensen steeds belangrijker geworden in haar aanpak. Zij werkt tevens als EFT-relatietherapeut. De auteurs stellen feedback op dit artikel op prijs.



Literatuur

- Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization*. Wiley.
- Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*, 25 februari.
- Coan, J. & L. Beckes (2011). Social Baseline Theory: The Role of Social Proximity in Emotion and Economy of Action. *Social and Personality Compass*, 12.
- Johnson, S.M. (2019). *Attachment Theory in Practice: Emotionally Focused Therapy (EFT) With Individuals, Couples, and Families*. The Guilford Press.
- Koopmans, (2016). *Dit zijn wij! De kracht van ontmoeting*. Thema.
- Mikulincer, M. & P.R. Shaver (2010). *Attachment in Adulthood: structure, dynamics, and change*. The Guilford Press.