

Case study: een leiderschapsteam binnen Network Rail



## “Qi was het bewijs dat nodig was om gesprekken te laten ontstaan”

*Hoe een leiderschapsteam binnen Network Rail het niveau van psychologische veiligheid en inclusie heeft verhoogd met behulp van de Quality of Interaction Index*



### De uitdaging van de organisatie

De strategie van Network Rail (NR), Putting Passengers First, is een radicale stapsgewijze verandering die enerzijds het leveren van een betere service aanpakt en anderzijds het veiligheidsniveau van NR blijft verbeteren. In de afgelopen twee jaar waren, en zijn er nog steeds, veel uitdagingen die komen kijken bij het realiseren van de strategie, waaronder covid-19, organisatorische herstructureringen, lopende operationele problemen, maar belangrijker nog, het vereiste nieuwe manieren van leidinggeven en ander gedrag van werknemers. NR moest anders gaan denken over hoe mensen hun werk doen en nieuwe gewoonten integreren die een veilige dienstverlening zouden opleveren.

NR was op zoek naar een teamgedragsprogramma waarmee het bedrijf een aantal teamleiders zou kunnen helpen veranderen. Uit verschillende gesprekken met werknemers van NR bleek namelijk dat zij zich vaak psychologisch niet veilig voelden en dat de mate van inclusie onvoldoende was. Omdat NR een veiligheidskritieke organisatie is, waarvan de strategie is om diverser te zijn en mensen te helpen nadenken over verschillende soorten diversiteit, hadden ze een startpunt nodig om psychologisch veiliger en inclusiever te worden binnen delen van het bedrijf.

Het Great Together-programma is opgezet als een team-/groepsgebaseerd programma om attitudes en mindsets te prikkelen, te stimuleren en te onderzoeken, en om nieuw gedrag te integreren om een veilige servicecultuur te leveren. Hier kwam de Quality of Interaction (Qi) Index van pas. Deze tool gaf het bedrijf de mogelijkheid om het startpunt van een team te identificeren (current state). De heldere inzichten uit het gebruik van deze tool stelden de participanten in staat zich enerzijds bewust te worden van hoe hun eigen gedrag en de teamdynamiek een impact hebben op teams, en anderzijds om direct hun huidige gewoonten in acht te nemen om verandering mogelijk te maken en te implementeren. Kortom, de Qi Index creëert het echte gesprek dat tussen mensen moest worden gevoerd om hun gedrag te veranderen, wat erg uitdagend is.

## Waarom de organisatie voor de Qi Index gekozen heeft

Eén van onze partners die al met de Qi Index en andere tools van Human Insight werkte, stelde de Qi Index voor aan NR omdat het heel goed past bij de drie aspecten waaraan ze moesten werken: psychologische veiligheid, inclusie en diversiteit. Ze benadrukte dat het gebruik van de Qi-tool het uiteindelijke doel van NR om meer klantgericht te zijn zou aanwakkeren en versnellen. De tool was in staat om elk team vanaf het begin van hun psychologisch veilige groei te positioneren en hun eigen beeld van waar ze zich momenteel bevonden en waar ze wilden zijn, terug te halen. Het stelde hen in staat om hun eigen conclusies te trekken over wat er moest veranderen. Het bedrijf gebruikte de Qi Index als front-end van hun Great Together-programma voor meerdere teams. In deze businesscase bekijken we echter één leiderschapsteam dat specifiek de tool heeft gebruikt om hun cultuuromslag over een periode van twaalf maanden te stimuleren.

Een paar van de belangrijkste doelstellingen van het Great Together-programma zijn:

- Begrijp de impact van hoe je communiceert in het team;
- Herken verschillende communicatiestijlen en pas je aanpak aan om begrip en verstandhouding op te bouwen;
- Begrijp gedrag dat leiders helpt om een inclusieve leider te zijn;
- Identificeer benaderingen voor het omgaan met conflicten en moeilijk gedrag;
- Deelnemen aan en oefenen met het voeren van moeilijke gesprekken in een vertrouwelijke omgeving.



## Inzichten voor verdere groei

Het team werkte erg individueel, en ze kwamen niet samen als collectief; dit wisten ze en voelden ze ook binnen het team. Het werd echter alleen gemerkt, maar niet gevisualiseerd, en de Qi Index bood de resultaten om dat gesprek op gang te brengen. Als gevolg daarvan, werd het team het eens over wat ze anders moesten doen, waarbij het ging om naar elkaar, en naar de zorgen luisteren waarover werd gesproken. Er was behoefte aan het uiten van gebruiken en gewoonten uit het verleden, waarbij er actief geluisterd moest worden.

De tool scheen licht op de kloof tussen het huidige en het gewenste teamgedrag. Hun bijdragen toonden aan dat sommigen bang waren om zich uit te spreken en dat de reacties van hun leider hier een belangrijke invloed op hadden. De teamleider wilde het team niet volledig in staat stellen verantwoordelijkheid te nemen voor hun acties en had op operationeel niveau een voorkeur voor micromanaging om hen verantwoordelijk te stellen. Hierdoor ontstond het beeld dat ze niet te vertrouwen waren en dat er geen open, vertrouwde omgeving was om als team fouten te kunnen maken en ervan te leren.

Het werd duidelijk dat het team niet inzag wat de kracht van nuttige gedragingen was om zo goed mogelijk te presteren en hun capaciteiten te vergroten. De debriefingsessie heeft ervoor gezorgd dat het team niet op zoek ging naar proces- en technische oplossingen, maar openlijk hun gedragingen ging bespreken. Er was een sterke voorkeur om een technische strategie te ontwikkelen, maar het moest erkend worden dat dit niet-nuttige gedragingen binnen het leiderschapsteam niet zou aanpakken, wat hen uiteindelijk zou helpen om de noodzakelijke verandering te bewerkstelligen om meer klantgericht te worden.

Een belangrijk resultaat van de debriefingsessie was een verminderd niveau van emotionele intelligentie en de noodzaak om kwetsbaarheid uit te oefenen zonder angst voor schuld of vergelding. Dit op zich verhinderde innovatieve bijdragen van het team en minimaliseerde hun vermogen om gezamenlijk problemen op te lossen. Er werd duidelijk 'aangeleerd gedrag' vertoond als gevolg van de manier waarop het team werd geleid en gemanaged.

### Better decisions together: Average position

Generative factor: 3,5



### Better decisions together: Group spread

Generative factor: 3,5, standard deviation: 3,3



Groepsgemiddelde en -spreiding aan het begin van het proces van 12 maanden

## Hoe de inzichten van de Qi Index resultaten beïnvloeden

Het afgelopen jaar hebben de teamleider en het team gewerkt aan het hebben van meer open en oprechte gesprekken - door elkaar positief gerust te stellen. Ze hebben nagedacht over wat er moet gebeuren om dat te creëren. Hoewel deze gesprekken lastig waren, resulteerde dit in een positieve verschuiving in het niveau van psychologische veiligheid; ook omdat de leider actief heeft gewerkt om een meer psychologisch veilige plek te creëren en als voorbeeld te dienen. Zijn toegenomen zelfbewustzijn heeft ertoe geleid dat hij zich meer openstelt voor teamleden en het leren van fouten aanmoedigt. Hij zag in wat hij anders moest doen om van het team een beter presterend team te maken. Hij luistert beter, lijkt niet alles zo onder controle te hebben en stelt het team veel meer in hun kracht. Omdat hij voorheen sleutelfiguren niet vertrouwde, zag hij het belang van het creëren van een samenhangend team niet in. De resultaten binnen het leiderschapsteam laten echter zien dat hij dat wel kan.

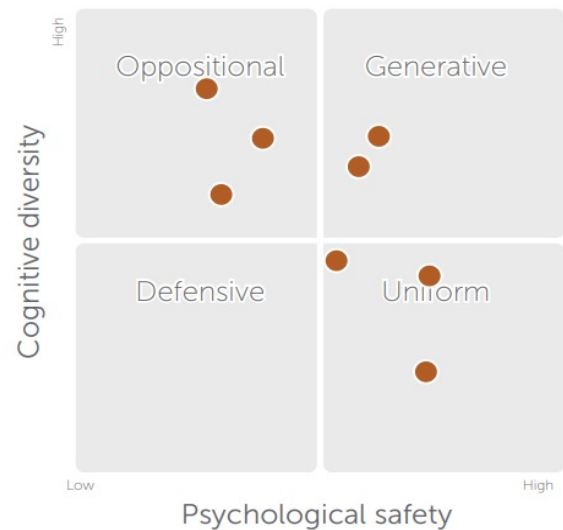
### Better decisions together: Average position

Generative factor: 5,24



### Better decisions together: Group spread

Generative factor: 5,24 , standard deviation: 2,62



Groepsgemiddelde en -spreiding aan het eind van het proces: 12 maanden later

"Qi stelde het team open voor de mogelijkheid om meer te willen doen, en ze hebben meer dingen omarmd die hen zullen helpen een ander type leiderschapsteam te worden. De Qi-tool was het startpunt voor dit team, een team dat effectiever wil zijn."

### Diana Hogbin-Mills

Directrice van Midsummer Studio



Ook in samenwerking met:



**Natasha Jones**

Projectmanager bij Network Rail



**Julia Hands**

Projectmanager bij Network Rail