

De psychologie van de kwartseconde. Waarom teams falen

Peter R.A. Oeij



Voetbalteams

Herkent u dit?: het Nederlands voetbalelftal speelt als een natte krant; ziekenhuisvoetbal, patatgeneratie, labbekakkerigheid ten top. We verliezen. Knullig of verdiend. Om het even. Na de wedstrijd wordt de aanvoerder geïnterviewd. ‘Onnodig puntverlies; waar lag het aan volgens jou?’, vaagt de verslaggever. Zegt de aanvoerder: ‘We zaten niet goed in de wedstrijd. Hoewel we van tevoren duidelijk afspraken hadden gemaakt. Scherp beginnen. Vooruit verdedigen. Druk houden op de bal. De afvallende bal veroveren. In het begin ging het nog wel aardig, maar we zakten weg’.

Herkent u dat?

Wat gebeurt er eigenlijk in zo’n wedstrijd waarom het team wegzakt. De bron is het mislukken van acties. Gemiste kansen, foute passes, verloren duels, balverlies. Zulke mislukkingen hebben een dubbel effect: het eigen team, de teamleden en supporters voelen zich zwakker worden terwijl de tegenstander zich sterker gaat voelen. De optelling van achtereenvolgende mislukte acties werkt in op het team als geheel. Het beoogde gevoel van onoverwinnelijkheid maakt plaats voor twijfel en onzekerheid. Een gevoel van falen maakt zich langzaam meester van het team en uiteindelijk lukt niets meer.

Wat hier gebeurt is de omslag van gedurfd risiconemend gedrag naar afwachtend risicomijdend gedrag¹. Dit gebeurt grotendeels onbewust. Als gevolg van het gevoel dat het net niet lukt gaan spelers zich anders gedragen. Zij gaan niet met een gevoel van onoverwinnelijkheid het duel aan maar met een ongemerkt gevoel van twijfel waardoor elke actie net een kwartseconde te laat wordt ingezet met als gevolg dat mislukte acties zich opstapelen tot een gevoel van machteloosheid. Het wedstrijdbeeld is gekanteld.

Oordeelt de reporter: ‘Jullie waren niet vooruit te branden, het leek wel of jullie volkomen ongemotiveerd waren. Als volgevreten profs die niet voor elkaar bereid waren een stap extra te zetten’. Schijn bedriegt. Hier is geen sprake van een motivatieprobleem maar van, geloof het of niet, wat psychologen ‘defensief gedrag’ noemen: defensief gedrag is de onbewuste neiging om zichzelf en anderen voor onplezierige ervaringen en gevoelens te behoeden². De psychologie van de kwartseconde verklaart waarom het team in een ‘split second’ psychologisch defensief en risicomijdend wordt, ondanks de vooraf gemaakte afspraken van het team om op onoverwinnelijke wijze er flink de beuk in te gooien. De psychologie van de kwartseconde is overigens geen wetenschappelijk bewezen theorie maar bedoeld als metafoor voor mijn eigen studie-onderwerp.

¹ Lekenpraatje bij de verdediging van het proefschrift Peter R.A. Oeij (2017), *The resilient innovation team. A study of teams coping with critical incidents during innovation projects*. PhD dissertation Open Universiteit Nederland (Heerlen, 25 januari 2017).

² Peter Oeij, Luc Dorenbosch, John Klein Hesselink en Fietje Vaas (2010), *Slimmer werken en sociale innovatie: Integrale organisatievernieuwing*. Den Haag: Boom | Lemma (pag. 111).

Innovatieteams

Mijn proefschrift gaat over innovatieteams die met dit zelfde verschijnsel kunnen kampen als voetbalteams. Alleen heet het dan geen psychologie van de kwartseconde maar defensief of risicomijdend gedrag. Juist bij innovatieteams zou je willen dat zij niet risicomijdend zijn maar risiconemend om inventief en creatief gedrag te kunnen vertonen. Echter, teams die verantwoordelijk zijn voor een innovatie moeten rekening houden met heel wat factoren die het innovatieproces lastig voorspelbaar maken. Ik noem als voorbeelden

- de inhoudelijke moeilijkheid van de innovatie,
- de aanwezigheid van verschillende belanghebbenden met uiteenlopende belangen,
- veranderende eisen die klanten en markten stellen aan de innovatie,
- en organisatie-interne bewegingen zoals reorganisatie en personele wisselingen op belangrijke posities.

Dit maakt innovatieprojecten complex en lastig voorspelbaar. Vaak ontstaan dubbelzinnige boodschappen. Een goed voorbeeld is 'Wees innovatief, maar let wel op de centen'. Dit versterkt de neiging om op de portemonnee te letten in plaats van op de innovatie.

Denk even met mij mee. Een bewezen goed idee is om teams samen te stellen vanuit verschillende disciplines zodat de kans op creativiteit het grootst is. Geef zo'n team geld, een jaar de tijd en de opdracht met iets nieuw te komen. Wat er dan gebeurt is dat een dergelijk divers team het eerste half jaar nodig heeft om elkaars taal te leren spreken. Tijd en geld zijn dan gehalveerd en het team herdefinieert het beoogde resultaat en gaat voortvarend aan het werk. Aan het eind van het jaar wordt dit bijgestelde doel gerealiseerd en wordt de champagnefles ontkurkt. Iedereen blij. Volgend jaar weer zo'n project, in een divers team, met vergelijkbaar budget en doorlooptijd. Wat gebeurt hier *niet?*:

- Er wordt te weinig gereflecteerd op het feit dat het hele project 50% goedkoper kon,
- met, laten we zeggen 25% meer kwaliteit en vernieuwing
- en mogelijk in tweederde van de tijd.

Dat komt doordat het team zijn eigen gedrag niet beoordeelt als defensief gedrag. Met andere woorden: ze hebben geen weet van de psychologie van de kwartseconde die hen treft. Dat is niet het enige. Doordat zulke innovatieteams dergelijke projecten jaar in jaar uit doen ontstaat een zich herhalend patroon van onbewuste risicomijding. Doordat teams niet reflecteren, leren ze niet en herhalen ze, onbewust, hun eigen fouten. De kosten zijn hogere directe kosten en langere terugverdienkosten doordat je met je vernieuwing later dan mogelijk op de markt bent. Zie daar uw businesscase.

Samengevat: innovatieprojecten kennen een hoog faalpercentage en dat zou ten dele kunnen komen vanwege risicomijdend gedrag waarvan het team zich weinig bewust is.

Hoge-betrouwbaarheid teams

Ik heb gekeken of er teams zijn die een lagere faalkans hebben en die zijn er in de wereld van crisis en veiligheidsmanagement. Denk hierbij aan kerncentrales, vliegdekschepen, operatiekamers, politie, brandweer en ambulances. Dat zijn organisaties waar falende teams meteen kunnen leiden tot doden

of ernstige rampen. Zulke organisaties kunnen ondanks de hoge druk zeer betrouwbaar opereren. Daarom heten ze hoge-betrouwbaarheidsorganisaties, in het Engels High-Reliability Organisations of HRO's.

Deze HRO-teams zijn heel goed in het hanteren van vijf HRO-principes, te weten:

- 1. Wees zeer alert op zaken die fout kunnen gaan of die duiden op negatieve gevolgen;
- 2. Accepteer geen simpele antwoorden maar probeer feiten te onderbouwen;
- 3. Ban elke twijfel uit door een ondubbelzinnige link tussen de bredere organisatiedoelen en het team werk;
- 4. Anticipeer op mogelijke en onverwachte mislukkingen én wees ervan verzekerd om veerkrachtig te kunnen reageren;
- 5. Sla expertise hoger aan dan rang.

Deze principes voor teamgedrag heb ik toepasbaar gemaakt op innovatieteams en er de naam *innovation resilience behaviour (Team IRB) - veerkrachtig gedrag binnen innovatie teams (letterlijk 'veerkrachtig innovatie-gedrag')* aan verleend: in het kort *Team IRB*.

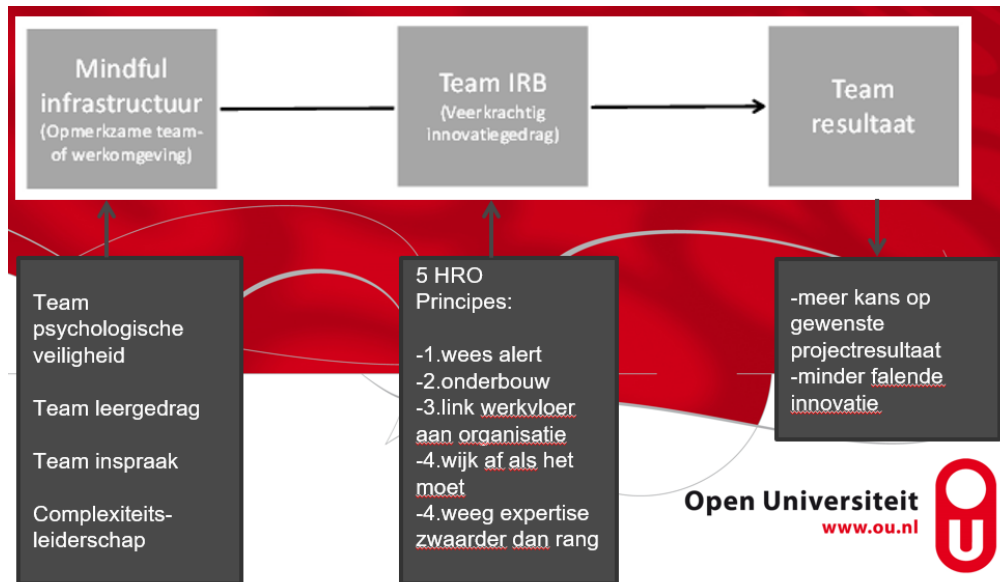
Innovatieteams in het onderzoek

De vijf HRO-principes stellen innovatieteams in staat om kritieke incidenten in hun projecten het hoofd te bieden. Kritieke incidenten zijn situaties waarin of waardoor hun project kan stranden. Dat kan komen door uiteenlopende technische, financiële en relationele problemen in projecten. Uit mijn onderzoek blijkt dat teams die veerkrachtig innovatiegedrag ten toon spreiden een bepaald klimaat hebben als werkomgeving. Die werkomgeving houdt het midden tussen structurele en culturele facetten van de organisatie. Ik noem die werkomgeving de opmerkelijke teamomgeving, in het Engels *mindful infrastructure*.

Mindful infrastructuur is een voorwaarde om het veerkrachtig innovatiegedrag te hebben waarmee teams kritieke incidenten kunnen aanpakken waardoor hun project goed verloopt. Uit het onderzoek blijkt dat *mindful infrastructuur* is opgebouwd uit een combinatie van vier elementen, namelijk:

- 1. Team psychologische veiligheid. Dat wil zeggen dat je niet wordt afgestraft als je fouten maakt;
- 2. Team leergedrag wordt bevorderd. Je mag experimenteren en nieuwe oplossingen ontwikkelen;
- 3. Er is Team inspraak. Alle teamleden zijn betrokken bij belangrijke besluiten over het project.
- En 4. Complexiteitsleiderschap. Dit wil zeggen dat beslissingen gericht zijn op synergie van zaken die mogelijk onverenigbaar lijken. Eerder noemde ik de dubbelzinnigheid van 'wees innovatief maar let op de centen'. Complexiteitsleiderschap is in staat beide doelen te verenigen.

In mijn promotiestudie heb ik 18 teams onderzocht uit de wereld van innovatiemanagement en bij hen nagegaan of het gedachtengoed van crisis en veiligheidsteams uit de wereld van hoge-betrouwbaarheidsorganisaties van toepassing kon zijn. Het antwoord is 'ja'. Van de 18 teams hebben er 12 een opmerkelijke teamomgeving; en als zij te maken hebben met kritieke incidenten, dan kunnen zij door veerkrachtig innovatiegedrag hun project in het goede spoor houden en hun succeskansen levend houden.



Wat betekent dit voor bedrijven met innovatieprojecten en projectteams?

Wil je de kans op een geslaagd innovatieproject vergroten dan is het zaak allereerst aandacht te besteden aan mindful infrastructuur ofwel de opmerkzame teamomgeving. Dat kan door de team psychologische veiligheid en het team leergedrag te versterken met vertrouwen, tijd en middelen. Maar ook door alle leden van het team te laten meebeslissen over belangrijke mijlpalen van het project. Verder vergt dit leiderschap dat kan verbinden en overbruggen en zich niet laat uitspelen door belanghebbenden. Overigens hoeft niet één persoon de leiding te hebben; die rol kan worden gedeeld. Als zo'n mindful infrastructuur aanwezig is, is veerkrachtig innovatiegedrag of innovation resilience behaviour mogelijk. Hiervoor is training noodzakelijk maar niet voldoende. Training houdt in dat teamleden oefenen en leren in het signaleren van zwakke signalen op projectfalen; dat zij onderbouwde feiten belangrijker vinden dan meningen en zwak onderbouwde feiten; dat ze geen dubbelzinnigheid ervaren tussen projectdoelen en wat de omgeving vraagt; dat ze echt van richting kunnen veranderen als het projectsucces dat vereist; en dat teamleden deskundigheid hoger waarderen dan rang of status. Teams in een mindful werkomgeving die competent zijn in veerkrachtig innovatiegedrag zullen hoogstwaarschijnlijk minder snel vervallen in defensief, risicomijdende gedrag. Ik zei dat training niet genoeg was. De organisatie moet actief ondersteunen en faciliteren. Bovendien moet ze Resilient Innovation Teams voldoende belangrijk vinden om erin te investeren.

Organisaties, en dan met name hun beslisbevoegde managementlagen, kan ik drie op zichzelf tamelijk eenvoudige reflectievragen aanbevelen, om over de mogelijk ervaren drempel heen te stappen. Echter, die tamelijk eenvoudige vragen worden complexer door het feit dat tussen 25 en 40% van innovaties mislukken, en dat bovendien velen het normaal vinden dat innovaties 'horen' te falen voordat er eens eentje een succes wordt. De vragen zijn:

1. Hoe belangrijk zijn succesvolle innovatieprojecten voor het behalen van de organisatiedoelen?
2. Hoe belangrijk is de toegewijde expertise en inzet van teamleden voor het slagen van innovatieprojecten?
3. Hoe belangrijk is het om tijd en middelen te investeren in het scheppen van opmerkzame werkomgevingen en het competent maken van teams in veerkrachtig innovatiegedrag?

Is uw antwoord op alle vragen ‘belangrijk of zeer belangrijk’ dan heeft u er aannemelijkerwijs economisch baat bij om van uw teams *Resilient Innovation Teams* te maken.

En de innovatieve voetbalteams?

Innovatieve clubs passen cognitieve trainingmethoden toe³³. Zij laten voetballers eindeloos bewegingen en spelpatronen herhalen totdat deze geautomatiseerde handelingen worden. Na verloop van tijd hoeven zij er niet meer over na te denken, omdat die handelingen liggen opgeslagen in het lange termijngeheugen. Daardoor is er tijdens wedstrijden meer ruimte in het werkgeheugen voor creativiteit. Nu werkt de psychologie van de kwartseconde in hun voordeel, want de spelers denken sneller dan hun tegenstanders.

Dank voor uw aandacht!

³³ www.cogitraining.com. ‘Voetballen doe je met je hoofd’, *de Volkskrant*, maandag 3 oktober 2016 (Sportbijlage p. 6-7).

Referenties

- Ardon, A.J. (2009). *Moving moments. Leadership and interventions in dynamically complex change processes*. PhD. dissertatie. Vrije Universiteit Amsterdam.
- [Argyris, C. \(1990\). *Overcoming organizational defenses. Facilitating organizational learning*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.](#)
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming. How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [Kahneman, D. \(2011\). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.](#)
- [Lawrence, K. A., Lenk, P. & Quinn, R. E. \(2009\). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *The Leadership Quarterly*, 20\(2\), 87-102.](#)
- [LePine, J. A. & Van Dyne, L. \(2001\). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86\(2\), 326-336.](#)
- Oeij, P.R.A. (2017). *The resilient innovation team. A study of teams coping with critical incidents during innovation projects*. PhD dissertatie Open Universiteit Nederland. <http://publications.tno.nl/publication/34622536/QA3i9S/oeij-2017-resilient.pdf>
- Oeij, P.R.A., Dhondt, S. & Gaspersz, J.B.R. (2016a). Mindful infrastructure as an enabler of innovation resilience behaviour in innovation teams. *Team Performance Management: An international journal*, 22(7/8), 334-353.
- [Oeij, P.R.A., Dhondt, S., Gaspersz, J.B.R. & De Vroome, E.M.M. \(2016b\). Can teams benefit from using a mindful infrastructure when defensive behaviour threatens complex innovation projects?, *International Journal of Project Organisation and Management*, 8\(3\), 241-258.](#)
- [Oeij, P.R.A., Dhondt, S., Gaspersz, J.B.R. & Van Vuuren, T. \(2016c\). Defensive behaviours in innovation teams – how project teams discuss defensiveness and its relationship with innovation resilience behaviour and project success. *Language, Discourse & Society*, 4\(2\), 15-36.](#)
- Oeij, Peter, Dorenbosch, Luc, Klein Hesselink, John en Vaas, Fietje (2010), *Slimmer werken en sociale innovatie: Integrale organisatievernieuwing*. Den Haag: Boom | Lemma.
- [Oeij, P.R.A., Gaspersz, J.B.R., Van Vuuren, T. & Dhondt, S. \(2017\). Leadership of innovation projects: an illustration of the reflective practitioner and the relation to organisational learning model. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 6\(2\), 1-20](#)
- Oeij, P. R. A., Preenen, P. T. Y. & Van der Meulen, F. A. (December 2014). *From unnatural behaviour to Innovation Resilience Behaviour: Prototype of a change tool*. [Enabling Technology Programme Behaviour and Innovation]. Leiden: TNO Healthy Living.
- [Pacanowsky, M. \(1995\). Team tools for wicked problems. *Organizational Dynamics*, 23\(3\), 36-51.](#)
- de Volkskrant. 'Voetballen doe je met je hoofd', maandag 3 oktober 2016 (Sportbijlage p. 6-7). Over cognitieve trainingmethoden in de voetballerij zie www.cogitraining.com
- [Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. \(2007\). *Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty* \(2nd ed.; 1st ed. 2001\). San Francisco: Jossey-Bass.](#)

Peter R.A. Oeij is senior research scientist en consultant bij TNO Innovation for Life op het gebied van innovatie management, sociale innovatie en 'workplace innovation'. E-mail: peter.oeij@tno.nl