

De psychologie van de kwartseconde

Peter Oeij

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?’, vraagt de verslaggever. Zegt de aanvoerder: ‘We zaten niet goed in de wedstrijd. Hoewel we van tevoren duidelijke 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’. Het oordeel van de reporter: ‘Jullie waren niet vooruit te branden, het leek wel of jullie volkomen ongemotiveerd waren. Als volgevreten profs die niet bereid waren om voor elkaar een stap extra te zetten’.

Wat gebeurt er eigenlijk in zo’n wedstrijd waardoor 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.

Hier is geen sprake van een motivatieprobleem, maar van wat psychologen ‘defensief gedrag’ noemen: de onbewuste neiging om zichzelf en anderen voor onplezierige ervaringen en gevoelens te behoeden. Wat hier gebeurt is de omslag van gedurfd risiconemend gedrag naar afwachtend risicomijdend gedrag. Dit ge-

beurt 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.

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. Het helpt om te begrijpen waarom teams onbewust risicomijdend worden, en het legt de vinger op de zere plek waar je moet ingrijpen. De psychologie van de kwartseconde is een bruggetje naar 'mindful' en 'resilient' teams die verantwoordelijk zijn voor innovaties in projecten. Mindful wijst op het alert zijn op kleine fouten, en resiliënt betekent dat teams veerkrachtig en flexibel hun project op de rit weten te houden. Mijn stelling is dat innovatie-teams kunnen falen, wanneer zij, als gevolg van complexe situaties, risicomijdend worden, dus defensief gedrag gaan vertonen. Dat wil je niet bij innovatieteams.

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 nieuws 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. Het team klopt zichzelf op de borst, en redeneert: "Mooi resultaat!: volgend jaar weer zo'n project, in een divers team, met vergelijkbaar budget en doorlooptijd". Wat gebeurt hier *niet*?: a) Er wordt te weinig gereflecteerd op het feit dat het hele project 50% goedkoper kon, met, b) laten we zeggen 25% meer kwaliteit en vernieuwing, en c) mogelijk in tweederde van de tijd.

Wat helpt tegen defensief gedrag in projecten zijn twee zaken. Op de eerste plaats zijn dat vijf principes van High-Reliability Organisations (Weick & Sutcliffe, 2007). Dit houdt in het trainen van teams in 1) het zeer alert zijn op 'weak signals' die de voorbode zijn van ellende; 2) geen simpele antwoorden accepteren op complexe vragen in je project; 3) twijfel uitbannen door een ondubbelzinnige link tussen de bredere organisatiedoelen en het lokale teamwerk; 4) kunnen anticiperen op het onverwachte én daadwerkelijk veerkrachtig reageren als dat moet; 5) expertise hoger aanslaan dan rang. Samen is dit *innovation resilience behaviour* - veerkrachtig gedrag binnen innovatieteams.

Dit gedrag wordt, ten tweede, mogelijk gemaakt door de aanwezigheid van een opmerkelijke teamomgeving: een *mindful infrastructuur*. In zo'n omgeving word je niet afgestraft als je fouten maakt en mag je experimenteren en nieuwe oplossingen ontwikkelen. In zo'n context zijn alle teamleden betrokken bij belangrijke besluiten over het project. Erg belangrijk is ook de aanwezigheid van 'complexi-

teitsleiderschap'. Daarmee bedoel ik dat het team dubbelzinnige doelen zoals 'wees innovatief maar let op de centen' weet te verenigen.

En de innovatieve voetbalteams? Innovatieve clubs passen cognitieve trainingsmethoden toe. 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 langetermijngeheugen. 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.

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'. Deze column is gebaseerd op zijn promotieonderzoek.

Literatuur

- 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.
- 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/QA3j9S/oeij-2017-resilient.pdf>
- 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.