

Organisatie- en teamontwikkeling
perspectief

WAT CRISIS DOET MET TEAMS

In gesprek met Hans Heijnen



Hans Heijnen is als strategisch adviseur 'leren en ontwikkelen' verbonden aan Slow Insights en Stekademy. Hierbij adviseert hij organisaties en MKB bedrijven bij het ontwerpen van een visie en strategie op leren en ontwikkelen en de implementatie hiervan. Daarnaast werkt hij als kerndocent bij de Haas Trainingen: opleiding transformatief leiderschap en beïnvloeden en beïnvloed worden en bij VCM-trainingen: opleiding ondernemerscoach.

‘Het is bizar wat er nu gebeurt en een dergelijke crisis heb ik nog nooit meegemaakt’ vertelt Hans. Een crisis in de breedste zin van het woord hebben we wel al eerder doorstaan: in de tijd van de aanslagen op de Twin Towers (2001), de opleidingscrisis (2004) en de kredietcrisis (2009). Je ziet in alle gevallen dat opdrachten bij de meeste experts teruglopen, het betaalde werk er minder tot niet meer is en dat buffers aangesproken moeten worden.

Aan de andere kant, als je de luxe (en misschien ook wel durf) hebt om erop te vertrouwen dat de opdrachten straks wel weer komen, kan deze tijd gunstig zijn.

Het is een tijd om het stof van oude ideeën en projecten te blazen en te ontwikkelen en creëren.

Het risico van verwachting

Als WILTgroeï merken we dat met name in dit soort dagen organisaties, samenwerkingsverbanden, communities en teams gedwongen zijn om mensen en elkaar los te laten. Wat gebeurt er wanneer je dat punt van loslaten bereikt en kun je dat voorkomen, vroegen we ons af. Vaak zit dat in het verwachtingspatroon, geeft Hans aan. Verwachting is de aanjager van destructiviteit en angst. Wantrouwen ligt daarbij op de loer. Iedereen kijkt naar elkaar en vraagt zich af: wat doe jij nu in deze situatie? Hoe draag jij nog bij aan deze groep? Wat doe ik en wat draag ik bij? Is dat wel in balans? Door toenemende onzekerheid grijpen mensen misschien andere kansen aan. Verwachtingen, vooringenomenheden, onzekerheid, allemaal zijn het een prachtige voedingsbodem voor wantrouwen. De neerwaartse spiraal wordt ingezet.

A person with dark hair, seen from behind, wearing a dark hooded jacket. They are looking through a dense, arched tunnel of reeds or bamboo, which creates a strong sense of perspective and depth. The lighting is soft and diffused, creating a moody atmosphere. The text is overlaid in the center of the image.

**'Verwachting is de aanjager
van destructiviteit en angst'**

Na wantrouwen volgt frustratie, na frustratie volgt teleurstelling, na teleurstelling volgt miskenning. Uiteindelijk bereik je een punt van nalatigheid en onverschilligheid.

Hoe je daar mee omgaat of het voorkomt? Het antwoord is al in verschillende gesprekken aan bod gekomen: heb het erover met elkaar. Iedereen doet zijn of haar werk vanuit een verschillende ambitie en drive. Dat durven bespreken, daarmee kun je elkaar helpen en samen overeind blijven. In principe ga je op zoek naar een gezamenlijk punt waar je elkaar kunt vinden. Gewoon al het besef 'het is meer dan ik alleen' kan de neerwaartse spiraal voorkomen.

Wat crisis doet met een team

Een crisis kan van binnenuit of van buitenaf komen, legt Hans uit. Vaak als de crisis van binnenuit komt, ontstaat er verwijdering van elkaar.

Komt de crisis van buitenaf, zoals nu het geval is, kan een team ofwel mee worden gezogen, dan wel de crisis als een gezamenlijke vijand zien.

Welke richting uiteindelijk wordt ingeslagen hangt ontzettend af van hoe een team functioneert. Hoeveel wederkerigheid is er? Hoeveel afhankelijkheid? Hoeveel onenigheid? Hoe zorgvuldig is het team? Kortom: hoe staat het ervoor met het teams sociaal kapitaal? Als die laag is, is de verwachting dat een team negatief reageert op crisistijd. Negatief reageren? Ja, door bijvoorbeeld failliet te gaan of door afnemende kwaliteit van werk.

Corona voedt het sociaal kapitaal

De Corona crisis in het bijzonder wekt de interesse van Hans. Om zich heen ziet hij mensen die nooit hebben kunnen samenwerken, samenwerken. Er is een langdurige situatie ontstaan waarin mensen afhankelijk zijn van elkaar. Corona lijkt het sociaal kapitaal te voeden.

Hoe langer dit duurt, hoe waarschijnlijker het is dat de moed en solidariteit in het team groeit. Teams durven straks wellicht meer tegendruk te geven bij beslissingen van bovenaf en tegen de oude manier van werken. Hoe mooi ook om te zien, meteen rijst ook de vraag hoe blijvend dat is. Dat situaties het sociaal kapitaal bevorderen is op zich niet nieuw. Bij bijvoorbeeld begrafenis en bruiloften merk je dat teamleden elkaar meer gunnen, empathie uitstralen en elkaar vertrouwen. Maar na een aantal dagen zakt dat snel terug naar het oude niveau. Deze crisis mag dan langer aanhouden, maar gaat dat lang genoeg zijn? Is er voldoende tijd om een groef in ons gedrag te slijten die we blijven volgen? Ontstaat er echte verbinding, dat we tegen elkaar kunnen zeggen: ik vertrouw jou zo erg omdat ik weet dat jij te allen tijde iets voor mij zal doen ten koste van jezelf.

Zorgvuldigheid, deskundigheid en duidelijkheid

Wat is goed leiderschap in deze tijd? Die vraag beantwoordt Hans in drie woorden: zorgvuldigheid, deskundigheid en duidelijkheid. Onder duidelijkheid vallen onder andere alle beslissingen die genomen worden. Het geeft richting. Deskundigheid zie je onder andere aan alle deskundigen die op raad- of leidinggevende posities worden gezet, zoals het RIVM. Zorgvuldigheid kenmerkt zich in alle afwegingen die continu genomen worden, zoals voldoende IC bedden en mondkapjes. In reguliere tijden ziet leiderschap er anders uit volgens Hans. Dan gelden veel meer principes als integriteit, nieuwsgierigheid en gastvrijheid.

De wereld over zes maanden

Hans stelt drie scenario's vast.

- Het rooskleurige scenario: we krijgen controle over het virus en ons leven. Dan is het aan bestuurders/managers welke positieve veranderingen ze van de afgelopen tijd meenemen in hun organisatie. Wellicht gaan we (a) meer digitaal werken, (b) meer autonomie krijgen en uitdragen: niet alleen roepen dat er veel eigenaarschap is, maar deze eigenaarschap toe eigenen en uitdragen en (c) meer verbinden.
- Het diep-in-de-nesten scenario: we krijgen geen controle over het virus en belanden in een economische en mentale ramp. Het zal gepaard gaan met veel emoties en zal energie vreten.
- Het gewenningsscenario: het blijft onvoorspelbaar en onzeker wat er gaat gebeuren, maar we leren er mee te leven en vinden ons pad.