

Algehele inleiding

De aanleiding voor het schrijven van dit boek was het seminar dat ik samen met collega-adviseur Rob van Es verzorgde voor Bookevents onder de titel: ‘Verbindend leiderschap voor veranderaars’. Onze beide boeken stonden daarin centraal (*Veranderdiagnose* van Rob van Es en mijn boek *Werkvormen voor managers*). Mijn gedeelte van het seminar bestond eruit om op een actieve manier te laten ervaren dat de manager in de rol van facilitator veel kan beïnvloeden binnen zijn eigen team. Mits hij wel bereid is om zijn rol van deskundige op te geven. Omdat deze boodschap nog lang niet ingeburgerd is, hielden we rekening met kritiek uit de zaal, zoals: ‘Daar hebben managers toch geen tijd voor.’ En ondanks dat die kritiek er ook zeker was, vormde dat niet de hoofdmoot van de vragen uit de zaal. Nee, die gingen een heel andere richting uit. De meestgestelde vragen over de nieuwe rol van de manager waren:

- Welke vaardigheden moeten managers leren om te kunnen faciliteren?
- Zijn die vaardigheden aan te leren?
- Wat betekenen deze vaardigheden voor ons managementdevelopmentprogramma?

Hoe raar het ook was, ik had een praktijkboek geschreven (*Werkvormen voor managers*), maar nu bleek er behoefte aan de theoretische inzichten die hieraan ten grondslag liggen. Toen ik van het seminar naar huis reed, wist ik dat ik me kon gaan opmaken voor het schrijven van een dergelijk boek. *Leidinggeven kun je zelf!* is het theorie- en inzichtenboek behorend bij *Werkvormen voor managers*. Beide boeken kunnen elkaar versterken, maar ze zijn ook absoluut los van elkaar te gebruiken.

Vraag de gemiddelde manager met betrekking tot het (willekeurige) vraagstuk dat hem bezighoudt of dat kan worden opgelost door meer kennis. Hij zal de vraag ontkennend beantwoorden. Kennistekort is niet zijn grootste zorg. Wat hem wel bezighoudt is hoe de aanwezige kennis in het team ten volle benut kan worden. We spreken dan van 'samenwerken'. De competentie 'samenwerken' is terug te vinden in menig competentieprofiel van Nederlandse organisaties. En terecht: zonder samenwerking kan een organisatie niet bestaan. Desondanks is het voor menig manager niet duidelijk hoe die samenwerking het best gerealiseerd kan worden. De slagingspercentages van verandertrajecten (20%) en van fusies en overnames (30-40%) maken dat duidelijk.

Slechte samenwerking kost geld, heel veel geld. Omdat managers worden afgerekend op hun resultaten brengt dat druk met zich mee. Die druk creëert niet alleen onrust in hun eigen hoofd, maar ook in dat van hun teamleden. Wanneer die druk toeneemt, neemt het terugvallen op routines toe, zoals: top-down veranderingen doorvoeren, het regelen en verzorgen van de leidinggevende, afwachende teamleden die vragen wat er gedaan moet worden en het te hulp schieten van externe deskundigen. Kenmerkend voor deze routines is *niet* dat ze ontstaan door een gebrek aan kennis, maar juist doordat veel kennis niet benut wordt die wel in het team aanwezig is. Daarnaast spelen niet-geuite emoties en de betekenis die mensen aan zaken geven minstens zo'n grote rol als de inhoud. Nieuwe kennis en inhoud zijn daarom niet de oplossing om deze patronen te doorbreken. Mensen naar een cursus sturen en hen laten 'doorleren' evenmin. Wat wel vereist is, is dat dingen bespreekbaar gemaakt worden. Maar de gemiddelde manager maakt dingen niet graag bespreekbaar en zeker niet in de grote groep. De angst om de controle te verliezen is groot. Managers weten dat, maar hebben geen alternatief handelingsrepertoire. *Leidinggeven kun je zelf!* poogt in die lacune te voorzien.

In dit boek pleit ik voor collectief leren, met de leidinggevende in de rol van facilitator. Bij collectief leren vindt uitwisseling van gedachten en ideeën in groepen plaats. Dit in tegenstelling tot individueel leren waarbij het individu centraal staat. Er is niets mis met individueel leren, dat moet zeker blijven plaatsvinden. Maar het is niet voldoende om er team- of organisatievraagstukken mee te kunnen oplossen. De kennis, inzichten en ervaringen van de verschillende individuen zullen bij elkaar

moeten komen. Dat proces maakt deel uit van het samenwerken van een team. Door collectief leren op regelmatige basis toe te passen, kan de samenwerking in teams op een natuurlijke wijze plaatsvinden. Wanneer dat gebeurt, hoeft een team ook niet zo nodig op de hei te gaan zitten voor een tweedaagse training. Ritme en regelmaat zijn veel effectiever dan het toedienen van korte energyscheuten zoals allerlei heidagen.

Maar tijd – meer nog dan geld – lijkt een grote belemmering voor ritme en regelmaat. Alles moet snel vandaag de dag. Die ratrace hebben we elkaar aangepreft en we geloven er ook heilig in als ware het een objectief gegeven. Maar als het waar zou zijn dat ‘sneller beter is’ waarom blijven managers dan vasthouden aan een-op-eeninterventies onder de noemer ‘bilateraal overleg’? Met een team van vijftien man moet je dan vijftien keer overleg voeren. Dat is niet efficiënt. Daarbij komt dat de samenwerking niet of nauwelijks tot stand komt, omdat alle cruciale communicatie via de manager verloopt. Zo maakt hij zichzelf belangrijk: maar is hij de spin in het web, of de vlieg? De factor tijd is het meest zichtbare bovenstroomvraagstuk. Maar wie durft te snorkelen in de onderstroom ervaart iets heel anders: moed, of het ontbreken ervan, is de grootste belemmering voor het samenwerken. Collectief leren vereist niet zozeer een aanpassing van de weekagenda, maar het hebben van moed om je open en kwetsbaar op te stellen tegenover de grote groep.

Het bevorderen van samenwerking gaat over het creëren van synergie. De bijbehorende formule die iedereen kent is: $1 + 1 = 3$. Maar helaas lijken veel teams meer op $1 + 1 = 2$: elk teamlid doet zijn taken, maar van samenwerking is nauwelijks sprake. Nog erger is de situatie waarbij $1 + 1 = -1$ is. Zieke teams als gevolg van hoge werkdruk waarbij spelletjes of machtsmisbruik aan de orde zijn. Ze leveren minder dan niets op en kosten alleen maar geld. De centrale vraag van dit boek is dan ook: ‘Hoe kun je als leidinggevende synergie creëren?’ De zeven hoofdstukken van het boek proberen antwoord te geven op deze vraag door elk een eigen deelvraag centraal te stellen.

Het eerste deel stelt de groep centraal en kent drie hoofdstukken. In hoofdstuk 1 ‘De kracht van groepen’ is de centrale vraag: ‘Door welke aspecten kan de kracht van een team positief beïnvloed worden?’ Een verrassende uitkomst is dat een sterk team beschikt over sterke

individuen. In effectieve teams hebben individuen een onafhankelijk oordeel en durven daar ook voor uit te komen. Daarnaast is er sprake van een zekere mate van diversiteit in het team: zoals balans tussen IQ en EQ. Tevens zal er sprake moeten zijn van een zekere mate van cohesie, maar niet te veel en zeker ook niet te weinig. Wanneer teamleden elkaar te goed kennen zodat ze elkaar geen vragen meer stellen, staat de teamontwikkeling stil.

In hoofdstuk 2 'De zwakte van groepen' wordt geïllustreerd dat teams snel kunnen uitglijden. Dat blijkt niets te maken te hebben met een laag IQ. Integendeel zelfs. Wel heeft het te maken met een laag of ontbrekend EQ. In dit hoofdstuk staat de volgende deelvraag centraal: 'Waardoor wordt slechte samenwerking tussen kundige mensen veroorzaakt?' Je maakt in dit hoofdstuk kennis met enkele belangrijke groepsdynamische aspecten. Vooral kennis van het begrip 'groepsdenken' en bijbehorende 'leerstoornissen' kan helpen bij de reflectie op de eigen leiderschapstijl.

In hoofdstuk 3 'Scherper inzicht in samenwerking' staat de deelvraag centraal: 'Hoe beoordeel ik de kwaliteit van de onderlinge samenwerking van de teamleden?' Hoe weet je nu of je team $1 + 1 = 3$ scoort, of 2, of -1 ? En welke instrumenten of zienswijzen kunnen je helpen het synergieniveau te verhogen?

In het tweede deel staat de rol van de leidinggevende centraal. Ook dit deel kent drie hoofdstukken.

In hoofdstuk 4 'Hoe gewone leiders bijzondere dingen bereiken' wordt gekeken naar twee zwart-wit leiderschapstijlen: de heroïsche en de post-heroïsche leiderschapstijl. De heroïsche leider is de held van de afdeling of het team. Hij regelt en verzorgt. Doordat hij actief is, zijn de teamleden passief. Dat ziet hij echter niet. Evenmin heeft hij in de gaten dat hij niet langer de oplossing is van veel vraagstukken maar juist het probleem. De post-heroïsche leider daarentegen is bescheiden, plaatst zich niet op de voorgrond maar doet veel kleine dingen die een team vertrouwen geven zich te ontwikkelen. De centrale vraag van dit hoofdstuk is: 'Wat vereist het van een leidinggevende om zijn team goed te kunnen begeleiden?'

In hoofdstuk 5 ‘Leren verantwoordelijkheid te nemen’ staan de begrippen ‘leren’ en ‘verantwoordelijkheid nemen’ centraal. ‘Hoe moet het leren ingericht worden zodat teamleden hun gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen voor de afgesproken doelen?’ is de centrale vraag van dit hoofdstuk. Veel leren in organisaties is schools en bureaucratisch van aard, waarbij leren vooral staat voor ‘kennisoverdracht’. Het alternatief is ‘leren van elkaar in de eigen context’. Ingegaan wordt op een voorbeeld van collectief leren, te weten: *action learning*.

Hoofdstuk 6 ‘De kunst van het beïnvloeden’ toont een palet van vaardigheden in zowel de onder- als de bovenstroom. Gesteld wordt dat de vaardigheden in de bovenstroom (zoals: probleemanalyse en implementatie) noodzakelijk zijn maar niet voldoende om synergie te creëren tussen medewerkers. Om invloed uit te oefenen zullen vaardigheden in de onderstroom (zoals: inspireren en betekenis geven) aangesproken moeten worden en zo nodig verder moeten worden ontwikkeld. De centrale vraag van dit hoofdstuk luidt dan ook: ‘Welke vaardigheden in de onderstroom staan de leidinggevende ter beschikking om meer invloed te kunnen uitoefenen op de ontwikkeling van het team?’

Het laatste en derde deel ‘Praktische zaken’ kent slechts één hoofdstuk. In hoofdstuk 7 ‘Vragen en antwoorden’ wordt ingegaan op praktische vragen waar managers zich voor geplaatst zien wanneer zij collectief leren met hun eigen team willen toepassen. Het zijn vragen die ik in de loop der jaren in de praktijk heb verzameld.

Hoewel het niet mijn intentie was, gaven enkele lezers mij aan dat elk hoofdstuk in dit boek afzonderlijk gelezen kan worden. Weliswaar verwijs ik af en toe naar een eerder hoofdstuk, maar dat hoeft geen belemmering te vormen voor het aanhouden van een willekeurige volgorde bij het lezen van de hoofdstukken. Elk hoofdstuk kent dus een centrale vraagstelling waarvan de beantwoording in de laatste paragraaf ‘Wat betekent dit voor jou als leidinggevende?’ plaatsvindt. Naast de centrale vraagstelling geef ik ook een aantal deelvragen om je te helpen focussen op de materie. Het leek me overbodig om deze deelvragen van antwoorden te voorzien, omdat die gemakkelijk terug te vinden zijn in de tekst.

Je zult merken dat ik niet alleen maar de zonnige zijde beschrijf van de diverse thema's in dit boek. Ik zoek bewust ook de schaduwkanten op: de donkere kanten van de business waar we het doorgaans niet over hebben, en waarvoor we maar moeilijk woorden kunnen vinden omdat het frustrerend, schaamtevol of zelfs gênant is. In dit boek opteer ik voor een 'en-en-benadering': de rationele wereld van de bovenstroom én de wereld van emoties en gevoel van de onderstroom. Beide werelden sluiten elkaar niet uit. Integendeel, ze hebben elkaar nodig en kunnen elkaar versterken. De discussie in de literatuur over het Angelsaksische model en het Rijnland-denken vind ik om die reden niet vruchtbaar, omdat er naar mijn mening te veel gepleit wordt voor het ene model en uitsluiting van het andere.

Terugkomend op de schaduwkanten: een 'en-en-benadering' houdt voor mij ook in dat niet alleen het ideaal wordt geschetst, maar ook de realistische valkuilen worden besproken. Sommige mensen zien alleen uitdagingen en ontkennen of negeren daarmee bestaande problemen. Ik vind dat een beperkte zienswijze: er kunnen zowel uitdagingen als problemen aan de orde zijn. Daarom tref je naast het hoofdstuk 'De kracht van groepen' ook het hoofdstuk 'De zwakte van groepen' aan. Niet om te somberen maar wel om te illustreren dat teams terug *kunnen* vallen. Op een vergelijkbare wijze bespreek ik ook het thema 'leiderschap'. Met de heroïsche leider als voorbeeld van de schaduwzijde en de post-heroïsche leider als voorbeeld van de zonnige zijde. Tot slot tref je zowel zon als schaduw aan op het thema 'leren'. Collectief leren met action learning in de hoofdrol biedt een zonnig landschap. Maar er zijn ook leerstoornissen. Die zijn van alle tijden en komen in de beste teams voor. Dat teams stoornissen vertonen op het gebied van leren is niet erg. De donkere wolken beginnen zich pas echt te verzamelen wanneer deze stoornissen niet bespreekbaar gemaakt worden. En dan kan de onderstroom een nuttige rol vervullen: het bespreekbaar maken van lastige zaken.

Ik hoop dat je het collectieve leren met je eigen team de moeite waard vindt en dat het je aanzet om stappen te zetten om synergie te creëren en je resultaten te verbeteren. Veel succes gewenst!

Peter de Roode
Velsbroek, augustus 2012

DEEL I

DE

GROEP

De kracht van groepen

N VIS
ZE VISSEN

Inleiding

Werken in een team is vandaag de dag de norm. Dat is niet onlogisch gezien het feit dat organisaties hun missie, visie en strategie collectief moeten realiseren. Wanneer we een organisatie beschouwen als een samenwerkingsverband van verschillende personen die een zelfde doel nastreven, dan ligt het voor de hand om mensen in teams te laten samenwerken. En organisaties hebben hoge verwachtingen van teams. Ze zien teams als *high performance worksystems*¹ die de productiviteit weten te verhogen. Maar teams worden in een veel bredere context gebruikt, ze bieden de teamleden de mogelijkheid het beste uit zichzelf te halen. Teamleden kunnen om die reden veel van elkaar leren. Maar de focus komt steeds meer op prestaties te liggen, waardoor de druk op teams en hun leden steeds meer toeneemt. De kracht van teams kan dan afnemen.

Een team kan omschreven worden als: ‘meer dan de som der individuele leden’. Die omschrijving komt organisaties prima uit gelet op een veelgehoorde uitspraak: ‘We moeten meer doen met minder mensen.’ Maar teams zijn geen Haarlemmerolie, ze zijn niet de oplossing voor alle vraagstukken. Er is en blijft altijd een substantieel deel van het werk dat individueel gedaan kan worden. Daarnaast is het werken in een team geen *quick fix*. Het kan veel tijd kosten voordat alle leden van een team effectief op elkaar ingespeeld zijn. Tijd die vaak niet gegund wordt door de druk van de kwartaal- en jaardoelstellingen.

De centrale vraag die ik in dit hoofdstuk wil beantwoorden is: ‘Door welke aspecten kan de kracht van een team positief beïnvloed worden?’

De volgende deelvragen zijn daarbij behulpzaam:

- Wat is de betekenis van het onafhankelijke oordeel voor een groep of team?
- Waarin onderscheidt de groep zich van het individu?
- Waarom is diversiteit voor teams van essentieel belang?
- Wat is de essentie van het begrip *flow* voor groepen?
- Wat houdt een team bij elkaar?

In paragraaf 1.1 ‘De kracht van het onafhankelijke oordeel’ beschrijf ik dat groepen al over een bepaalde kracht beschikken voordat ze überhaupt iets gedaan hebben. Die kracht kan naar voren komen mits een bepaald principe wordt gehuldigd, te weten: het in stand houden van het onafhankelijke oordeel van het individu. De vraag is natuurlijk wat dit betekent voor organisaties. In paragraaf 1.2 ‘Onzichtbare samenwerking’ wordt geïllustreerd wat de kracht van een groep is in vergelijking met die van een individu. Het blijkt dat deze kracht lastig waar te nemen is. In de derde paragraaf ‘Benadrukken van diversiteit’ illustreer ik dat teams effectiever worden naarmate de leden onderling meer diversiteit vertonen. Er zal worden ingezoomd op drie aspecten: de onderlinge relaties van mensen en de mate van grensoverschrijding die die met zich mee kunnen brengen in het samenwerken met collega’s; de betekenis van teamrollen; en het belang van het begrip meervoudige intelligentie. In paragraaf 1.4 ‘De groep in flow’ ga ik in op het begrip flow. Uitgelegd zal worden wat dat begrip inhoudt en wat het betekent voor een team om in flowtoestand te verkeren. Paragraaf 1.5 beantwoordt de vraag: ‘Wat houdt een team bij elkaar?’ en er zal ingegaan worden op het belang van het begrip cohesie.

Tot slot zal in paragraaf 1.6 ‘Wat betekent dit voor jou als leidinggevende?’ de centrale vraag worden beantwoord en de koppeling worden gelegd naar de praktijk.

1.1 De kracht van het onafhankelijke oordeel

Al vele jaren kan de Nederlandse tv-kijker zich op de zaterdagavond laten vermaken door het spelprogramma *Lotto Weekend Miljonairs*. Het idee van het programma is dat de kandidaat tien opeenvolgende vragen goed beantwoordt, zodat hij de hoofdprijs van één miljoen euro in de

wacht kan slepen. Waar de multiplechoicevragen met vier mogelijke antwoorden in het begin nog buitengewoon simpel zijn, wordt de moeilijkheidsgraad daarna steeds verder opgevoerd. Tot zover niets bijzonders en er zou ook geen enkele reden zijn om dit programma hier te vermelden als er geen sprake zou zijn van het volgende interessante psychologische gegeven. De kandidaat mag namelijk bij het beantwoorden van de tien vragen drie keer hulp in roepen. Een keer door middel van een computer: die streept twee foute antwoorden van de vier *at random* weg. Een keer door een bekende te bellen en daarmee te overleggen. En een keer door het aanwezige publiek te laten stemmen. Het gaat mij om deze laatste mogelijkheid.

Iedereen in het publiek beschikt over een digitaal stemkastje om zijn eigen stem uit te brengen. Wanneer iedereen gestemd heeft, krijgt de kandidaat de score van het publiek verdeeld over de vier antwoorden in percentages te zien. Het is nu aan hem om de keuze te maken. En wat te verwachten valt, gebeurt ook vaak: in de meeste gevallen gaat de kandidaat met de meerderheid van het publiek mee ... en deze meerderheid heeft het bijna altijd goed (precieze cijfers ken ik niet). De vraag die naar voren komt is: 'Hoe kan de meerderheid het nu bijna altijd goed hebben, terwijl zij niet de tijd heeft om met elkaar te overleggen?' Ik denk dat de meeste mensen intuïtief aanvoelen dat een grote groep het vaak bij het rechte eind heeft. De meeste kandidaten bij *Lotto Weekend Miljonairs* bewijzen dat in ieder geval door zich in de meeste gevallen op het publiek te verlaten, maar ze zullen waarschijnlijk niet weten waarom dat zo is. Laten we daarom eens dieper ingaan op de kracht van de groep en vervolgens proberen de link te leggen naar organisaties.

Het voorbeeld van *Lotto Weekend Miljonairs* toont niet alleen aan dat een fout antwoord van een individu gecompenseerd kan worden door de groep, het illustreert tevens de kracht van het onafhankelijke oordeel van het individu. De kracht van de groep schuilt erin dat elke deelnemer in het publiek zijn eigen onafhankelijke oordeel geeft. Met andere woorden: er wordt geen druk op de persoon uitgeoefend om een gewenst antwoord te geven. Er vindt ook geen consensusdenken plaats. Laat ik dat toelichten. Stel dat de procedure van het stemmen anders zou verlopen. Bijvoorbeeld: alle mensen van het publiek krijgen een minuut om te stemmen, maar in die minuut worden de tussentijdse scores op een groot bord getoond. De twijfelaars zouden zich kunnen laten beïnvloeden

waardoor van onafhankelijk denken van het individu niet langer meer sprake zou zijn. Wanneer teamleden geen onafhankelijk oordeel hebben, of beter: durven uit te spreken, dan kan het team zijn synergetische kracht ('het team is meer dan de som der individuele leden') niet waarmaken. In hoofdstuk 2 kom ik hier op terug.

1.2 Onzichtbare samenwerking

Ik heb het voorbeeld van *Lotto Weekend Miljonairs* vaak opgevoerd in organisaties om de kracht van de groep te benadrukken. Toch slaagde ik daar niet altijd even goed in. De tegenwerping was steevast: 'Dat komt omdat er allemaal slimme mensen in de groep zitten.' Wat interessant is aan dit antwoord is dat het begrip 'groep' volledig genegeerd wordt, of anders gesteld: een groep wordt gezien als een verzameling van losse individuen. Sceptici zien de kracht van de groep niet, of willen die niet zien, maar focussen zich op de intelligentie van het individu. Een krachtige groep wordt in hun ogen gevormd door een samenstelling van deskundige individuen.

Het was de psycholoog en onderzoeker Belbin² die jarenlang groepen observeerde tijdens diverse simulaties en hun vooraf een reeks psychometrische tests afnam. Hij toonde aan dat teams met een hoog gemiddeld IQ (door hem Apolloteams genoemd) totaal niet goed samenwerkten en tot teleurstellende resultaten kwamen. Een van de opvallende kenmerken van deze Apolloteams was dat de individuen zich niet lieten overhalen en de zwakte in de argumentatie van anderen probeerden bloot te leggen. Een groep is dus niet per definitie goed omdat de individuele leden goed zijn. Aanvullend op deze Apolloteams van Belbin, is de dominante overtuiging van veel mensen dat het individu de held is die veel realiseert en dat groepen eerder zwak zijn en het liefst moeten worden vermeden. De uitspraak van de grote filosoof Friedrich Nietzsche liegt er niet om: 'Gekte is bij individuen de uitzondering, maar bij groepen de regel.'³

De auteur Sawyer⁴ heeft onderzoek gedaan naar veel beroemde ontdekkingen en concludeerde dat alle grote uitvindingen niet het werk waren van een individu, maar van een groep. De uitvinder van de gloeilamp en de fonograaf, Thomas Edison, is overbekend. Maar minder bekend is dat hij een heel onderzoeksteam om zich heen had om nieuwe ontwikke-

lingen tot stand te brengen. Edison had weliswaar de leiding over het onderzoeksteam, maar hij bedacht lang niet alles zelf. Zo was men op een bepaald moment bezig om de kwetsbaarheid van de gloeilamp in de fitting te verbeteren. Tegenwoordig *draaien* we de gloeilampen in de fitting maar dat was in de tijd van Edison (eind van de negentiende eeuw) niet gebruikelijk. De ontdekking van het ‘draaien’ kwam bij toeval tot stand doordat een van de assistenten Edison zijn handen zag schoonmaken met terpentine. Toen de uitvinder de metalen dop van de kan terpentine afdraaide, was het idee van draaien in de fitting geboren. Veel uitvindingen kwamen dus op naam van Edison te staan en werden op zijn naam geoctrooieerd, maar de werkelijkheid is dat hij ze niet had kunnen doen zonder hulp van zijn team.

We zijn geneigd te geloven in de kracht van het individu: sterke mensen die belangrijke doorbraakideeën creëren. Maar het individuele genie is een mythe, aldus Sawyer. Het is juist het groeps genie dat tot innovatie leidt. Wanneer mensen samenwerken, gaan ideeën over en weer en ontstaat creativiteit op een natuurlijke manier en is het geheel meer dan de som der delen. Een dergelijke samenwerking zien we terug bij de gebroeders Wright. Je weet wel: de bekende broers, beiden fietsmaker van beroep, die gezien worden als de pioniers in de luchtvaart. Mocht je geschiedenis kennis helemaal weggezakt zijn: op 17 december 1903 vond hun eerste vlucht plaats, waarbij de Flyer hen 12 seconden in de lucht hield over een afstand van 37 meter. Sawyer schrijft dat alles wat de twee onderzoekers deden het resultaat was van gesprekken, suggesties en discussies. Het was als het ware een ‘onzichtbare samenwerking’.

Mag ik het groepswerk alleen doen?

Eigenlijk is het best begrijpelijk dat mensen nauwelijks in staat zijn om zulke grote uitvindingen te doen op individuele basis. We hebben immers anderen nodig wanneer onze gedachten of ideeën soms vastlopen. Of zoals een collega van mij het uitdrukt: ‘Ik heb mijn mond nodig om mijn hersens te kunnen laten werken.’ Desondanks laten we ons graag wijsmaken dat individuen hét verschil maken. Ik zie dat als een kenmerk van het zogenaamde ‘heroïsch leiderschap’ waar ik in hoofdstuk 4 verder op in zal gaan.

Wie een tijdje meeloopt in organisaties herkent de ambiguïteit tussen individu en groep.

Menige organisatie heeft de competentie ‘samenwerken’ opgenomen in haar beoordelingssysteem. Daarmee wordt ogenschijnlijk een signaal afgegeven dat samenwerken een belangrijk aspect is in de organisatie. Weliswaar worden in dit geval allerlei gedragingen nauwkeurig omschreven, zoals: ‘een teamlid houdt andere groepsleden op de hoogte, deelt alle relevante of bruikbare informatie met de groep.’ Maar in de praktijk blijkt vaak dat het voor organisaties lastig is om medewerkers ertoe te verleiden om meer of beter samen te werken. Paradoxaal genoeg worden medewerkers grotendeels op individuele basis beloond. Sterker nog, de indruk bestaat dat veel medewerkers steeds meer op zichzelf gericht zijn en het liefst hun eigen taken uitvoeren. Dit lijkt de stelling te onderschrijven dat de meeste mensen van nature geen goede teamspelers zijn. Het kind op de basisschool is daar in ieder geval eerlijk in wanneer het aan de juf vraagt: ‘Mag ik het groepswork alleen doen?’ Het is best mogelijk dat de toenemende individualisering van de samenleving in de afgelopen jaren dit verschijnsel nog versterkt.⁵

Van tevoren worden er dus plannen opgesteld en intenties uitgesproken om als team samen te werken en achteraf bedenken we plausibel klinkende excuses waarom deze plannen en intenties niet zijn gerealiseerd. Organisatiepsycholoog Karl Weick⁶ heeft voor dit soort excuses een mooie term bedacht: *reconstructed logic*. Je stelt achteraf een logica op, die je handelingen in het verleden rechtvaardigen. De paradox is dat we de kracht van de groep nodig hebben om dit soort patronen inzichtelijk te maken en vervolgens te doorbreken.

Wanneer de groep het individu overstijgt

Wie zijn oor vandaag de dag te luisteren legt in de organisaties hoort vaak dat er: ‘... meer gedaan moet worden met minder mensen’. Vooropgesteld dat de oplossing niet in langer werken gezocht moet worden, zal er dus slimmer gewerkt moeten worden. Juist in deze tijd van crisis waarbij reorganisaties schering en inslag zijn, is slimmer werken een must. Maar je koers laten bepalen door heroïsche leiders en deskundigen met een hoog individualistisch perspectief is een gevaarlijke ontwikkeling; een gevaar waarvan bedrijven als Enron en Arthur Andersen de kwalijke gevolgen aan den lijve hebben ondervonden.

Waarin onderscheidt de groep zich dan van een individu? Surowiecki⁷ geeft het voorbeeld van de verdwenen Amerikaanse onderzeeër de Scor-

pion. Dit voorbeeld illustreert goed hoe een complex probleem door middel van teamwerk kan worden opgelost. Hoe is nu een verdwenen onderzeeër te lokaliseren op een diepte van duizenden meters, in een cirkelvormig gebied met een doorsnee van dertig kilometer? Het klinkt als een schier onmogelijke opgave, want waar te beginnen? Een marineofficier, een zekere John Craven, nam het initiatief en stelde scenario's op over de oorzaak van de verdwijning van de Scorpion. Vervolgens bracht hij mensen met verschillende deskundigheden bij elkaar. Daarin deed hij iets heel opmerkelijks: in plaats van in groepsverband met ze te discussiëren over de verschillende scenario's, vroeg hij elke deelnemer de waarschijnlijkheid te beoordelen van elk scenario. Op deze manier verzamelde Craven een grote hoeveelheid puzzelstukjes aan informatie over de Scorpion. Die leidden echter nog niet naar de gewenste locatie. Pas toen hij alle antwoorden bij elkaar legde, kon hij met behulp van een wiskundig model de definitieve plaats van de Scorpion vaststellen.

Wat de casus van de Scorpion zo treffend illustreert is de kracht van de groep: geen van de deskundigen beschikte over de kennis van de precieze locatie, maar met elkaar konden ze die locatie wel vaststellen. Niemand wist als individu waar de onderzeeër lag, maar als groep slaagde men er wel in hem te vinden. Een ongelooflijk resultaat.

Dezelfde auteur geeft nog een ander voorbeeld waarin de kracht van de groep op bizarre wijze wordt geïllustreerd. Het betreft het ruimteveer Challenger, dat op 28 januari 1986 gelanceerd werd van Cape Canaveral. Nu moet je weten dat in die tijd NASA onder grote druk stond, omdat het imago van de VS in de wereld er direct mee samenhangt. Een zeer gevaarlijke ontwikkeling omdat de top van de organisatie daardoor heel andere belangen had dan de technici op de werkvloer. Waar veel technici al voor gewaarschuwd hadden gebeurde: 24 seconden na lancering, op een hoogte van 16 kilometer, ontplofte de Challenger en de zeven bemanningsleden kwamen om het leven. Acht minuten na de explosie was men hierover op Wall Street geïnformeerd en daalde op de Dow Jones-index de koers van het bedrijf Thiokol naar een dieptepunt, omdat mensen hun aandelen massaal van de hand deden. Thiokol was het bedrijf dat verantwoordelijk was voor de externe brandstoftank van de Challenger. Na één dag, met zelfs een tussentijdse stillegging van de beurs, had Thiokol 12% op zijn aandelen verloren. Surowiecki concludeert dan ook: 'Binnen een halfuur nadat het ruimteveer was opgeblazen

‘wist’ de aandelenmarkt dus welke onderneming daarvoor verantwoordelijk was.’⁸

Aan de hand van deze voorbeelden wordt duidelijk dat je de kracht van de groep niet kunt verklaren door te focussen op de intelligentie van de individuele leden. Er is iets meer, een creatieve samenwerking tussen de groepsleden die we moeilijk kunnen duiden. Ontbrekende vaardigheden van individuen kunnen gecompenseerd worden door de collectieve bekwaamheid van de groep. Tevens kunnen we vaststellen dat om tot die creatieve samenwerking te komen een individueel, onafhankelijk oordeel vereist is. Beide voorbeelden lijken misschien extreem, maar een dergelijk proces van creatief samenwerken vindt natuurlijk ook plaats in organisaties. De vele innovaties die afkomstig van organisaties de consument bereiken, zijn het resultaat van individuele ideeën vermengd met de kracht van de groep. De vraag is dan ook wat organisaties moeten doen of nalaten om de kracht van de groep optimaal te kunnen benutten.

1.3 Benadrukken van diversiteit

Een van de uitspraken van Jack Welch⁹, voormalig CEO van General Electric, was: ‘Als ik twee mensen heb die precies hetzelfde denken en doen, dan heb ik er één te veel.’ Deze uitspraak geeft in de kern goed weer dat organisaties hun teams moeten differentiëren op personeel en daarom diversiteit moeten benadrukken. Met homogene teams kun je de strijd tegen de concurrent niet of nauwelijks winnen. Hoewel dit theoretische inzicht wijdverbreid is, is de toepassing ervan lastig terug te vinden in de praktijk. Het sturen op diversiteit, zo ervaar ik, is nog geen agendapunt. En als dat het wel is, is het helaas vaak nog ‘lippendienst’. Voor het benadrukken van diversiteit besteed ik hieronder achtereenvolgens aandacht aan:

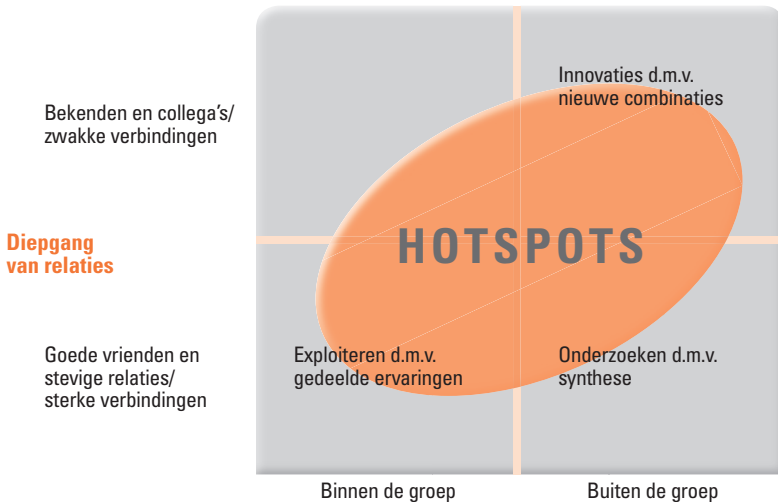
- onderlinge relaties van mensen en grensoverschrijding;
- teamrollen;
- meervoudige intelligentie.

Onderlinge relaties van mensen en grensoverschrijding

Lynda Gratton¹⁰ deed onderzoek naar organisaties die een hoog innovatief gehalte aan de dag legden. Haar conclusie was dat een van de succesfactoren is dat mensen elkaar daarvoor niet te goed moeten kennen.

Wanneer je dit leest, voel je waarschijnlijk aan waarom dat zo is: wanneer mensen elkaar te goed kennen, nemen ze elkaars ideeën, gedachten en opvattingen steeds meer over en verschuiven ze hun onafhankelijke oordeel naar de achtergrond. Op een bepaald moment komen er geen nieuwe ideeën meer binnen in een dergelijke groep. Heel bizar eigenlijk, want elk individu binnen deze groep kan zich enorm hebben ontwikkeld terwijl de groep als geheel volkomen stilstaat. De binding met de collega's moet daarom niet te sterk zijn, of worden.

Een tweede voorwaarde om tot goed samenwerkende teams te komen, aldus Gratton, is het aangaan van relaties. Relaties die niet beperkt blijven tot de eigen afdeling, maar ook daarbuiten reiken. Relaties die de gebruikelijke routines overstijgen en grensoverschrijdend zijn. Relaties dus met de buitenwereld. Gratton was geïnteresseerd in de vraag waarom en wanneer mensen enthousiast en energiek zijn en wanneer die energie vervliegt. Die momenten dat mensen floreren in hun samenwerking noemt zij *hotspots*. Ze geven energie en leveren innovatie en productiviteit op. (Zie figuur 1.1.) De term 'hotspots' van Gratton komt mijns inziens trouwens overeen met de term 'flow' die ik later in dit hoofdstuk behandel.



Hoeveelheid grensoverschrijding

Figuur 1.1: Hotspots (bron: Gratton, 2007).

Wat opvalt in deze figuur is dat er sprake is van zowel onderzoeken, innoveren, exploreren als exploiteren. Dat zijn de verschillende rollen of posities als het ware, die een team moet innemen om een innovatie of een verandering te kunnen realiseren. Rollen die zowel intern (binnen de groep) als extern (buiten de groep) gericht zijn.

Teamrollen

Wanneer we het over rollen van groeps- of teamleden hebben, kunnen we niet om het werk van de eerder aangehaalde Belbin heen. Belbin onderscheidde aanvankelijk acht teamrollen, later werd daar nog een negende rol ‘de specialist’ aan toegevoegd. Zie het kader hieronder.

De negen teamrollen van Belbin

- 1 **Vormer:** Probeert de verschillende ideeën van groepsleden te combineren tot actieplannen.
- 2 **Plant:** Levert nieuwe ideeën en doet voorstellen met veel verbeeldingskracht.
- 3 **Monitor/evaluator:** Analyseert weloverwogen en onpartijdig de situatie.
- 4 **Bedrijfsman:** Zet beslissingen in strategie om in hanteerbare en afgebakende taken waar mensen mee verder kunnen.
- 5 **Brononderzoeker:** Verkent de omgeving en levert relevante informatie over ontwikkelingen.
- 6 **Groepswerker:** Loyaal aan het team, luistert naar de leden en probeert hen te ondersteunen.
- 7 **Zorgdrager:** Controleert of er niets mis kan gaan. Geeft mogelijke problemen aan.
- 8 **Voorzitter:** Charismatische persoon, die de doelen en de verschillende rollen van teamleden controleert en verduidelijkt door vragen te stellen over de richting en de bijdrage.
- 9 **Specialist:** Beschikt over specialistische kennis en vaardigheden.

(Bron: Belbin, 2007)

Ik moet eerlijk bekennen dat ik altijd wat gemengde gevoelens heb gehad bij deze zogenaamde teamrollen. Waarschijnlijk komt dat door hun instrumentele karakter. Door middel van een vragenlijst kunnen teamleden zichzelf scoren om te vernemen welke teamrol het beste bij

hen past. Omdat mensen nooit 100% op de ene rol scoren en 0% op de andere en ze volgens Belbin ook nog vaak twee voorkeursrollen hebben, heb je dus wel een heel goede vragenlijst nodig om tot een goed teamprofiel te komen. En daar zit precies een van de problemen van de teamrollen van Belbin: de onderbouwing van de vragenlijst; de betrouwbaarheid van het meten van de rollen is in het geding. Je zou kunnen tegenwerpen dat er aan zoveel van dit soort instrumenten dergelijke methodologische bezwaren kleven. Dat is zeker juist, maar omdat het hier om een score gaat waar het gehele team van op de hoogte wordt gesteld, vind ik dat een goed instrumentarium een absolute voorwaarde is.

Een ander probleem (maar dat is Belbin niet aan te rekenen) is dat we met een teamrol iemand een label opplakken, waar hij niet snel meer vanaf komt ('Dit is geen taak voor jou want jij bent een plant, en ik ben op zoek naar een voorzitter'). Bovendien heb ik een inhoudelijke kanttekening bij 'de specialist'. Die is er pas veel later aan toegevoegd en ik vind het een wat vreemde eend in de bijt. Alle rollen worden gecombineerd met de inhoudelijke werkzaamheden die mensen verrichten. Maar bij de specialist zie ik die combinatie niet meer. Taak en rol zijn hier met elkaar verweven. Het lijkt alleen nog te gaan over kennis. Desondanks hebben de rollen een intuïtieve aantrekkingskracht. Waarschijnlijk wegens het eerder vermelde instrumentele karakter ervan. Belbin waarschuwt er zelf voor, maar ik herhaal het hier ook nog maar eens: een teamrol is niet hetzelfde als iemands persoonlijkheid. De persoonlijkheid ligt grotendeels vast, een teamrol daarentegen kan zich wijzigen afhankelijk van de situatie en van training.

Recent onderzoek van Lynda Gratton¹¹ toont aan dat helderheid van de teamleden over hun rol een van de succesfactoren is om tot betere samenwerking te komen. Zij vond dit een opmerkelijke uitkomst, omdat de algemene opinie altijd was dat teamrollen vaag gehouden moesten worden om zo de leden optimaal te kunnen aanmoedigen hun kennis met elkaar te delen en hun teambijdragen te kunnen leveren. Het is niet duidelijk of er in het onderzoek van Gratton gewerkt is met de rollen van Belbin. Ondanks mijn scepsis over teamrollen zie ik er wel het nut van in dat een team kennis neemt van deze inzichten. In ieder geval hebben mensen binnen een team dus zo hun voorkeuren voor een bepaalde teamrol. Niet iedereen voelt zich prettig bij de rol van brononderzoeker of zorgdrager. Het denken in rollen kan het teamproces

ondersteunen. Er moeten altijd ideeën worden bedacht, die moeten worden uitgevoerd en afgemaakt en er moet ook zorg zijn voor elkaar, et cetera. Wanneer je de teamrollen opvat als een (niet lineair!) proces kunnen ze mijns inziens zeer goed ondersteunend werken bij de vorming van een team, omdat ze de diversiteit ondersteunen. Vanuit dat perspectief is het niet zo interessant wie precies welke score heeft op welke teamrol.

Meervoudige intelligentie

Herken je de volgende situatie? Je bent ervan overtuigd dat je in je plan van aanpak behoorlijk creatief bent geweest. Je collega's hadden het nog niet opgemerkt, maar jij vond je plan van aanpak deze keer erg verfrissend en echt iets anders dan vorig jaar. De workshop die je daarbij georganiseerd hebt, was ook al volkomen anders van opzet en zelfs het artikel dat je erover schreef voor de directie was zonder meer een zeer creatief stuk van jezelf. In alle bescheidenheid overigens. Maar achteraf blijkt het toch een beetje tegen te vallen en krijg je te horen dat het nogal erg veel 'meer van hetzelfde' was, nogal ... 'rationeel': 'Je hebt het wel erg rechtlijnig aangepakt.' Je bent volkomen sprakeloos want je hebt het deze keer toch écht anders aangepakt. Dacht je.

Dit soort ervaringen hoor ik vaak terug tijdens de coachingsgesprekken die ik met leidinggevendenden voer. Het is me opgevallen dat veel leidinggevendenden heel hard werken, maar dat vaak doen vanuit maximaal twee perspectieven: het logische en het kwantitatief/cijfermatige. 'Intelligent zijn' is voor hen vooral goed logisch redeneren en cijfermatig diverse zaken kunnen onderbouwen. Ze kunnen zich niet voorstellen dat andere perspectieven hen kunnen helpen bij het realiseren van hun doelen of zich überhaupt voorstellen dat er andere perspectieven zijn. Dat die er wel zijn is aangetoond door wetenschapper Howard Gardner¹², wiens gehele loopbaan in het teken staat van 'intelligentie' en vooral van 'meervoudige intelligentie'. Deze term zet je misschien aan tot een frons: hoezo meervoudig? Daar sta je dan niet alleen in! Veel mensen in organisaties zijn zich nauwelijks bewust dat er andere vormen van intelligentie bestaan dan die waar ze vroeger op school op getraind en getest werden.

In Nederland wordt intelligentie met de uitkomst van Cito-toetsen op de scholen en de IQ-tests bij de assessments in organisaties vooral in een cijfer uitgedrukt. Maar Gardner vindt intelligentie veel te belangrijk om

het over te laten aan een intelligentietest. Daar is hij zelfs fel op tegen. Het huidige westerse mensbeeld, zo stelt Gardner, wordt vooral bepaald door het ideaal van de intelligente mens. Voor de Romeinen gold moed als belangrijkste ideaal en voor de oude Grieken ging het naast een goed verstand ook om fysieke behendigheid en deugdzaam gedrag. Gardner merkt subtiel op dat we intelligentie niet alleen moeten proberen te verhogen, maar ook moeten leren gebruiken. Hij vindt dat intelligentie en moraliteit samen ingezet zouden moeten worden om een betere wereld tot stand te brengen. Net zoals Belbin ontdekte bij zijn Apolloteams, stelt Gardner vast dat de wereld er bepaald niet beter op zal worden wanneer die geleid wordt door alleen maar slimme mensen. Intelligentie is waardevol, maar zoals de beroemde uitspraak luidt: ‘Karakter is belangrijker dan intellect.’¹³

Meervoudige intelligentie kent, volgens Gardner, zeven verschillende vormen, zie het kader hieronder. Het Westen heeft, zoals we inmiddels weten, een grote voorkeur voor kwantitatief/cijfermatige (nr. 2) en logische intelligentie (nr. 3). Met die vormen van intelligentie is niets mis, laat dat helder zijn. Wat er mis is, is de veronderstelling dat dit de enige twee vormen zouden zijn.

Gardners boodschap zal duidelijk zijn: probeer zo veel mogelijk verschillende vormen van intelligentie te gebruiken. Een kindermuseum, waar een beroep wordt gedaan op alle zintuigen, slaagt er volgens Gardner beter in om dat te bereiken dan de gemiddelde school. Er lijkt me niet zo veel reden om aan te nemen dat het in Nederlandse organisaties beter gesteld is met het benutten van de verschillende soorten intelligentie dan op een gemiddelde school. En dat is een gemiste kans.

Zeven vormen van meervoudige intelligentie

- 1 **Verhalend:** Het onderwerp wordt in de vorm van een verhaal weergegeven (via taal of beelden).
- 2 **Kwantitatief/cijfermatig:** Het onderwerp wordt ondersteund door middel van cijfers.
- 3 **Logisch:** Het onderwerp wordt opgezet vanuit een bepaalde redeneertrant en voorzien van als-danbeweringen.

- 4 **Fundamenteel/existentieel:** Hierbij worden fundamentele vragen gesteld over een onderwerp.
- 5 **Esthetisch:** Hierbij gaat het over de vraag in welke mate de informatie over het onderwerp anderen kan inspireren. Bijvoorbeeld door gebruik van kunst, foto's, een bepaalde ordening, metaforen, et cetera.
- 6 **Praktisch:** In welke mate leent het onderwerp zich om er activiteiten op te baseren? Bijvoorbeeld: het houden van een onderzoek door het afnemen van een vragenlijst, het observeren van bepaalde situaties, et cetera.
- 7 **Sociaal:** Hoe kan dit probleem niet alleen vanuit een individualistisch standpunt worden bekeken maar ook in groepsverband?

(Bron: Gardner, 2001)

Auteur Daniel Pink¹⁴ brengt een bekend onderscheid aan tussen het linker- en het rechterbrein. Hij zegt daarover dat de linkerhersen helft (waar het rationele en logische denken plaatsvindt) het Westen weliswaar rijk heeft gemaakt, maar dat die soort van denken ons nu niet veel verder meer brengt. Gelukkig is Pink niet zo boud om te beweren dat vanaf nu alles over de rechterhersen helft (de kant waarin het creatieve en het emotionele aan de orde komen) zou moeten verlopen. Beide hersenhelften hebben elkaar nodig; ze kunnen elkaar versterken. De linkerhersen helft gaat meer over het 'wat' terwijl de rechterkant zich meer focust op het 'hoe'. Gardner onderscheidt aan de ene kant het L-denken (van de linkerhersen helft, waarbij we kunnen denken aan begrippen als: logisch, sequentieel en computerachtig redeneren) en aan de andere kant het R-denken (van de rechterhersen helft, waarbij het gaat om begrippen als: simultaan, beeldend, esthetisch, contextueel en verbindend). Wat we bij Gardner al vernamen over de algemene voorkeur voor de linkerhersen helft, horen we eveneens bij Pink: 'Ondanks al die mensen die het rechterbrein buiten alle wetenschappelijke bewijzen verafgood hebben, is er een sterke tendens naar de linkerkant. Onze cultuur in het algemeen neigt ertoe het L-gerichte denken hoger te waarderen dan zijn tegenhanger, door deze benadering serieuzer te nemen en het alternatief te zien als nuttig maar secundair.'¹⁵

Pink analyseert de ontwikkeling in het werken van de afgelopen honderdvijftig jaar en constateert dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden van de lopendebandarbeider (van wie fysieke kracht en door-