



DE BASIS VOOR SUCCES

Google's zoektocht naar succesvolle teams

Uit een recent onderzoek¹ van Björn Schigt, onder topbestuurders, blijkt nog een grote onbekendheid en veel onbegrip over het begrip "psychologische veiligheid". Meer dan 80% van de geïnterviewden had geen duidelijk beeld van wat het was of van de effecten van psychologische veiligheid. Men associeerde het met integriteitskwesaties of zette het weg als hygiënefactor. Het werd veeleer gezien als risicofactor dan als een *opportunity*. Ik moet bekennen dat ik behoorlijk ontdaan was door deze bevindingen. Je omringt je met professionals en klanten die bij je passen en ontwikkelt zo toch een beetje een vertekend beeld over bepaalde zaken. Zo ook hier.

In de tweede helft van vorige eeuw is er veel onderzoek gedaan naar de effecten van psychologische veiligheid. Voor de goede orde, psychologische veiligheid gaat over het succes van teams en organisaties. Het gaat over teamperformance! Het bedrijf Google, de datacrunchers bij uitstek, heeft zeer uitgebreid onderzoek gedaan naar het succes of falen van haar teams. Pulitzerprijswinnaar Charles Duhigg, schreef hier een interessant artikel² over. Hieronder tref je een Nederlandse bewerking van dit artikel.

Zoals de meeste 25-jarigen, was Julia Rozovsky niet zeker wat ze moest gaan doen met haar leven. Ze werkte bij een adviesbureau maar het was niet echt een goede match. Vervolgens maakte ze de stap naar onderzoekster van twee professoren op Harvard. Dit was inhoudelijk uitdagend, maar tegelijkertijd erg eenzaam. Misschien zou een grote corporate een goede fit zijn? Of een snel groeiende start-up? Het enige wat ze zeker wist, was dat ze een sociale baan zocht. "Ik wilde deel zijn van een community, deel uitmaken van iets wat mensen samen aan het opbouwen waren," vertelde ze. Ze onderzocht verschillende mogelijkheden, -- internet bedrijven, PhD programma's -- maar niets leek te passen.

Zo kwam ze tot de keus die haar in staat stelde het e.e.a. uit te stellen; Ze schreef zich in op verschillende businessopleidingen en werd aangenomen op Yale.

Toen Rozovsky aankwam op de campus, werd ze ingedeeld in een studiegroep die was ingesteld om de onderlinge binding tussen studenten te stimuleren. Studiegroepen zijn bij de top MBA-programma's een soort overgangsrites geworden waar studenten kunnen wennen aan de praktijk van samenwerken in teams. In navolging van de steeds groter wordende vraag naar vaardigheden om goed te kunnen navigeren in groepdynamische

¹ Dissertatie Björn Schigt: The Chief Empathy Officer, How CEO's perceive their responsibility for establishing psychological safety in the Management Team, te downloaden op <https://thechiefempathyofficer.com/product/download-the-chief-empathy-officer/>

² New York Times, 28-02-16, Charles Duhigg, What Google learned from its quest to build the perfect team

settings proberen de MBA programma's hun studenten voor te bereiden op de complexe wereld, door team-gericht-leren.

ENERGIE GEVERS EN ENERGIE DRAINERS

Elke dag, tussen de lessen door of na het avondeten, kwamen Rozovsky en haar vier teamleden bij elkaar om het huiswerk te bespreken, aan opdrachten te werken en zich voor te bereiden op de examens. Iedereen was slim en nieuwsgierig en ze hadden veel gemeen. Ze hadden op vergelijkbare scholen gezeten en vergelijkbare werkervaring. Rozovsky hoopte dat deze gedeelde ervaringen hen snel dichterbij elkaar zou brengen. Maar het liep anders. "Veel mensen zeggen dat sommige van hun beste vrienden uit dergelijke studiegroepen komen," vertelde Rozovsky. "Voor mij was het heel anders."

Rozovsky's studiegroep was een bron van stress. "Ik had het gevoel dat ik mij continue moest bewijzen," zei ze. De teamdynamiek zette haar voortdurend op scherp. Wanneer de groep bijeen kwam, drongen mensen zich op om de leiding te nemen of bekritiseerden elkaars ideeën. Er waren conflicten over wie de leiding had en wie de groep in de klas mocht vertegenwoordigen. Mensen probeerden de ander te overheersen door steeds luider te praten of over elkaar heen te praten" vertelde Rozovsky. Ik was voortdurend op mijn hoede en moest oppassen om geen fouten te maken.

Dus ging Rozovsky op zoek naar andere groepen waar ze lid van kon worden. Een klasgenoot tipte haar dat sommige studenten bezig waren groepen samen te stellen om deel te nemen aan "case competities". Wedstrijden waarin deelnemers oplossingen aandragen voor zakelijke problemen in de echte wereld. Deze werden dan beoordeeld door een jury die vervolgens prijzen en geld toekende. De wedstrijden waren vrijwillig maar het werk scheelde niet zoveel van dat in de studiegroep. Veel research, financiële analyses, rapporten produceren en presenteren.

De leden van haar casuscompetitieteam hadden verschillende professionele ervaringen: legerofficier, onderzoeker bij een denktank, directeur van een non-profitorganisatie op het gebied van gezondheidsonderwijs en adviseur van een vluchtelingenprogramma. Ondanks hun uiteenlopende achtergronden, klikte iedereen. Ze mailden elkaar veel grappen en besteden gewoonlijk de eerste 10 minuten van elke vergadering aan chatten. Toen het tijd was om te brainstormen, "hadden we veel gekke ideeën" zei Rozovsky.

In één van de wedstrijden werd de teams gevraagd om een nieuw bedrijf te bedenken ter vervanging van een door studenten gerunde snackwinkel op Yale's campus. Rozovsky stelde voor een ruimte voor powernaps te maken, iemand anders stelde voor om de ruimte te vullen met oude videogames en er kwamen ideeën voor een kledingruil-ruimte. "De meeste voorstellen waren onpraktisch, maar voor iedereen voelde het alsof ze alles tegen elkaar konden zeggen," vertelde Rozovsky. "Niemand maakte zich zorgen dat de rest van het team hem of haar aan het beoordelen was." Uiteindelijk kwam het team tot een plan voor een microgym met een handvol trainingslessen en een paar fitness machines. Ze wonnen de wedstrijd. (De microgym - met twee stationaire fietsen en drie loopbanden - bestaat nog steeds.)

De studiegroep van Rozovsky viel uiteen in haar tweede semester (het was aan de studenten of ze wilden doorgaan). Haar case-team bleef echter bij elkaar gedurende de twee jaar dat ze op Yale studeerde. Het viel Rozovsky op dat haar ervaringen met de twee groepen niet gelijk waren. Elk was samengesteld uit mensen die slim en extravert waren. Wanneer ze één op één sprak met leden van haar studiegroep, waren de uitwisselingen vriendelijk en warm. Wanneer het team bijeenkwamen, werden de zaken beladen. Haar case-competitieteam daarentegen was altijd leuk en gemakkelijk in de omgang. In sommige opzichten konden de teamleden het als groep beter met elkaar vinden dan als individuele vrienden. "Ik kon er niet achter komen waarom de dingen zo anders waren gelopen", zei Rozovsky. "Het leek niet alsof dat moest gebeuren."

TEAMWORK STEEDS BELANGRIJKER

Onze met data verzadigde wereld stelt ons in staat om onze werkgewoonten en eigenaardigheden op kantoor te onderzoeken met een nauwkeurigheid waar onze voorouders alleen maar van konden dromen. Tegenwoordig, op bedrijfscampussen en in universitaire laboratoria, onderzoeken psychologen, sociologen en statistici van alles en nog wat. Van teamsamenstelling tot emailpatronen om erachter te komen hoe werknemers snellere, betere en productievere versies van zichzelf kunnen worden. 'We beleven een gouden eeuw waarin we persoonlijke productiviteit steeds beter begrijpen', zegt Marshall Van Alstyne, een professor aan de Boston University die onderzoekt hoe mensen informatie delen. "Plotseling kunnen we alle kleine beslissingen die we nemen, keuzes die we allemaal maken, vaak onbewust, analyseren. Zo proberen we erachter te komen waarom sommige mensen zo veel meer productiever zijn dan alle anderen."

Toch zijn veel van de meest waardevolle bedrijven van vandaag tot het besef gekomen dat het analyseren en verbeteren van individuele werknemers niet voldoet. Nu de context van veel organisaties steeds dynamischer en complexer wordt, is het grootste deel van het moderne werk steeds meer op teams gebaseerd. Een studie gepubliceerd in The Harvard Business Review, geeft aan dat "de tijd die managers en werknemers besteden aan samenwerkingsactiviteiten met 50 procent of meer is gestegen in de afgelopen twee decennia". En dat bij veel bedrijven meer dan driekwart van de dag van een medewerker wordt besteed aan communiceren met collega's.

In Silicon Valley worden software-ingenieurs aangemoedigd om samen te werken, deels omdat uit onderzoek blijkt dat groepen die dat vaak doen sneller innoveren, sneller fouten zien en sneller en betere oplossingen vinden voor problemen. Studies tonen ook aan dat mensen die in teams werken, over het algemeen, betere resultaten behalen en meer plezier in het werk hebben. In een onderzoek uit 2015 zeiden leidinggevendenden dat winstgevendheid toe neemt, wanneer werknemers meer samen te werken. Zowel binnen bedrijven en multinationals, maar ook bij de overheid, agentschappen en scholen. Teams zijn nu de fundamentele eenheid van de organisatie. Als een bedrijf zijn concurrenten wil overtreffen, is de sleutel te vinden in hoe medewerkers samenwerken.

PROJECT ARISTOTELES

Enkele jaar geleden is Google zich gaan focussen op het bouwen van 'perfecte teams'. In de afgelopen tien jaar heeft de techgigant miljoenen dollars uitgegeven aan het meten van bijna elk aspect van het leven van zijn werknemers. De afdeling People Operations van Google heeft alles onderzocht van hoe vaak bepaalde mensen samen eten (de meest productieve werknemers hebben grotere netwerken door met wisselende mensen samen te eten), de eigenschappen van de betere managers (niet verrassend, dat bleek goede communicatie en het vermijden van micromanagement te zijn. Wel schokkend was, dat dit nieuw was voor veel Google-managers).

De topmanagers van het bedrijf geloofden lang dat het bouwen van de beste teams betekende dat de beste mensen werden gecombineerd. Ze omarmden ook conventionele wijsheden als "Het is beter om introverte mensen bij elkaar te brengen" of "Teams zijn effectiever wanneer mensen ook buiten het werk vriendschappelijke banden onderhouden." Maar, het bleek dat niemand echt had onderzocht welke van die vooronderstellingen

waar waren. In 2012 begon het bedrijf aan een initiatief - codenaam Project Aristotle - om honderden teams van Google te bestuderen en erachter te komen waarom sommige teams faalden terwijl andere teams excelleerden. Abeer Dubey, de leider van het project, verzamelde enkele van de beste statistici van het bedrijf, organisatiepsychologen, sociologen en ingenieurs. En hij had natuurlijk ook onderzoekers nodig.

Rozovsky had, tegen die tijd, besloten wat ze wilde doen met haar leven, namelijk het bestuderen van de gewoonten en patronen van mensen. Na haar afstuderen aan Yale, werd ze ingehuurd door Google en werd al snel toegewezen aan Project Aristotle. De onderzoekers begon met het analyseren van een halve eeuw academische studies die bekeken hoe teams werkten. Bestonden de beste teams uit mensen met dezelfde interesses? Of maakte het meer uit of iedereen gemotiveerd was door dezelfde soorten beloningen? Op basis van deze studies onderzochten de onderzoekers de samenstelling van groepen binnen Google: Hoe vaak hebben teamgenoten buiten het kantoor gesocialiseerd? Hadden ze dezelfde hobby's? Waren hun educatieve achtergronden vergelijkbaar? Werkten ze met rollen? Hoe was de teamsamenstelling, in termen van talenten? Was het beter voor alle teamgenoten om extravert te zijn of voor alle van hen om verlegen te zijn? Ze tekenden diagrammen die lieten zien welke teams overlappende lidmaatschappen hadden en welke groepen de doelen van hun afdelingen hadden overschreden. Ze onderzochten hoe lang teams aan elkaar bleven hangen en of genderbalans een impact leek te hebben op het succes van een team. Het maakte niet uit hoe onderzoekers de gegevens rangschikten, het was bijna onmogelijk om patronen te vinden - of enig bewijs dat de samenstelling van een team enig verschil maakte. "We keken naar 180 teams uit het hele bedrijf," zei Dubey. "We hadden veel data, maar er was niets waaruit bleek dat een mix van specifieke persoonlijkheidstypes, vaardigheden, achtergronden of indeleing enig verschil maakte. Het 'wie'-deel van de vergelijking leek er niet toe te doen." Sommige groepen die werden gerangschikt onder de meest effectieve teams van Google, bijvoorbeeld, waren samengesteld uit vrienden die buiten het werk gesocialiseerd. Andere teams waren samengesteld uit mensen die eigenlijk buiten het werk vreemden voor elkaar waren. Sommige groepen zochten sterke managers. Andere groepen gaven de voorkeur aan een minder hiërarchische structuur. Het meest verwarrend van alles was, dat twee teams een bijna identieke samenstelling konden hebben, met overlappende leden, maar grote verschillen in effectiviteit. "Bij

Google zijn we goed in het vinden van patronen," zei Dubey. "En we vonden geen sterke patronen."

GROEPSNORMEN

Ze konden niet het element vinden dat maakte dat teams succesvol waren. Maar steeds vaker kwamen ze onderzoeken tegen van psychologen en sociologen die zich richtten op zogenaamde 'groepsnormen'. Tradities, gedragsnormen en ongeschreven regels die bepalen hoe we functioneren wanneer we samenkomen. Een team kan, bijvoorbeeld, tot een consensus komen dat het vermijden van onenigheid waardevoller is dan het echte gesprek; een ander team zou een cultuur kunnen ontwikkelen die krachtige argumenten aanmoedigt en groepsdenken verwerpt. Normen kunnen onuitgesproken blijven of openlijk worden erkend, maar hun invloed is vaak diepgaand. Teamleden kunnen zich op bepaalde manieren gedragen als individuen - ze kunnen schuren tegen gezag of liever onafhankelijk werken - maar wanneer ze samenkomen, overschrijven de normen van de groep doorgaans individuele neigingen en moedigen ze onderschikking aan het team aan. De onderzoekers van Project Aristotle gingen in gegevens die ze hadden verzameld, op zoek naar normen. Ze keken naar voorbeelden waarin teamleden een bepaald gedrag omschreven als een "ongeschreven regel" of wanneer ze bepaalde dingen uitlegden als onderdeel van de 'teamcultuur.' "Sommige groepen zeiden dat teamgenoten elkaar voortdurend onderbraken en dat teamleiders dat gedrag versterkten door anderen zelf te onderbreken. Bij andere teams dwongen leiders een gesprek af en wanneer iemand een teamgenoot afsneed, vroegen groepsleden beleefd iedereen om op zijn of haar beurt te wachten. Sommige teams vierden verjaardagen en begonnen elke vergadering met informeel geklets over weekendplannen. Andere groepen werden meteen zakelijk en ontmoedigden roddelen. Er waren teams met leden met sterke persoonlijkheden die domineerden en er waren teams waarin de introverte mensen uit hun schulp kwamen zodra de vergaderingen begonnen. Na meer dan honderd teams meer dan een jaar te hebben bekeken, concludeerden onderzoekers van Project Aristotle dat het begrijpen en beïnvloeden van groepsnormen de sleutel leek om de teams van Google te verbeteren.

Rozovsky, nu hoofdonderzoeker, moest uitzoeken welke normen het belangrijkste waren. Het onderzoek van Google had tientallen gedragingen geïdentificeerd die belangrijk leken, behalve dat soms de normen van één effectief team scherp contrasteerden met die van een andere, even succesvol, team. Was het beter om iedereen zoveel te laten spreken als ze wilden of moesten sterke

leiders een einde maken aan meanderende debatten? Was het effectiever voor mensen om openlijk met elkaar in het onvrede te zijn of moesten conflicten worden onderdrukt? De gegevens leverden geen duidelijke uitspraken op. In feite, de gegevens wezen soms in tegengestelde richtingen. Het enige dat erger is dan het niet vinden van een patroon, is het vinden van te veel patronen. Welke normen, vroegen Rozovsky en haar collega's zich af, werden door succesvolle teams gedeeld?

KEUZES

Stel je voor, je bent uitgenodigd om je aan te sluiten bij team en je kunt kiezen uit twee teams. Team A bestaat uit mensen die allemaal uitzonderlijk slim en succesvol zijn. Als je een video bekijkt van deze groep, dan zie je professionals die wachten tot er een onderwerp ontstaat waarin ze expert zijn. Ze nemen dan uitgebreid het woord, uitleggend aan de groep wat ze moeten doen. Wanneer iemand commentaar geeft dat buiten het onderwerp ligt, stopt de spreker, herinnert iedereen aan de agenda en duwt de vergadering weer op de rails. Dit team is efficiënt. Er is geen onnodig geklets of lange debatten. De vergadering eindigt zoals gepland en wordt dan ontbonden, zodat iedereen terug kan gaan naar hun bureau.

Team B is anders. Het kent zowel succesvolle leidinggevend en managers met een beperkt trackrecord. De teamgenoten gaan allerlei discussies aan. Mensen vullen elkaars gedachten aan. Wanneer een teamlid abrupt het onderwerp verandert, volgt de rest van de groep hem en kijken ze af van de agenda. Aan het einde van de vergadering eindigt de vergadering niet echt; iedereen blijft zitten en bespreekt persoonlijke zaken. Van welk team wil je liever lid worden?

In 2008 begon een groep psychologen van Carnegie Mellon, M.I.T. en Union College te proberen een vraag als deze te beantwoorden. "In de afgelopen eeuw hebben psychologen aanzienlijke vooruitgang geboekt bij het definiëren en systematisch meten van intelligentie bij individuen" schreven de onderzoekers in 2010 in het tijdschrift Science. "We hebben de statistische benadering die ze ontwikkelden voor individuele intelligentie gebruikt om systematisch de intelligentie van groepen te meten." Anders gezegd, de onderzoekers wilden weten of er een collectief IQ ontstaat binnen een team dat zich onderscheidt van de IQ's van de individuele leden. Om dit te bereiken, rekruteerden de onderzoekers 699 mensen, verdeelden ze in kleine groepen en gaven elk een reeks opdrachten die verschillende soorten samenwerking vereisten. In één opdracht, bijvoorbeeld, moesten de deelnemers brainstormen over

mogelijke toepassingen voor een baksteen. Sommige teams kwamen met tientallen slimme toepassingen, andere bleven dezelfde ideeën in verschillende woorden beschrijven. In een andere opdracht moesten de groepen boodschappen doen. Elk teamgenoot kreeg een andere boodschappenlijst. Om de score van de groep te maximaliseren moest elk persoon een item, dat ze echt graag wilden hebben, op offeren voor iets wat het team nodig had. Sommige groepen verdeelden de boodschappen makkelijk, terwijl andere teams hun winkelwagentjes niet konden vullen omdat niemand bereid was compromissen te sluiten. Wat echter het meest interessant was voor de onderzoekers, was dat teams die het goed deden op de ene opdracht het meestal ook goed deden op de andere opdrachten. En omgekeerd, teams die op één opdracht slecht presteerden, gingen vaak ook de mist in bij de andere opdrachten. De onderzoekers concludeerden uiteindelijk dat wat de "goede" teams onderscheidde van de disfunctionele groepen, was hoe teamgenoten met elkaar omgingen. Met andere woorden, de juiste normen kunnen de collectieve intelligentie van een groep verhogen, terwijl de verkeerde normen een team doen falen, zelfs als alle leden, individueel, uitzonderlijk intelligent zijn. Wat echter verwarrend was, was dat niet alle goede teams zich op dezelfde manier leken te gedragen. "Sommige teams met slimme mensen kwamen snel tot een gelijkmatige verdeling van het werk" zegt Anita Woolley, de hoofdauteur van de studie. "Andere groepen met leden met een meer gemiddeld profiel bedachten manieren om te profiteren van ieders sterke punten. Sommige groepen hadden één sterke leider. Andere waren meer fluïde en nam iedereen wel een keer de leidende rol."

TWEE GEDEELDE FACTOREN

Toen de onderzoekers de groepen bestudeerden, merkten ze echter twee gedragingen op die alle goede teams over het algemeen deelden. Ten eerste hadden de leden in de goede teams ongeveer evenveel spreektijd, een fenomeen dat de onderzoekers 'gelijke conversatie roulering' noemden. "Bij sommige teams sprak iedereen tijdens elke taak. Bij andere teams verschoof het leiderschap onder teamgenoten van opdracht naar opdracht. Maar in elk geval, tegen het eind van de dag, had iedereen ongeveer even veel geparticipeerd. "Zolang iedereen de kans kreeg om te praten, deed het team het goed," zei Woolley. "Maar als slechts één persoon of een kleine groep de hele tijd sprak, daalde de collectieve intelligentie." Ten tweede, de goede teams hadden allemaal een hoge "sociale gevoeligheid" - een mooie manier om te zeggen dat ze bedreven waren in het inleven hoe

anderen zich voelden, op basis van de toon van hun stem, hun uitdrukkingen en andere non-verbale signalen. Eén van de gemakkelijkste manieren om sociale gevoeligheid te meten is om iemand foto's van de ogen van mensen te laten zien en hem of haar te vragen om te beschrijven wat de mensen denken of voelen - een test die bekend staat als de 'Reading the Mind in the Eyes-test'. Leden in de meer succesvolle teams in Woolley's experiment scoorden bovengemiddeld op de Reading the Mind in the Eyes test. Ze leken te weten wanneer iemand zich onprettig voelde of buitengesloten werd. Leden in de ineffectieve teams, daarentegen, scoorden onder het gemiddelde. Ze leken als groep minder gevoelig te zijn voor hun collega's. Met andere woorden, als je de keuze krijgt tussen het serieus ingestelde Team A of het meer chaotische Team B, moet je waarschijnlijk kiezen voor Team B. Team A kan bestaan uit slimme mensen, allemaal geoptimaliseerd voor individuele efficiëntie. Maar de normen van de groep ontmoedigen gelijk spreken; er is weinig uitwisseling van persoonlijke informatie, waarmee teamgenoten oppikken wat mensen voelen of onuitgesproken achterlaten. Er is een goede kans dat de leden van Team A zich zullen blijven gedragen als individuen zodra ze samenkomen en er is weinig dat suggereert dat ze als groep collectief intelligenter zullen worden. In team B daarentegen, kunnen mensen door elkaar heen spreken, op raaklijnen gaan zitten en socialiseren in plaats van gefocust te blijven op de agenda. Het team lijkt misschien inefficiënt voor een toevallige waarnemer. Maar alle teamleden spreken zoveel als nodig is. Ze zijn gevoelig voor elkaars stemmingen en delen persoonlijke verhalen en emoties. Hoewel Team B misschien niet zoveel individuele sterren bevat, zal de som groter zijn dan de onderdelen.

PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

Binnen de psychologie verwijzen onderzoekers soms naar eigenschappen als "conversational turntaking" en "average social sensitivity" als aspecten psychologische veiligheid - een groeps cultuur die de Harvard Business School professor Amy Edmondson definieert als "een gedeelde overtuiging van de leden van een team dat het team een veilige plek is voor de leden" Psychologische veiligheid is "een gevoel van vertrouwen dat het team je niet in verlegenheid brengt, afwijst of straft voor wat je zegt. Het beschrijft een teamklimaat dat wordt gekenmerkt door interpersoonlijk vertrouwen en wederzijds respect waarin mensen zich op hun gemak voelen." Toen Rozovsky en haar Google-collega's het concept van psychologische veiligheid in academische papers tegenkwamen, was het alsof alles plotseling

op zijn plaats viel. Een techneut had bijvoorbeeld tegen onderzoekers gezegd dat zijn teamleider "direct en rechtdoorzee" was, waardoor je een veilige ruimte creëert om risico's te nemen." Dat team was één van de succesvolle teams van Google. Een andere techneut had de onderzoekers daarentegen verteld dat zijn "teamleider een slechte emotionele controle heeft." Hij voegde eraan toe: "Hij raakt snel in paniek bij kleine problemen en blijft proberen om de boel te controleren. Ik zou het vreselijk vinden om te moeten autorijden met hem op de rijdersstoel, want hij zou blijven proberen het stuur te pakken en zo de auto laten crashen." Dat team, vermoedden onderzoekers, presteerde niet goed.

Medewerkers hadden vooral gesproken over hoe ze zich voelden in de verschillende teams. "En dat sneed hout voor mij, misschien vanwege mijn ervaringen op Yale," zei Rozovsky. "Ik had in een aantal teams gezeten waarbij ik na afloop van een meeting me totaal uitgeput voelde en andere teams waar ik energie van kreeg." Rozovsky's studiegroep op Yale was een eneregievreter vanwege de gevechten om leiderschap en de neiging tot kritiek. Hierdoor moest ze voortdurend op haar hoede zijn. Terwijl de normen van haar case-competition team - enthousiasme voor elkaars ideeën, grapjes en plezier - iedereen in staat stelde om zich ontspannen en energiek te voelen. Het onderzoek naar psychologische veiligheid in Project Aristotle liet zien dat er bepaalde groepsnormen zijn die van vitaal belang zijn voor succes. Andere factoren spelen ook een rol zoals vakmanschap en ervoor zorgen dat teams duidelijke doelen hadden en een cultuur van betrouwbaarheid creëren. De gegevens van Google geven echter aan dat psychologische veiligheid, meer dan wat dan ook, cruciaal is om een team goed te laten presteren.

GESPREKSMAKERS

Het ontwikkelen van Psychologische Veiligheid is geen garantie voor succes. Andersom, zonder Psychologische Veiligheid, is succes meer een kwestie van geluk dan van goed management of leiderschap.

Met Gespreksmakers ondersteunen wij onze klanten met de ontwikkeling van een psychologisch veilige setting. Maar niet alleen dat. We werken ook aan heldere en impactvolle doelen. We versterken de benutting van het vakmanschap en ontwikkelen, samen met de klantorganisaties, een grote betrokkenheid van de medewerkers in het realiseren van de organisatiedoelen. We brengen de gesprekken op gang die gaan over de gevoelens die mensen hebben met de bredere organisatiecontext. Zo

ontwikkelen we een beter begrip onder collega's wat leidt tot meer gemeenschapszin en solidariteit. Dit geeft een boost aan het samen werken en creëert een goed klimaat voor het effectief geven en ontvangen van collegiale feedback. Een geweldige stimulans voor slagvaardigheid en wendbaarheid van organisaties.

Paul Bloem is adviseur in cultuurverandering en leiderschapsontwikkeling voor grote en middelgrote organisaties. De afgelopen 15 jaar adviseert en coacht hij directies en management teams bij het realiseren van fundamentele veranderingen. Hij is co-founder van Gespreksmakers.