

Deel

1



*Invloed van hechting en psychologische veiligheid
op teamperformance*

Laat teams **excelleren**

De dynamiek in een team en de relatie tussen de leider en zijn teamleden worden beïnvloed door onze vroege en latere hechtingservaringen. De hechtingstheorie en haar doorvertaling naar de praktijk van organisaties vormen een zeer rijke bron voor leiders en begeleiders om de dynamiek in het team te doorgronden, teamperformance te onderzoeken en verandering daarin vorm te geven.

Auteur: Marnix Reijmerink

In dit tweeluik – waarvan dit het eerste deel is en het tweede deel online verschijnt – onderzoekt Marnix Reijmerink de thema's hechting en psychologische veiligheid in relatie tot succesvolle teamontwikkeling. In dit eerste deel van het tweeluik maken we kennis met Madeleine en haar team dat begeleid wordt door teamcoach Peter en wordt de invloed van hechting op teamperformance belicht.

Wanneer hij met de leidinggevende van het financiële team van een grote zorginstelling de ruimte binnenkomt, zit de groep al te wachten. Enkele teamleden kijken op, anderen houden hun ogen gericht op hun beeldscherm. "Mag ik jullie voorstellen aan Peter, de teamcoach over wie ik jullie vertelde?", zegt Madeleine.

Na haar jarenlange ervaring als leidinggevende in de bancaire sector maakte ze heel bewust de overstap naar de zorg. Ze verlangde ernaar om meer maatschappelijk betrokken te zijn. In haar eerste week is ze met open armen ontvangen. De start van de samenwerking is veelbelovend. Een open en nieuwsgierige sfeer zorgt ervoor dat Madeleine zich meteen welkom voelt.

In de maanden die volgen, merkt ze hoe de teamleden haar en elkaar met grote vanzelfsprekendheid opzoeken. De sfeer is ontspannen en vriendelijk. Iedereen deelt ogenschijnlijk veel met elkaar over wat hen professioneel en persoonlijk bezighoudt. Madeleine merkt echter ook dat iedere keer wanneer ze afspraken maakt met haar mensen, ze niet worden nagekomen. Ze aarzelt hoe ze dit moet aankarten, bang dat het ten koste gaat van de goede sfeer. Wanneer ze het toch bespreekbaar

maakt, beloven de teamleden verbetering. Madeleine is enerzijds gerustgesteld, anderzijds voelt ze dat er iets niet klopt. En inderdaad: in de tijd die volgt verandert er niets. Ze vraagt teamcoach Peter om hulp. Peters nieuwsgierigheid is gewekt. Wat speelt er hier? Hoe komt het dat mensen afspraken niet nakomen? Is het hier veilig? Kan je hier zeggen dat je iets niet weet of iets moeilijk vindt? Hoe dagen mensen elkaar uit? Zijn ze bereid om met elkaar het conflict aan te gaan? Welke rol speelt Madeleine in deze dynamiek?

Misschien zijn de vragen die Peter zichzelf stelt voor jou als begeleider herkenbaar. De groep die haar eigen dynamiek kent, met haar eigen geschreven en ongeschreven regels. Als teamcoach neem je jezelf, je identiteit met bijbehorende ervaringen, overtuigingen en drijvende waarden mee in je begeleiding. Jij bent in je rol een spiegel voor de groep en de groep voor jou. In die interactie herhaalt ieder zijn individuele hechtingsbewegingen die zijn opgedaan in de loop van zijn leven. Hoe herken en erken je deze bewegingen, en hoe maak je ze onderwerp van onderzoek? Als begeleider heb je een bijzondere rol. Je hebt de kans om mensen te stimuleren om oude patronen in zichzelf en de groep te doorbreken en ze aan te moedigen zich toe te vertrouwen aan elkaar. Jij kunt de basis zijn van waaruit dit gebeurt. Durf je die basis te zijn van waaruit het team zich kan ontwikkelen?

Hechting: je leren toevertrouwen aan anderen

In de dynamiek van een team zijn triggers aanwezig die mensen met zichzelf en elkaar confronteren. In de ontmoeting met anderen vertrouwen we ons toe op basis van hoe we dat vroeg in ons leven hebben geleerd. In eerste instantie meer onbewust met onze ouders of verzorgers, broers

Wanneer we zicht krijgen op onze hechtingsbewegingen, zijn we beter in staat om ons eigen gedrag en dat van onze teamleden te begrijpen

en zussen, familieleden; daarna steeds bewuster met vrienden, klasgenoten en collega's. Dat onbewuste proces van je leren toevertrouwen aan anderen noemen we het 'hechtingsproces'.

In de groepsdynamiek zijn onze vroege en latere hechtingservaringen voelbaar en zichtbaar. De relaties tussen de leider en zijn teamleden worden erdoor beïnvloed. Wanneer we zicht krijgen op onze hechtingsbewegingen, zijn we beter in staat om ons eigen gedrag en dat van onze teamleden te begrijpen. Dit begrip stelt teamleden en leiders in staat om de teamperformance te verbeteren.

Wanneer kinderen opgroeien, komen ze onherroepelijk in de situatie waarin emoties in hun hoofd, hart en lijf aanwezig zijn. Wanneer ze deze emoties in het contact met hun ouders of verzorgers laten zien, leren ze dat hun emoties een reactie oproepen. Deze reactie bepaalt de overtuiging die ze ontwikkelen dat hun emoties wel of niet welkom zijn. Is het veilig om mijn emoties te laten zien? Of is het onveilig en leer ik emoties voor mezelf te houden, in te slikken of juist in heftigheid en boosheid te uiten?

Deze hechtingsbeweging is van invloed op hoe mensen zich bewegen in individuele interacties en in groepen. Mensen die (overwegend) veilig gehecht zijn, zullen in positieve zin bijdragen aan het groepsproces. Hun vermogen om zich toe te vertrouwen aan anderen zal de dynamiek in de groep in positieve zin beïnvloeden doordat in hun

handelen emoties niet belemmerend maar juist verbindend werken. Ze zullen eerder geneigd zijn in de verbinding met anderen risico te nemen waardoor verdere groei mogelijk is. Andersom zullen mensen die (overwegend) onveilig gehecht zijn meer moeite hebben zich toe te vertrouwen aan de groep, aan anderen in de groep. In een team zal in basis steeds de hechtingsstijl van ieder individu worden getriggerd. De totale samenstelling van stijlen in het team is bepalend voor de mate waarin men zich in het team aan elkaar toevertrouwt. (Mikulincer & Shaver, 2010).

Teamdynamiek

De individuele hechting tussen kinderen en hun primaire hechtingsfiguren (vaak in eerste instantie de moeder) is uitgebreid onderzocht door John Bowlby (1988) – grondlegger van de moderne hechtingstheorie – en zijn collega Mary Ainsworth (1978), die de term 'secure base' introduceerde.

Overzicht 1. Hechtingsstijlen

Veilige hechting

Bij deze vorm van hechting vindt er een vanzelfsprekende uitwisseling van emoties plaats tussen kind en ouder. Het kind leert dat zijn emoties ruimte krijgen en dat het tonen en bespreekbaar maken van emoties leidt tot verdieping van de onderlinge band en tot ontwikkeling en groei. Het kind leert dat de ander een spiegel kan en wil zijn en dat het omgekeerd ook een spiegel voor de ander kan zijn.

Onveilige hechting met te veel afgrenzing

Hier ontmoet het kind dat emoties laat zien een ouder die niet met deze emoties kan of wil omgaan. Wanneer deze afgrenzing aanhoudt, leert het kind op langere termijn dat emoties onvoldoende gedeeld kunnen worden. Daardoor worden emoties ingeslikt of komen ze terecht op

plekken waar ze niet thuishoren. Er kan de overtuiging ontstaan dat verbinding met anderen niet nodig is om tot ontwikkeling en groei te komen. Door afwezigheid van een ander om zich emotioneel mee te verbinden, is er een kans dat het kind een laag of negatief zelfbeeld ontwikkelt, gecombineerd met een angst dat het (emotioneel) verlaten zal worden.

Onveilige hechting met te weinig afgrenzing

Nu ontmoet het kind als er emoties in het spel zijn een ouder die weliswaar oor en oog heeft voor de emoties, maar daarbij vervolgens de eigen emoties laat overheersen. Het kind komt in een situatie waarin het niet meer over hem, maar over de ander lijkt te gaan. Dat is verwarrend en maakt dat het kind op de lange termijn zijn emoties binnenhoudt, omdat het enerzijds die verwarring niet wil voelen, maar ook de ouder vanuit loyaliteit niet in een situatie wil brengen waarin deze de emotie niet lijkt te kunnen hanteren. Het kind zal zich minder snel in emotionele zin verlaten op anderen.

Ambivalente hechting

Een kind dat ambivalent gehecht is combineert de twee bovenstaande vormen van onveilige hechting met elkaar. De angst voor verlating wordt gecombineerd met een behoefte aan intimiteit en verbinding met anderen. Ze hebben een positiever beeld van anderen dan van zichzelf en zijn daardoor minder op zichzelf gericht (en op hun eigen emotionele welzijn) dan op anderen. Ze stellen anderen emotioneel op de proef om te kijken of ze beschikbaar zijn. Als die beschikbaarheid er is reageren ze daar vaak afwijzend of boos op. Het is een beweging van aantrekken en afstoten. Met verwarring voor alle betrokkenen tot gevolg.

De hechtingsstijlen (Overzicht 1) zijn beschreven vanuit het perspectief van het kind en de ouder, en vormen een blauwdruk voor iedere relatie die wordt aangegaan. De manier waarop mensen zich hebben leren toevertrouwen aan anderen is altijd een mix van de beschreven stijlen. Niemand is volledig veilig of onveilig gehecht. Er zijn grote individuele verschillen en nuances. Als begeleider van teams is het belangrijk om je te verdiepen in de stijlen van hechting, omdat het je helpt om gedrag van mensen in teams beter te duiden. Het geeft handvatten om met gedrag van en tussen teamleden om te gaan (Van Wielink, Fiddelaers-Jaspers & Wilhelm, 2020). De invloed van de individuele hechtingsstijl op de prestatie van een groep is groot, maar niet allesbepalend. Het blijkt dat mensen in verschillende situaties verschillend uiting geven aan hun individuele hechtingsstijl. Vier facetten spelen daarbij in groepen een belangrijke rol (Rom & Mikulincer, 2003).

1. Hoe zie ik mezelf en anderen?

Het zelfbeeld dat iemand heeft, is gebaseerd op de directe en indirecte boodschappen die iemand – al vanaf zijn geboorte – over zichzelf krijgt van zijn omgeving. De interpretatie van deze boodschappen bepaalt hoe iemand zichzelf ziet en hoe hij zich in meer of mindere mate toevertrouwt aan anderen. De mate van toevertrouwen is vervolgens bepalend voor hoe hij zich gedraagt, ook in een groep. Mensen die overwegend onveilig gehecht zijn met te weinig afgrenzing hebben vaak een laag of negatief zelfbeeld en hebben het gevoel weinig controle te hebben over hoe relaties verlopen. Dat weerhoudt ze er doorgaans van om (diepgaande, emotionele) banden aan te gaan, uit angst om verlaten te worden als ze dat wel doen. In een team zullen mensen met een dergelijk hechtingsstijl geneigd zijn om het contact met iedereen goed te houden en vooral geen dingen te doen die de samenwerking onder druk zetten. Mensen die aan de andere kant overwegend een onveilige hechtingsstijl

met te veel afgrenzing kennen, hebben niet zozeer een negatief beeld van zichzelf als wel van anderen. Ze vertrouwen niet op anderen omdat ze ervan overtuigd zijn dat ze ofwel emotioneel onbeschikbaar of onbetrouwbaar zullen blijken te zijn. Ze hebben de neiging om anderen (emotioneel) op afstand te houden of zelf op afstand te blijven. In een team richten deze mensen zich op het bereiken van de gestelde doelen en gaan slechts daar verbindingen aan waar ze functioneel zijn voor het behalen van deze doelen.

2. Wat zijn mijn ervaringen in groepen?

We bewegen ons gedurende ons leven in verschillende groepen. Ons gezin van herkomst, onze klas, ons sportteam, onze jaarclub en het team op ons werk zijn slechts enkele voorbeelden. De ervaringen die we in die groepen opdoen, bepalen in belangrijke mate hoe we ons ook in andere groepen bewegen. Voelde ik me welkom in de groep? Hoe zag mijn start in deze groep eruit? Voelde ik me gesteund wanneer ik of de groep met tegenslag werd geconfronteerd? Wat leerde ik in elke groep over kwetsbaarheid en emoties? Mensen die overwegend een onveilige hechting met te weinig afgrenzing kennen, hebben de neiging om zich – ook ten aanzien van groepen – vooral negatieve en pijnlijke ervaringen te herinneren en deze leidend te laten zijn voor hun handelen in relatie met individuele groepsleden en de groep als geheel. Mensen met een onveilige hechtingsstijl die zich overwegend kenmerkt door te veel afgrenzing zullen dergelijke negatieve en soms pijnlijke herinneringen en ervaringen eerder onderdrukken. Ze zullen zich vooral richten op de doelen die gesteld zijn in plaats van op de sociale interactie met anderen. Daarentegen zullen de mensen die een hechting met te weinig afgrenzing kennen vooral bezig zijn met het 'heel' houden van de sociale verhoudingen en zullen er bij wijze van spreken alles aan doen om geen nieuwe, pijnlijk of negatieve sociale gebeurtenissen te laten ontstaan. Noch

de ene noch de andere reactie draagt bij aan een cultuur van excelleren; een cultuur waarin mensen vanuit veiligheid elkaar aanmoedigen en uitdagen om te leren van gemaakte fouten en nieuwe dingen uit te proberen (Van Wielink & Wilhelm, 2019). Een oriëntatie op het enkel en alleen behalen van doelen leidt tot dominantie, prestatiedrang en verlies van de menselijke maat. Een oriëntatie die er vooral op gericht is om de onderlinge band goed te houden leidt tot gelatenheid en een afwachtende houding ten op zichte van elkaar en de leidinggevende.

3. Wat verwacht ik van sociale interactie?

We zijn er ons niet altijd van bewust, maar onze interactie met anderen dient een doel. Afhankelijk van de manier waarop we in basis zijn gehecht zoeken we ofwel bevestiging, steun, veiligheid, waardering en liefde in ons contact met anderen (bij onveilige hechting met te weinig afgrenzing) of we zijn er juist op uit om interactie met anderen te gebruiken om onze eigenheid en onze eigen stevigheid te vergroten door onszelf en anderen emotioneel op afstand te houden (bij te veel afgrenzing). Onze interactie is dan eerder functioneel en gericht op het bereiken van een doel dan op het versterken van het contact en de verdieping van de emotionele band. Mensen blijken in een team dus heel vaak behoorlijk pragmatisch te zijn in hun reageren op en samenwerken met elkaar. De basisbeweging vanuit de manier waarop mensen zich hebben leren hechten en toevertrouwen aan anderen blijft in stand, maar het individuele doel dat iemand voor ogen heeft of het gezamenlijke doel van de groep is in belangrijke mate van invloed op de uiteindelijke hechtingsbeweging die iemand maakt.

4. Welke strategieën volg ik?

De manier waarop we zijn gehecht beïnvloedt de focus die we hebben in de interactie en samenwerking met anderen. Wanneer onze verwachtingen gericht zijn op het ervaren van

steun, veiligheid, waardering en liefde zullen we in de interactie met anderen nabijheid zoeken, nadrukkelijk contact maken en relaties (zelfs ten koste van onszelf) 'heel' proberen te houden waardoor conflict dat nodig is om te groeien als team vermeden wordt. Anderzijds, wanneer onze verwachtingen veel meer gericht zijn om afstand te houden en onze eigen stevigheid of gevoel van zelfvertrouwen niet meer te ondermijnen dan nodig is, dan zullen we in mindere mate gericht zijn op het contact met anderen en zullen we eerder doelgericht zijn en zorgen dat de taken die we ons als groep hebben gesteld worden gehaald.

In het team van Madeleine voert Peter met elk teamlid een individueel gesprek. In deze gesprekken wordt duidelijk dat een aantal teamleden zich onveilig voelt. Weer een aantal is teleurgesteld in de organisatie. Een paar mensen missen hun vorige leidinggevende Esther die door ziekte onverwacht wegging. En er is een ander deel dat vindt dat Madeleine veel te weinig doortastend is waardoor ze zijn afgehaakt. Grote verschillen dus tussen mensen. Doordat deze verschillen in het team niet openlijk besproken worden, lijkt het alsof mensen onderling verbonden zijn, maar worden gemaakte afspraken niet nagekomen en gestelde doelen niet bereikt. Het lijkt veilig in het team, maar dat is het niet. Sterker: er is eerder sprake van schijnveiligheid. Teamleden worden inactief, gaan leunen en komen in een mindset van vermijden en terugtrekken. Peter gaat in gesprek met Madeleine en geeft terug wat de rode lijn is van wat hij ontdekte in de gesprekken. Ze schrikt zichtbaar. "Waar schrik je van?", vraagt Peter. "Dat dit nu weer gebeurt. In mijn vorige team gebeurde het ook en lukte me het niet het tij te keren, hoe hard ik ook probeerde het goed te doen."

Vervolg

In de volgende online nieuwsbrief van het *Tijdschrift voor Coaching* verschijnt deel 2 van dit tweeluik. Daarin laat Marnix Reijmerink ons zien hoe je als begeleider een secure base kunt zijn voor het team en hun leider(s), hoe je vanuit een bedding van psychologische veiligheid mensen en teams kunt laten excelleren, hoe de dialoog de belangrijkste toegangspoort naar teamontwikkeling is en wat de kracht van rituelen is. ■

Marnix Reijmerink is partner in De School voor Transitie. www.deschoolvoortransitie.nl

De auteur dankt Klaartje van Gasteren en Jakob van Wielink voor hun betrokkenheid bij de totstandkoming van dit artikel.

Referenties

- Mikulincer, M., & Shaver, P.R. (2010). *Attachment in adulthood: Structure, dynamics, and change*. New York/London: The Guilford Press.
- Bowlby, J. (1988). *A Secure Base: Parent-Child Attachment and Healthy Human Development*. Tavistock professional book. London: Routledge.
- Ainsworth, M.D.S., Blehar, M.C., Waters, E., & Wall, S. (1978). *Patterns of attachment: A psychological study of the strange situation*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Wielink, J. van, Fiddelaers-Jaspers, R., & Wilhelm, L. (2020). *Taal van Transitie: Je roeping als leider in een wereld van verandering*. Heeze: Circle Publishing.
- Rom, E., & Mikulincer, M. (2003). Attachment Theory and Group Processes. The Association Between Attachment Style and Group-Related Representations, Goals, Memories, and Functioning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 1220-1235.
- Wielink, J. van, & Wilhelm, L. (2019). Cultuurverandering door coaching. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 1.

Deel

2 >>>



De invloed van hechting en psychologische veiligheid op teamperformance

Laat teams excelleren!

De dynamiek in een team en de relatie tussen de leider en zijn teamleden worden beïnvloed door onze vroege en latere hechtingservaringen. De hechtingstheorie en haar doorvertaling naar de praktijk van organisaties vormen een zeer rijke bron voor leiders en begeleiders van teams om de dynamiek in het team te doorgronden, teamperformance te onderzoeken en verandering daarin te helpen vormgeven.

In dit tweede deel van een tweeluik – waarvan het eerste deel verscheen in het septembernummer van dit blad in 2021 (Reijmerink 2021) – onderzoekt Marnix Reijmerink de thema's hechting en psychologische veiligheid in relatie tot succesvolle teamontwikkeling. Hij laat ons daarbij ontdekken hoe verbinding maken, het zijn van een secure base, het voeren van dialoog en het faciliteren van rituelen de basis vormen.

In dit deel van het tweeluik laat Reijmerink zien hoe je als begeleider een secure base kunt zijn voor het team en hun leider(s), hoe je vanuit een bedding van psychologische veiligheid mensen en teams kunt laten excelleren, met de dialoog en rituelen als middel.

Auteur: Marnix Reijmerink

Madeleine vertelt Peter hoe hard ze aan het werk is. Ze vertelt hem dat ze in het team vaak benadrukt dat teamleden altijd bij haar terecht kunnen en dat het in de groep veilig is om alles te bespreken. Madeleine realiseert zich dat dit patroon zich in haar leiderschap herhaalt. Haar frustratie over het feit dat er geen werkelijke verandering in de dynamiek komt, maakt dat ze steeds harder haar best is gaan doen om de verbinding te versterken. Deze beweging kent zij goed. Al in haar jonge jaren leek wat ze deed nooit goed genoeg. Ze deed steeds harder haar best om haar ouders tevreden te stellen. Een selffulfilling prophecy: ze bereikte precies het tegenovergestelde van wat ze nastreefde. Een patroon dat zich in haar managers-rol herhaalt. Peter neemt met haar dit oude patroon onder de loep om haar te helpen zichzelf te bevrijden van het verstikkende verlangen iets na te jagen wat ze pas van anderen kan krijgen als het zichzelf geeft: liefde.

De begeleider als secure base: verbinden én uitdagen

In de hechtingsstijl van mensen worden steeds twee bewegingen zichtbaar: caring enerzijds, daring anderzijds. Een secure base streeft ernaar om een optimale balans tussen deze twee bewegingen te verwezenlijken. Wat is

een secure base? Het is een bron waardoor we ons welkom voelen en die de leden van het team inspireert en aanmoedigt om in verbinding de uitdagingen die het leven biedt aan te gaan (Van Wielink, Fiddelaers-Jaspers, Wilhelm 2020). Deze bron is caring door de verbinding die hij maakt en het vertrouwen en



Figuur 1. Venster op Excelleren: Klaartje van Gasteren, Marnix Reijmerink, Jakob van Wielink mede geïnspireerd door het werk van George Kohlrieser e.a.

de veiligheid die hij biedt. Hij is tegelijkertijd ook daring door de aanmoediging en de uitdaging die hij geeft aan zijn mensen. De (bege)leider kan de voorwaarden scheppen om elkaar in het team nabij te zijn zodat teamleden elkaar beter kunnen leren kennen. Als er vanuit die nabijheid meer begrip van en voor elkaar ontstaat, neemt de veiligheid toe waardoor meer risico genomen kan worden. Dit zou je de magie van psychologische veiligheid kunnen noemen. Deze psychologische veiligheid laat het team excelleren en het team leert, ontwikkelt en innoveert.

Wanneer caring en daring onvoldoende met elkaar in balans zijn, zal de teamperformance daaronder lijden. In plaats van te excelleren zal het team, of zullen individuele teamleden, komen in een mindset van vermijden, terugtrekken of domineren. Dat doen ze om zichzelf staande te houden in een setting waarin onveiligheid gekomen is. Het is aan de teamcoach om de teamleden ervan bewust te maken welke mindset ze geneigd zijn aan te nemen en welk gedrag ze geneigd zijn te vertonen wanneer zij en het team met verandering – en mogelijk bijkomende grote druk – geconfronteerd worden. De teamcoach vormt een bedding waarin hij gedrag van teamleden spiegelt. Hij maakt zelfonderzoek naar patronen mogelijk. Hierdoor voelen mensen zich aangemoedigd en uitgedaagd om te experimenteren met andere gedrag.

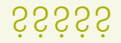
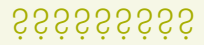
Met Madeleine en het team werkt Peter met de teamlevenslijn. Een instrument dat zichtbaar maakt welke impactvolle momenten de individuele teamleden sinds hun komst in de groep hebben meegemaakt en hoe deze ervaringen hun handelen beïnvloeden. Door erover met elkaar in gesprek te gaan, wordt duidelijk dat veel van de onveiligheid in de groep wordt veroorzaakt door het plotseling verdwijnen van de vorige manager die ziek werd. Het is in de groep nooit werkelijk besproken.

De voorwaarden voor psychologische veiligheid

Psychologische veiligheid is een term die in de moderne begeleidingsliteratuur veel gebruikt wordt, maar al oude papieren heeft. In de jaren zestig van de twintigste eeuw publiceerden Edgar Schein en Warren Bennis (Schein, Bennis 1965) over dit fenomeen in hun onderzoek naar angst bij mensen bij (organisatie) veranderingen. In de jaren negentig borduurde Amy Edmondson (Edmondson 2018) hierop voort met een onderzoek ten aanzien van medische missers in ziekenhuizen. De belangrijkste ontdekking die ze deed, was dat succesvolle (lees: effectieve) teams meer fouten maakten dan teams die minder presteerden, minder effectief waren en minder vaak gestelde doelen realiseerden.

Fouten maken draagt bij aan succes. Het is echter niet het fouten maken zelf dat succes brengt, maar het samen leren van die fouten. In dialoog kunnen gaan met elkaar om te onderzoeken wat er gebeurde waardoor het mis ging en wat je gezamenlijk anders kunt doen in de toekomst. Dit vraagt psychologische veiligheid binnen het team, waarbij mensen erop kunnen vertrouwen dat ze alles kunnen zeggen wat er gezegd moet worden, zonder hierop afgerekend te worden. De secure base begeleider kan helpen bij het tot stand brengen van deze bedding van waaruit zowel het individu als de groep in staat is om de ervaring als het ware te omarmen en te verweven in hun functioneren.

Als begeleider hebben we de belangrijke taak om teams in de gelegenheid te stellen om in veiligheid de dialoog te voeren over de gewenste verandering en hoe deze op individueel niveau en teamniveau tot stand komen (Van Wielink, Fiddelaers-Jaspers, Wilhelm 2020). Om deze dialoog met elkaar te kunnen voeren zijn een paar voorwaarden belangrijk, zoals ook Brené Brown beschrijft in haar boek *Durf te leiden* (Brown 2019)



1. Vertrouwen

Ten eerste moeten de leden van het team het gevoel hebben op elkaar te kunnen rekenen wanneer het erop aan komt. Wanneer de druk toeneemt, zijn we er dan voor elkaar? Rekenen we elkaar af op gemaakte fouten of leren we samen van de situatie? De reactie die mensen – bijna instinctief – laten zien wanneer de druk toeneemt, is gekoppeld aan hun vroege hechtingsbeweging. Mocht hij vroeger fouten maken? Hoe reageerde zijn omgeving toen? Mochten de emoties die hij zelf voelde, er zijn? Stond het leren voorop of werden fouten simpelweg niet geaccepteerd?

2. Helderere rollen

Om veiligheid te ervaren moet helder zijn welke rollen er zijn, wie wat doet, welke verantwoordelijkheden er bij horen en welke doelen het team nastreeft. Die helderheid biedt structuur, structuur zorgt voor voorspelbaarheid en dit zorgt voor een gevoel van veiligheid. De (bege)leider van het team moet de dialoog hierover op gang brengen en onderhouden. Hebben we het goede gesprek over deze aspecten van de samenwerking? Kunnen we vrijmoedig met elkaar van gedachten wisselen over de verschillende perspectieven die leven in ons team? Durven we de stem van de minderheid te laten klinken?

3. Zicht op betekenis

Een derde factor die bepalend is voor de psychologische veiligheid in een team is dat de teamleden zicht hebben op de betekenis van wat ze doen. Heeft wat iemand bijdraagt in het team waarde voor hemzelf en anderen? Welke waarde is dat en wat is daarvan de impact? Deze vragen raken aan de roeping van de individuele medewerkers, van het team en de roeping van de organisatie als geheel. “De roeping van een organisatie wordt gevormd door de identiteit én de purpose die de organisatie nastreeft” (Van Wierlink, Fiddelaers-Jaspers, Wilhelm 2020).

4. Eigenaarschap

Een vierde aspect van psychologische veiligheid is eigenaarschap en verantwoordelijkheid (Willink, Babin 2017). De veiligheid in een groep neemt toe wanneer eenieder bereid is om verantwoordelijkheid te nemen voor wat er in de samenwerking lukt en ook mislukt. Wanneer de leider laat zien de verantwoordelijkheid op zich te nemen voor iedere ontstane situatie, positief of negatief, dan zullen zijn teamleden die mindset ook ontwikkelen. Elkaar aanspreken op die gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt makkelijker omdat je elkaar tot voorbeeld bent en ervaart dat werkelijke verandering mogelijk wordt wanneer je het gevoel hebt dat je samen aan de lat staat.

5. Het team als plek van heling

In een team waar vertrouwen, vrijmoedigheid, de wil om het verschil te maken en eigenaarschap tot de kern van de samenwerking behoren, ontstaat psychologische veiligheid (Van Wielink, Wilhelm 2019). Daarbij ontstaan inclusie, de mogelijkheid om fouten te maken, te bespreken en ervan te leren, zijn mensen betrokken op elkaar en de gestelde doelen en groeit en bloeit de creativiteit en de positiviteit als nooit tevoren (Van der Loo, Beks 2020). Het team wordt dan een plek waar oude overtuigingen, bestaande patronen en aannames over hoe mensen reageren op bijvoorbeeld emoties en op conflict worden uitgedaagd en kunnen veranderen. Er kan heling plaatsvinden van oude pijn die mensen met zich meedragen. Heling van pijn en teleurstelling, frustraties of wonden die in de loop der tijd (in de groep) zijn ontstaan. Dat is niet het doel van het team op zich, maar wanneer het gebeurt, brengt dat de prestaties

van het team naar een hoger plan. Teams die samen delen, kunnen ook samen helen.

Dialoog als toegangspoort naar teamontwikkeling

De dialoog is het belangrijkste instrument dat we tot onze beschikking hebben. Dialoog is het zoeken van twee of meer mensen naar een grotere waarheid dan die zij eerder kenden. Dialoog kenmerkt zich door wederzijdse nieuwsgierigheid, acceptatie en empathie (Van Wielink, Fiddelaers-Jaspers, Wilhelm 2020). Acceptatie betekent hierbij niet dat je het klakkeloos met elkaar eens bent, maar dat er te allen tijde de bereidheid is om te luisteren naar het perspectief van de ander en daar vragen over te stellen. Dat betekent ook dat je bereid moet zijn om het conflict met elkaar aan te gaan waar nodig. Conflict gaat in de kern over verschillen tussen mensen. Conflict vindt plaats in verbinding met elkaar en onderscheidt zich daarin van strijd, waarin alles er op gericht is koste wat kost te 'winnen' van de ander. In een team waarin ieder luistert, checkt of wat gehoord is ook klopt en vervolgens doorvraagt, zal meer begrip voor elkaar ontstaan. Meer begrip leidt tot meer verbinding. Meer verbinding leidt tot veiligheid. Meer veiligheid leidt tot groei.

In dialoog gaan met het team opent een veld waarin in gezamenlijkheid een nieuwe waarheid kan ontstaan in de hoofden en harten van de teamleden en de groep. Om teamleden te helpen zich mentaal en emotioneel voor elkaar te openen, hebben we kleinere en grotere momenten nodig van vragen stellen, stil zijn, naar elkaar luisteren. Door aan het begin van elke bijeenkomst in te checken en ruimte te geven aan eenieder om te zeggen wat er te zeggen is heten we onszelf en de ander welkom in het moment. Hierdoor neemt verbinding en veiligheid toe. Een andere manier kan zijn door met elkaar stil te staan bij successen, hiervan te leren en deze te vieren. Maar ook stilstaan bij momenten van falen of teleurstelling kan op eenzelfde manier de

verbinding en veiligheid vergroten. Samen leren van gemaakte fouten is een vliegwiel voor ontwikkeling. Kleinere en grotere momenten creëren die een overgang vormen van het ene moment naar het andere, van de ene werkelijkheid naar de andere werkelijkheid. Dat is de kracht van rituelen.

De kracht van rituelen

Rituelen kunnen mensen in contact brengen met hun eigen innerlijke bronnen. Rituelen zijn als een deur die open en dicht kan (Van Gasteren, Reijmerink, Soeters, Van Wielink 2020). Ze helpen ons in de dagelijkse praktijk om het begin en het einde van alles wat we doen te markeren. Door rituelen draagt de leider bij aan de rust en de veiligheid in een team. De leden kunnen zo ervaren dat ze er werkelijk bij horen en ertoe doen, en zij kunnen vanuit die basis gezamenlijk doelen realiseren. Gezien worden motiveert.

Rituelen dragen bij aan de psychologische veiligheid in de groep door de structuur die ze bieden. Door stil te staan bij belangrijke momenten, verjaardagen, jubilea, veranderingen, successen en momenten van falen of teleurstelling, geeft iedereen de kans om stil te staan, de deur naar de toekomst te openen en dat wat was te verweven in dagelijkse werkelijkheid. Als begeleider van teams kun je bij deze markeringsmomenten een belangrijke rol spelen. Door met het team en met de leider van het team na te denken over een ritueel, help je betekenis te geven aan veranderingen en zo transitie mogelijk te maken.

Peter bedenkt samen met Madeleine en het gehele team een manier om stil te staan bij Esther die door ziekte het team en de organisatie moest verlaten. De stoelen in een kring. Een lege stoel met een kaars erbij voor Esther. Iedereen krijgt een voor een de kans om iets te zeggen over Esther. Sommigen delen een herinnering aan het moment dat Esther hen in vertrouwen had genomen en vertelde

over haar ziekte. Anderen delen over hoe ze hadden gemerkt dat het steeds slechter ging met haar en ze het moeilijk hadden gevonden daar met haar over te praten. Weer anderen vertelden over hoe trots ze waren toen ze onder leiding van Esther een heel groot en belangrijk project tot een goed einde hadden gebracht. Iemand vertelde over hoe hij Esther mist en waarom. Een ritueel van delen, van stilstaan, van afscheid nemen. Iedereen kijkt elkaar aan. Ze kijken naar Madeleine. Ze zit met tranen in haar ogen te luisteren en te kijken naar haar team. "Wat ben ik blij dat jullie dit allemaal delen. Ik realiseer me hoe belangrijk ze voor jullie was en hoezeer jullie haar missen. Ik voel me trots dat ik haar rol mag overnemen. Willen jullie me helpen dat zo goed mogelijk te doen?"

Met rituelen verweven we wat was met de werkelijkheid die nu is. Door samen met anderen stil te staan bij veranderingen, bij verlies, bij afscheid en bij de emoties die daarmee gepaard gaan, ontstaat de ruimte om de gebeurtenissen te integreren in het leven van alledag. Niet om er nooit meer over te praten of aan te denken, maar juist om er bij tijd en wijle met elkaar met dankbaarheid en in verbinding aan terug te denken. Zodat de herinnering levend blijft én een nieuwe werkelijkheid mogelijk wordt.

Als begeleider van teams heb je een bijzondere rol. Deze brengt verantwoordelijkheden met zich mee, en biedt ook een unieke kans om werkelijke verandering in mensen en groepen in gang te zetten. Je kunt door een bron te zijn, een secure base, mensen in een team helpen zich (opnieuw) (dieper) te verbinden met zichzelf en hun collega's. Je hebt de kans om mensen te stimuleren om oude patronen in zichzelf en de groep te doorbreken en ze aan te moedigen zich toe te vertrouwen aan elkaar. Jij kunt de basis zijn van waaruit dit gebeurt. Durf je die basis te zijn van waaruit psychologische veiligheid kan ontstaan en het team zich kan ontwikkelen? ■

Marnix Reijmerink is partner in De School voor Transitie

De auteur dankt Klaartje van Gasteren en Jakob van Wielink voor hun betrokkenheid bij de totstandkoming van dit artikel.

Referenties

- Marnix Reijmerink (2021). Laat teams excelleren! De invloed van hechting en psychologische veiligheid op teamperformance, deel 1. In: *Tijdschrift voor Coaching*, 3.
- Jakob van Wielink, Riet Fiddelaers-Jaspers, Leo Wilhelm (2020). *Taal van Transitie. Je roeping als leider in een wereld van verandering*. Heeze: Circle Publishing.
- Edgar H. Schein and Warren G. Bennis (1965). *Personal and organizational change through group methods. The laboratory approach*. New York: John Wiley & Son.
- Amy Edmondson (2018). *The Fearless Organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. New York: Wiley.
- Brené Brown (2019). *Durf te leiden. De kracht van kwetsbaarheid voor moedige leiders*. Amsterdam: A.W. Bruna Uitgevers B.V.
- Jocko Willink, Leif Babin (2017). *Extreme ownership. How U.S. Navy Seals Lead and Win*. New York: St. Martin's Press.
- Jakob van Wielink, Leo Wilhelm (2019). Developing Psychological Safety in Leaders and Organizations. In: *Coaching Perspectives*, 20.
- Hans van der Loo, Joriene Beks (2020). *Psychologische veiligheid. Zo vorm je vrijmoedige teams*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Klaartje van Gasteren, Marnix Reijmerink, Michiel Soeters, Jakob van Wielink (2020). Ik bouw met woorden huizen waarin mensen zich thuis voelen. In gesprek met Anselm Grün over leiderschap en roeping. In: *Tijdschrift voor Coaching*, 1.