

R. Meredith Belbin

Managementteams

over succes- en faalfactoren voor teams

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:
Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
tel.: (070) 378 98 80
fax: (070) 378 97 83

1^e druk, 1^e oplage maart 1998
2^e oplage oktober 1998
3^e oplage mei 1999
4^e oplage mei 2002
5^e oplage mei 2003
6^e oplage april 2005
7^e oplage februari 2006
2^e herziene druk, 1^e oplage oktober 2006

Oorspronkelijke titel: *Management Teams, Why they succeed or fail*, Elsevier
Butterworth-Heinemann, Oxford, Verenigd Koninkrijk

Copyright © 1981, 2004 Meredith Belbin
Copyright Nederlandse vertaling © 2006 Sdu Uitgevers bv, Den Haag

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Vertaling: Meile Sniijders, Amsterdam
Zetwerk: Redactie bureau Heyer, Markelo
Omslagontwerp: Scherphuis | Sniijder BNO
Druk- en bindwerk: De Groot Drukkerij bv, Goudriaan

ISBN 90 5261 567 5
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.



Inhoud

Introductie bij de tweede druk	ix
Voorwoord	xi
1 Een onderzoek naar teams: hoe het begon	1
De EME	2
Teamopolie	4
De stadia van het onderzoek	5
2 Het Apollo-syndroom	9
Tekortkomingen van Apollo-teams	10
Geslaagde Apollo-teams	11
Verklaringen voor de resultaten	13
Het Apollo-syndroom in de praktijk	14
Interactie in Apollo-teams	18
3 Teams met overeenkomende persoonlijkheden	21
Redenen voor experimenten	21
Persoonlijkheid en beroep	22
Pure teams – successen en mislukkingen	24
Wat de resultaten leerden	28
Persoonlijkheid en het effectieve teamlid	30
Beperkingen van pure BM-teams	31
4 Creativiteit in het team	33
Het benutten van creativiteit in een team	34
Experimenten met creativiteit	36
Het gebruik van individuele creativiteit	37
Erkende Planten en Brononderzoekers	39
Vernieuwers in het team	41
Planten in het bedrijfsleven	43
Kwaliteiten van Brononderzoekers	47

5	Leiderschap in het team	51
	Experimenten met voorzitters	51
	Implicaties van de resultaten	54
	Andere leiderschapskwaliteiten	58
	Vorzitters en Vormers als leiders	62
	Apollo-voorzitters	63
	Conclusie	64
6	De acht teamrollen	67
	Bedrijfsman	67
	Teamrollen in paren	68
	Ontbrekende teamrollen	69
	De Monitor	70
	De Groepswerker	72
	De Zorgdrager	74
	Conclusie	79
7	Niet-geslaagde teams	81
	Het moreel – een marginale factor	82
	Intellectuele vermogens – een beslissende factor	83
	Persoonlijkheid	85
	De samenstelling van niet-geslaagde teams	87
	Teamleden zonder teamrol	88
	Onbekende elementen in teams	91
	Het belang van een ‘bedrijfsdenkwijze’	92
	Het verwisselen van teamrollen	93
8	Winnende teams	95
	Voorspellen	95
	Winnende teams in het bedrijfsleven	100
	Andere succesvolle patronen	104
	Teams in drie bedrijven	106
	Teamroltheorie en winnende bedrijven	110
	Conclusies	112
9	Het ideale aantal teamleden	115
	Groepen en individueel gedrag	115
	Teams van tien leden	116
	Middelgrote teams	117
	Kleinere teams	118
	De voorzitter en het aantal teamleden	120
	De risico’s van een te klein team	121
	Het aantal teamleden en de omgeving	122

10	Kenmerken van teammensen	127
	Bijdrage en teamrol	128
	Timing	128
	Flexibiliteit	130
	Zelfbeperking	131
	Vasthouden aan de doelen van het team	133
	Samenvatting	134
11	Een team ontwerpen	137
	Informatie verzamelen	138
	Werving	139
	Interne overplaatsingen	139
	Het risico van duo's scheiden	139
	De keuzevolgorde	142
	Teams voor verschillende doeleinden	144
	Individuele rollen en teamrollen	145
	Teams in statische organisaties	147
	Conclusie	147
12	Teams bij de overheid	149
	Structuur en macht bij de overheid	149
	Politici en teams	151
	Ambtenaren in teams	152
	Uitwisseling van rollen	153
	Gebrek aan evenwicht bij de overheid	155
	Presidentieel bestuur	156
	Interactie tussen teamrollen	157
13	De huidige stand van zaken	159
	Nieuwe prioriteiten	164
	Veel voorkomende misvattingen	165
	Case studies in het gebruik van Belbin	169
	Een zelfperceptietest	197
	Teamrol-management in Nederland	203
	Verklarende woordenlijst	209
	Boeken die als achtergrond werden gebruikt bij het onderzoek op Henley	217
	Index	219
	Antwoordkaart	



Introductie bij de tweede druk

De ontwikkeling van de rollentheorie voor het management van teams is een lang verhaal dat begon als academisch experiment. Het was academisch in de zin dat het onder kunstmatige omstandigheden werd uitgevoerd. Op het Henley Management College, zoals het nu wordt genoemd, werd een cursus gegeven voor senior managers, waarbij ze een business game speelden die was bedoeld om na te gaan hoe zakelijke besluiten werden beïnvloed door de interactie in het team dat ze nam. Het experiment was ook academisch in de zin dat input- en procesvariabelen werden gemeten en goed werden bijgehouden. Het was de bedoeling dat het spel inzicht zou opleveren in hoe combinaties van collega's tot bepaalde effecten leidden – in het toenmalige geval een financieel resultaat. Maar het is uiteindelijk de vraag of de resultaten van een experiment dat in een kunstmatige omgeving wordt uitgevoerd van toepassing zijn op werkelijke situaties.

Een dergelijk ambitieus experiment vergt tijd als je iets wilt bereiken. Toevallig konden we er negen jaar lang aan werken, doordat we geld kregen van de Manpower Services Commission (zoals die toen heette) en andere subsidiënten. In de loop der jaren ontwikkelden de ideeën zich en voerden we veranderingen door. De teamroltheorie ontstond geleidelijk en op een gegeven moment hadden we voldoende inzicht kregen in de dynamiek van het teamwerk om voorspellingen te kunnen doen – voorspellingen die konden worden vergeleken met echte resultaten. Ook toen de experimenten op Henley werden beëindigd, bleven we vooruitgang boeken. Er werden nieuwe technieken ontwikkeld om teamleden te evalueren. Door de nieuwe kennis toe te passen op teams in het bedrijfsleven kregen we nog weer meer inzicht, dat soms tot wijzigingen in de principes van de theorie leidde.

Dit boek gaat vooral over de klassieke experimenten op Henley, zoals we ze toen uitvoerden. Mij is vaak gevraagd om ze opnieuw te beschrijven voor een herziene uitgave. Maar dat kan ik natuurlijk niet doen. Door terug te kijken, zou ik de oorspronkelijke ervaring geweld aandoen, want gebeurtenissen kunnen het best meteen of kort na afloop worden beschreven. Voor deze tweede druk heb ik daarom alleen extra materiaal ingelast. In het laatste hoofdstuk heb ik twee grafieken met voorspellingen toegevoegd, die in de eerste druk waren weggelaten, aangezien de uitgever toen vroeg om een ver-

halend verslag van het werk. Deze voorspellingen dienden indertijd om de theorie te valideren en als aanmoediging om de theorie in de praktijk te brengen. In ditzelfde hoofdstuk schets ik het bredere beeld met behulp van een samenvatting van wat we na onze jaren op Henley hebben geleerd. En achterin het boek geven ervaren gebruikers hun onafhankelijke mening over teamwerk. Ze doen dit aan de hand van elf case studies, waarvan zes uit het Verenigd Koninkrijk, vier uit andere landen, en één uit Duitsland en het VK gezamenlijk. Het lijkt er in zijn algemeenheid op dat de teamroltheorie van toepassing is op verschillende culturen en duidelijke voordelen biedt in landen waar etnische en culturele scheidslijnen moeten worden overwonnen.

Dit voorwoord bij de tweede, herziene druk vervangt het voorwoord bij de eerste. Destijds was dat misschien relevant, maar veel details eruit behoeven geen herhaling. Toch wil ik graag nog herinneren aan de zeer gewaardeerde hulp van mijn toenmalige collega's Ben Aston, Jeanne Fisher, Bill Hartston, Andrew Life en Roger Mottram, die destijds hard hebben gewerkt om het experiment draaiende te houden. Ik wil ook graag mijn dankbaarheid uitspreken jegens sir Antony Jay, die het oorspronkelijke voorwoord schreef, dat in deze druk is behouden. Antony Jay is het bekendst als de schrijver van de BBC-serie *Yes Minister*. Daarvoor was ik al een bewonderaar van twee uitstekende managementboeken die hij schreef: *The Corporation Man* en *Management and Machiavelli*. Ik heb jarenlang zitten peinen over een opmerking die hij ooit maakte over de duidelijke individuele verschillen in geneigdheid tot bepaalde teamrollen. Als deze verschillen zo wijdverbreid zijn, moeten ze ooit evolutionaire betekenis hebben gehad, zei hij. Het heeft me decennia gekost om met deze opmerking in het reine te komen. In wat mijn laatste boek moet worden, waaraan ik nu werk en dat *The Evolution of Mind* gaat heten, zal ik proberen te reageren. Als dit boek aan mijn verwachtingen voldoet, heb ik opnieuw reden om Antony Jay te bedanken, mislukt het, dan ligt het zeker niet aan hem.

Meredith Belbin
Cambridge



Voorwoord

Hoeveel managementonderzoek kent u dat aan de volgende voorwaarden voldoet?

1. Een origineel concept.
2. Logische en wetenschappelijk verantwoorde ontwikkelings- en testmethoden.
3. Resultaten die eerder gedane voorspellingen bevestigen.
4. Toepassingen die de kern van het management raken.

Deze combinatie – die op zijn hoogst eens in de tien jaar voorkomt – is wat het onderzoek van Dr. Meredith Belbin zo fascinerend maakt. Hij onderzocht wat teams precies zijn, hoe ze zijn opgebouwd, hoe ze werken, en de contrasterende maar complementaire rollen van de individuen die samen het team vormen.

Maar het werk van Dr. Belbin is meer dan fascinerend; het is ook precies op tijd geschreven. Te lang waren pogingen om het management te verbeteren gericht op het vinden van de juiste persoon. Grote bedrijven keken naar de diploma's, ervaring, en prestaties van individuen. Ze legden zich toe op de selectie, ontwikkeling, training, motivatie en promotie van individuen. En ze bespraken en overwogen de sterke en zwakke punten van individuen. Toch weten we allemaal diep in ons hart dat de ideale persoon voor een gegeven baan nooit gevonden zal worden, omdat die niet bestaat en ook niet kan bestaan.

Wie probeert om een lijstje te maken van de kwaliteiten van een goede manager ziet al snel waarom de ideale persoon niet kan bestaan: veel van die kwaliteiten sluiten elkaar uit. Hij moet bijzonder intelligent zijn en hij mag niet al te slim zijn. Hij moet krachtig optreden en rekening houden met de gevoelens van zijn mensen. Hij moet dynamisch zijn en geduldig. Hij moet zowel een goede prater zijn als een goede luisteraar. Hij moet besluitvaardig zijn en dingen goed overdenken. Enzovoort. En wanneer u deze parel onder de managers, dit toonbeeld van onverenigbare karaktereigenschappen onverhoopt toch vindt, wat moet u dan beginnen als hij onder een bus komt, voor de gezondheid van zijn vrouw naar het buitenland vertrekt, of een betere baan accepteert bij uw voornaamste concurrent?

Geen enkel individu kan al deze kwaliteiten in zich verenigen, maar een team van individuen kan dat wel, en doet dat vaak ook. Bovendien zal een heel team zelden tegelijkertijd onder een bus komen. Daarom is het niet het individu maar het team dat de belangrijkste bijdrage kan leveren voor langdurig en duurzaam succes op managementgebied. Een team kan zichzelf vernieuwen en herstellen door nieuwe leden te werven wanneer er teamleden vertrekken of met pensioen gaan. Bovendien kunnen binnen een team al die tegengestelde karaktereigenschappen aangetroffen worden, die niet in één individu te verenigen zijn. Een team kan heel veel ervaring, informatie, en beoordelingsvermogen opbouwen, die het met elkaar kan delen en bezitten, en die het aan nieuwe leden kan doorgeven wanneer oude teamleden vertrekken. En een team kan op tien plaatsen tegelijk zijn.

Velen van ons moeten uit eigen ervaring al iets hebben gemerkt over hoe het is met teams. We weten dat iemand die in een team veel succes heeft gehad, daarbuiten een grote teleurstelling kan zijn. We hebben gezien hoe goed werkende teams aan hun einde kwamen omdat personen afzonderlijk promotie kregen, terwijl niemand eraan dacht het hele team te bevorderen, of het meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden te geven. En we hebben ook teams meegemaakt die bij elkaar veel meer en beter presteerden dan de som van wat ieder afzonderlijk teamlid zou presteren.

Dit is een waarheid die iedereen kent die ooit in een geslaagd team heeft gewerkt. De moraal is dat we – zonder het individu te negeren of te verwaarlozen – veel meer aandacht moeten geven aan teams: aan de selectie, ontwikkeling en training van teams, aan de kwalificaties, ervaring en prestaties van teams, en vooral aan de psychologie, motivatie, samenstelling en gedragingen van teams. Maar hoe moeten we dat doen? De moeilijkheid is dat in vergelijking met onze kennis van de psychologie, de motivatie en het gedrag van individuen, onze kennis van wat nu een team succesvol maakt, gering is. Het is omdat Dr. Belbin deze vraag niet alleen stelde, maar haar ook dermate fascinerend, overtuigend, en goed gedocumenteerd beantwoordde, dat ik geloof dat zijn werk de belangrijkste bijdrage is van de afgelopen tien jaar aan onze kennis van hoe menselijke organisaties werken, en hoe men ze beter kan laten werken. Dr. Belbins boek hoort bij het kleine stapeltje echte managementklassieken – boeken die iedere professionele manager desnoods onder dwang zou moeten lezen.

Antony Jay

I



Een onderzoek naar teams: hoe het begon

Op een dag kwam een onbekende bezoeker naar ons kantoor in Cambridge om te praten over computertoepassingen op managementgebied. Hij had veel betere plaatsen kunnen uitkiezen om hierover te praten, want wij wisten er nauwelijks iets van af. We voelden ons niet eens tot het onderwerp aangetrokken, hoewel het in die tijd zeer *de rigueur* was. Na enige tijd bleek dat er een aanvraag was gedaan voor fondsen waarmee onderzoek naar het gebruik van de computer voor managementdoeleinden bekostigd kon worden. Het onofficiële antwoord was nee geweest, maar men had tegelijkertijd naar ons verwezen. Men had laten doorschemeren dat als het project op een of andere manier met het huidige onderzoeksprogramma van de Industrial Training Research Unit gecombineerd kon worden, de kans dat de fondsen verstrekt werden veel groter was. Het is niet duidelijk waarom men die suggestie deed, maar wel dat ik zo ik mijn toekomstige collega Ben Aston ontmoette. Het was aan zijn initiatief en volharding te danken dat het Industrial Training Research Unit in Cambridge en het Administrative Staff College in Henley samen gingen werken bij hun onderzoek.

Het Administrative Staff College wordt kortweg Henley genoemd. Het is de oudste managementopleiding van Europa, en is gelegen op het punt waar de Chiltern-heuvels glooiend aflopen naar de Thames. Het College is de voormalige woning van Lord Hambleton, en zo'n anderhalve kilometer verderop ligt het dorp dat naar hem is genoemd. Het dorpje ziet eruit als het decor voor een kostuumdrama, maar is bij de leden van Henley misschien beter bekend om de gezelligheid van de plaatselijke pub.

De oprijlaan naar het statige gebouw, over het wildrooster, langs de portierswoning en de grazige weiden met hier en daar een boom met laaghangende takken, en ten slotte de kort gemaaide gazons die aflopen naar de oever van de Thames, waar zwanen, eenden en wilde ganzen luid snaterend hun territorium afbakenen met op de achtergrond de verlaten weidegronden aan de overkant; dit alles maakt een mens bijzonder inventief in het vinden van excuses om langer te blijven dan hij van plan was.

Maar al gauw bleken er belangrijker redenen te zijn om wat bij een vluchtig bezoekje had kunnen blijven te verlengen. De managementopleidingen

bij Henley waren gebaseerd op het werken met zogenaamde syndicaten. Een syndicaat bestond uit tien of elf leden die met zorg werden uitgekozen zodat er evenwicht ontstond qua achtergrond en ervaring. De meeste leden waren managers uit de praktijk, zoals bankiers, ingenieurs, accountants, wetenschappers, ambtenaren, of mensen met een algemene managementervaring in de productie of op commercieel gebied. Het merendeel was achter in de dertig en werd klaargestoomd voor een hogere- of topmanagementfunctie.

Het werken met syndicaten schiep haar eigen leerstijl. Voorstanders betogen dat het syndicatensysteem zo'n beetje de enig doenlijke manier is om een passende leeromgeving voor ervaren managers te creëren. In elk geval leidde het werken met syndicaten tot een groeiende interesse in de werking van managementteams. Het College was zich al geruime tijd ervan bewust dat bepaalde syndicaten beter functioneerden dan andere. De eigenlijke redenen hiervoor waren onduidelijk, en waren een steeds terugkerend onderwerp van gesprek bij het bestuur van het College. Managers die individueel goed presteerden en indruk maakten, functioneerden soms teleurstellend in combinatie met anderen, terwijl minder indrukwekkende managers juist goed functioneerden wanneer ze met anderen samenwerkten. Het leek niet eenvoudig om te voorspellen welke combinaties van managers de beste teams opleverden.

De EME

De komst van het managementspel of de 'executive management exercise' (EME) had de interesse in het onderwerp sterk doen toenemen. Om aan het spel deel te kunnen nemen, werden de syndicaten opgedeeld in nieuwe groepen, die *bedrijven* werden genoemd. Weer bleken sommige managementteams beter te presteren dan andere. Maar deze keer waren de uitkomsten meetbaar. Aan het eind van de oefening werd het verzamelde kapitaal geteld, en zo konden we de *bedrijven* op een eenduidige schaal met elkaar vergelijken. Nu kon op grond van een exacte uitkomst in plaats van subjectieve indrukken worden bepaald hoe goed of slecht een managementteam functioneerde. 'That's what counts in Chicago,' leren we van onze neven uit Amerika. Van managers worden resultaten verwacht, en het leek daarom passend om een hard criterium te gebruiken als maatstaf om de doelmatigheid van teams in Henley te meten. De innovatie waarmee ons gezamenlijk onderzoek naar managementteams begon, was dat we niet alleen de output maar ook de input gingen meten, die in dit geval bestond uit de 'human resources' waaruit de teams werden gevormd. De teamleden werden daartoe aan een hele reeks psychometrische tests onderworpen (zie de verklarende woordenlijst achterin het boek). Deze tests gaven ons inderdaad enig inzicht in de persoonlijkheid en intellectuele vermogens van iedere deelnemer, en maakten het ons mogelijk bepaalde soorten teams te vormen met een kenmerkend inputpatroon.

De relatie tussen input en output werd nu het belangrijkste aandachtsgebied. We wilden bestuderen hoe dit tot stand kwam, en we kregen hierbij de

hulp van cursisten die het interessanter vonden te observeren wat er zich in een team afspeelt dan aan het spel deel te nemen. Deze observatoren werden getraind in het gebruik van een gestandaardiseerde observatiemethode waarbij ze iedere halve minuut een notitie maakten over het soort bijdrage van een deelnemer op hun formulieren. Ze observeerden zeven categorieën gedrag: vragen stellen, informatie verstrekken, voorstellen doen, tegenwicht bieden, werk delegeren, een constructieve bijdrage leveren en commentaar geven. We konden voor iedere van deze categorieën met in getallen uitgedrukte scores vaststellen wie het meest aan het woord was, en konden bovendien zien welk soort interventies kenmerkend was voor iedere persoon. Door de input-gegevens en de notities over het verloop van het spel met elkaar te vergelijken konden we nu bijvoorbeeld zien of de persoon die de meeste voorstellen deed een van de slimmere groepsleden volgens de psychometrische tests bleek te zijn, of een van de uitbundiger persoonlijkheden in de 16PF persoonlijkheidstest.

In de eerste stadia van het onderzoek waren er mensen die ons verweten dat de managementteams die we bestudeerden kunstmatig waren. Onze voorlopige conclusies werden vooral in twijfel getrokken door ondernemers die gewend waren onder Spartaanse omstandigheden hun werk te doen, en meenden dat het statige College in de rustige omgeving veraf stond van de werkelijkheid zoals zij die kenden. De locatie van ons onderzoek belemmerde op deze manier de acceptatie van de verschijnselen die we rapporteerden. Sommige mensen vonden dat onze experimenten onder ideale omstandigheden hadden plaatsvonden en daarom niet van toepassing waren.

Voor we verder op dit bezwaar ingaan, is het misschien goed om te bekijken wat voor eisen het managementspel aan de deelnemers stelde. Een *bedrijf* bestond gewoonlijk uit zes deelnemers met voor ieder een van de volgende rollen: voorzitter, secretaris, en directeuren met de verantwoordelijkheid voor marketing, productie, financiën en ondersteunende taken. Bij de meeste cursussen concurreerden acht *bedrijven* met elkaar in een oefening die probeerde problemen te simuleren, waar bedrijven in een wereld van fluctuerende markten mee worden geconfronteerd. De EME besloeg een periode van 'drie jaar' en de gegevens van de 'kwartaal'opbrengsten werden in een computer ingevoerd. Het spel was interactief, dat wil zeggen dat het succes van de besluiten die een *bedrijf* nam, mede werd beïnvloed door de beslissingen en acties van andere *bedrijven* in de thuismarkt en in exportmarkten. *Bedrijven* konden voor een bepaald bedrag marktonderzoek en advies over lopende operaties kopen. Financiële instellingen en vakbonden werden ook bij de oefening betrokken, als instanties waarmee onderhandeld moest worden. Hoe dan ook, de leden van ieder *bedrijf* deden een bepaalde hoeveelheid individueel werk, maar hun plannen moesten goed gecoördineerd worden om strategisch coherente collectieve beslissingen te kunnen nemen. In hoeverre was de EME te vergelijken met de typerende problemen waar managementteams in de praktijk voor komen te staan? In de EME moesten, net als in de praktijk, de belangen en besluiten van individuele afdelingen of disciplines op elkaar

afgestemd worden en afgewogen worden tegen de prioriteiten van het bedrijf als geheel. Er moest zowel met harde feiten als met onzekerheden rekening worden gehouden. Eigenlijk kwam de EME neer op zes mensen die rond een tafel zitten problemen uit te pluizen en proberen goede beslissingen te nemen.

De EME was een simulatiespel waar de computer een grote rol bij speelde, dus de nadruk lag vanzelfsprekend op analyses en berekeningen, en het maken van modellen voor bedrijfsvoering in het algemeen, hoewel het spel ook een groot aantal andere vaardigheden vergde. Na rijp beraad en verscheidene jaren experimenteren met de EME begonnen we ook met seminars over managementteams. We vonden dat hiervoor een nieuwe oefening nodig was waarin meer aandacht werd besteed aan onderhandelingstactieken. We wilden de cursisten ook duidelijker van hun successen of mislukkingen laten leren. De ervaringen met de EME hadden geleerd dat sommige minder succesvolle *bedrijven* nalieten zich te verdiepen in de diepere redenen voor hun magere resultaten en elk excuus aangrepen om het goed te praten. Favoriet waren: “Als het spel langer had geduurd, hadden wij gewonnen” en “We zouden het best aardig gedaan hebben als niet op een kritiek moment wellicht onterecht was ingegrepen.

Teamopolie

Een deel van de moeilijkheden was dat het verschil tussen de activa waarmee *bedrijven* de EME afsloten soms klein was, waardoor de deelnemers de indruk kregen dat de teams ongeveer even goed waren. Om duidelijker te krijgen wat de deelnemers van hun successen en mislukkingen konden leren, ontwierpen we een nieuwe oefening voor de seminars, die we Teamopolie noemden. Deze oefening was wat betreft spel materiaal en techniek op het bekende onroerendgoedspel Monopolie gebaseerd. Het leuke – of vreselijke – van Monopolie is dat de spelers uiteindelijk fortuinen vergaren, de rijken worden steeds rijker, de armen alleen maar armer. Geheel in lijn met de Victoriaanse moraal was het in Henley ‘net goed’ als het *bedrijf* door eigen falen in armoede eindigde.

Een verschil met Monopolie is dat Teamopolie een teamspel is dat wordt gespeeld door *bedrijven* van ieder vier deelnemers. De regels werden veranderd zodat bezittingen alleen van eigenaar konden wisselen door middel van inschrijving, veiling en onderhandeling. De factor geluk werd door deze en andere veranderingen grotendeels uitgeschakeld. Teamopolie bood de deelnemers ruimschoots gelegenheid hun bekwaamheden en vindingrijkheid te gebruiken en de teams kregen veel stress te verduren. De enige praktische moeilijkheid waar we tegenaan liepen, was dat teams eerder failliet konden gaan dan wenselijk was. Dan kon men vroegtijdig vier stuurs kijkende managers in de bar aantreffen. We maakten het daarom mogelijk geld te lenen bij de bank om deze bedrijven zo lang draaiende te houden als psychologisch wenselijk was, en zo werd dit probleem uiteindelijk opgelost. Teamopolie was ontworpen om duidelijker te maken waarom teams faalden, en in die

opzet slaagde ze over het algemeen. Meestal kon het falen van een team worden toegeschreven aan fouten in de samenstelling, wat de deelnemers niet verweten kon worden, of aan een slecht gebruik van de middelen die het team ter beschikking stonden, wat hen wel verweten kon worden.

Bij Teamopolie onderzocht ieder *bedrijf* na afloop van het spel zelf hoe het had gepresteerd. De conclusies waren openbaar en werden met elkaar besproken, zodat ze gingen behoren tot het domein van algemeen geldige ervaring.

Of er basisprincipes zijn die kunnen worden toegepast op de dagelijkse praktijk bij echte managementteams, moet uiteindelijk blijken uit de gebeurtenissen wanneer ze getest worden. De theorieën en technieken waar we in Henley mee waren begonnen, werden na vijf of zes jaar experimenteel werk door een toenemend aantal bedrijven gebruikt om managers te ontwikkelen, slecht presterende managementteams te herstructureren, en goed uitgebalanceerde teams op te zetten voor nieuwe projecten en ondernemingen. Deze uitbreiding van onze activiteiten leidde natuurlijk tot een flinke toename van onze kennis en ervaring. Terugkijkend kunnen we echter constateren dat het grootste deel van wat we geleerd hadden was voortgekomen uit de oorspronkelijke experimenten in Henley. De principes die we daar ontwikkelden, werden langdurig en onder zeer verschillende omstandigheden uitgetest en hebben die test met glans doorstaan.

De stadia van het onderzoek

Onze manier van werken op Henley doorliep vijf verschillende stadia. Al deze stadia hadden echter twee dingen gemeen: de deelnemers deden (vrijwillig) onze reeks psychometrische tests, en van ieder team werden de financiële resultaten gemeten en gebruikt als maatstaf voor het succes van het team.

In het eerste stadium werden de teams samengesteld door het College, en waren we tevreden met wat we konden leren van de testresultaten van de individuen die de teams vormden, het materiaal van de observatoren, en de financiële resultaten aan het eind.

In het tweede stadium mochten we zelf de teams samenstellen. We grepen deze mogelijkheid allereerst aan om deelnemers met vergelijkbare testresultaten in dezelfde teams te plaatsen. Zodoende konden we teams bestuderen die bijvoorbeeld alleen uit extraverte mensen of uit introverte mensen bestonden, of alleen uit bijzonder intelligente of wat minder intelligente mensen. Wat dit laatste punt betreft leek het ons echter niet tactvol om lang met experimenten door te gaan! De tabel in hoofdstuk 3 laat een paar persoonlijkheidstrends zien die we in dit stadium ontdekten.

In het langdurige derde stadium testen we een aantal specifieke hypothesen, waarvoor we speciale experimenten bedachten. Dapper – roekeloos zelfs – probeerden we de uitkomsten te voorspellen. We gaven onze voorspellingen voor het begin van de oefening aan de secretaris van het managementspel door. Dit stadium van ons werk bleek de meeste vruchten af te werpen,

want van iedere ‘vergissing’ leerden we iets, en de observatoren van de *bedrijven* brachten ons op het spoor van waarom de dingen anders liepen dan we verwacht hadden. Het was echter al duidelijk dat er zich een hechte basis voor onze voorspellingen vormde.

In het vierde stadium wijzigden we onze doelstellingen zodat managers een actieve rol konden spelen bij het ontwerpen van hun eigen team.

In het vijfde en laatste stadium keerden we voor korte tijd terug naar de experimentele omstandigheden van het derde stadium, maar we kwamen met veel beter doordachte plannen voor de samenstelling van de teams, die waren gebaseerd op wat we in de tussenliggende periode hadden geleerd.

Terugblikkend op de experimenten is het duidelijk dat we voor een dilemma stonden: aan de ene kant probeerden we waardevolle, gecontroleerde experimenten uit te voeren, terwijl we aan de andere kant een nuttige leerervaring voor de deelnemers probeerden te creëren. De cursisten namen aan onze eerste experimenten deel toen we het gevoel hadden nog maar heel weinig te weten. Naarmate onze kennis toenam, konden we een verslag van eerder werk overleggen en daarnaast een voorlopig stel hypothesen over de kenmerken van goede en slechte teams. Vervolgens moesten de regels worden aangescherpt, wilden we onze kennis nog verder vergroten. Sommigen vonden de nieuw ontworpen experimenten leuk, interessant of fascinerend, maar het moet gezegd worden dat er ook enkelen waren die af en toe zeiden dat ze het gevoel hadden gemanipuleerd te worden, dat ze werden geleid door duistere krachten waar ze geen controle over hadden. Bijna iedere cursus leverde wel een verrassing op, wat een hele troost was voor deelnemers die liever bleven geloven dat de mens onvoorspelbaar is.

De veranderingen die de cursisten meer betrokken bij de samenstelling van de teams (dit was het vierde stadium) werden aanvankelijk goed ontvangen. De uitnodiging aan cursisten om zelf een ‘Superteam’ samen te stellen sprak zeer tot de verbeelding. Met het succes van hun team, dat meestal al werd samengesteld met gebruik van principes die wij hen hadden bijgebracht, konden de cursisten in zekere zin zichzelf bewijzen. Ook *zij* konden met indrukwekkende resultaten komen door teams van de juiste samenstelling te vormen. Maar het elitaire karakter van deze oefening leidde tot interne spanningen onder cursisten, waar wij die het experiment uitvoerden, als buitenstaanders aan ontsnapten. De spanningen dwongen ons tot een wijziging.

Er werd een nieuwe procedure opgezet waarbij voortaan *alle bedrijven* in het managementspel werden gekozen door cursisten die door ieder syndicaat naar voren waren geschoven. Deze ‘samenstellers’ konden dus hun eigen theorieën over het kiezen van teams vormen. Tijdens één beslissende bijeenkomst moesten de samenstellers een strategie voor teamselectie in werking zetten die moest concurreren met de anderen. Hierbij konden ze gebruik maken van een scorelijst met gegevens, die weergaf hoe voor iedere cursist de eigenschappen die het meest geschikt zijn voor een teamrol binnen de syndicaten beoordeeld waren. Wat een teamrol precies is, wordt verder uitgelegd in hoofdstuk 6.

De kort samengevatte beoordelingen waren dus openbaar, maar ze stonden niet op naam, maar werden met behulp van anonieme codenummers gepresenteerd. De samensteller kende op het moment van kiezen niet de identiteit van de gecodeerde personen. Hij bekeek de totale lijst, en wanneer het zijn beurt was, koos hij de persoon die hij het best vond passen in het team dat hij probeerde te vormen. Voor sommige samenstellers kon de uitkomst een schok betekenen, als hun idee van een team opzetten bepaald werd door persoonlijke voorkeuren en antipathieën. Een samensteller had zijn golfmaatje bijvoorbeeld overgeslagen, terwijl hij iemand met wie hij een aanvaring had gehad wel had opgenomen. De samenstellers die op een verstandelijker manier over een opzet voor een evenwichtig team hadden nagedacht, waren in het voordeel.

Deze innovaties en afwijkingen van onze zorgvuldig geplande experimenten boden de deelnemers meer mogelijkheden voor betrokkenheid en participatie, en bezorgden hen heel wat plezier. Dit ging echter wel ten koste van iets anders. De persoonlijke ervaring die werd opgedaan was intens, maar bij tenminste enkele cursussen had het geleerde te weinig algemene waarde. Sommige teamleden kregen dat zelf in de gaten. Ze drongen er bij ons op aan om onze eerdere en meer kritische rol weer op te nemen en zelf de teams te kiezen volgens onze eigen ideeën over het ontwerp. De deelnemers kwamen regelmatig met opmerkingen als: “laat het maar aan de experts over, en kijk wat zij erop verzinnen”.

We begonnen weer met experimenteren (dit was het vijfde stadium). Er werden teams gekozen met een bepaalde opmerkelijke samenstelling en de resultaten werden wederom verklaard uit de verschillen in samenstelling van de teams en of ze hun mogelijkheden ten volle benutten of niet. We hadden nu veel meer inzicht in succes en falen van teams. Toen we onze ideeën met meer zelfvertrouwen begonnen uit te dragen, werd het spel serieuzer en nam de onrust toe – zoals te verwachten niet bij alle partijen, maar bij de teams die slecht presteerden. Tijdens een experimentele fase kunnen nog eenvoudig aannemelijke excuses worden gevonden voor slechte teamprestaties. Toen wij echter zekerder van onze zaak werden, leidde de mislukking van een *bedrijf* soms tot gevoelens van onbehagen of zelfs wrevel. Ons aandeel in de voortgang en de resultaten werd overdreven. Sommigen meenden dat het feit dat wij dingen konden voorspellen – ook al wisten ze nog niet wat we hadden voorspeld – hen op een of andere manier belemmerde om hun eigen lot te bepalen.

Na negen jaar vrijwel zonder onderbreking te hebben gewerkt, meenden we dat we alle aspecten die we maar konden bedenken aan het ontwerpen van managementteams hadden bestudeerd, en herontdekten we steeds vaker verschijnselen en maakten opnieuw dingen mee, waarop we al veel eerder waren gestuit. Bij onze laatste oefening in Henley was onze voorspelling van de rangorde van winnaars en verliezers voor de acht deelnemende *bedrijven* bijna helemaal goed. Het was tijd geworden om afscheid te nemen.

Henley heeft een zusterschool in Australië, het Administrative Staff College in Melbourne, en deze wilde alles weten over de theorie van het samenstellen van effectieve managementteams. Deze schakel leidde tot drie verblijven in Australië waarbij het hele scala aan teamontwerpen werd uitgetoetst. Managementteams bleken zich ‘down under’ hetzelfde te gedragen als aan de andere kant van de wereld. Het ontwerp van de teams kwam naar voren als een belangrijker determinant voor gedrag dan plaats op de aardbol of culturele kenmerken van de deelnemers.

Wat volgt in dit boek is een poging om de meest treffende aspecten te beschrijven van wat we tijdens ons onderzoek hebben geleerd. Onze experimenten en de toepassingen ervan in bedrijven stellen ons in staat om in ieder geval een paar antwoorden te geven op de vraag: waarom hebben sommige teams succes en andere niet?

2



Het Apollo-syndroom

Stel dat we een krachtig managementteam moeten samenstellen, en we daarvoor mogen kiezen wie we willen, hoe moeten we dat aanpakken? We weten dat we voor het oplossen van moeilijke en complexe problemen scherpzinnige, analytische geesten nodig hebben. Dus waarom stellen we geen team samen van louter slimme mensen die alles in huis hebben om belangrijke projecten en grote besluiten aan te kunnen?

Het vormen van een dergelijke denktank lijkt op het eerste gezicht een ideale manier om het talent van individuen in te zetten om op essentiële fronten goede resultaten te boeken. In een managementspel dat een groot aantal complexe regels, beperkingen, variabelen en mogelijkheden kent, worden omstandigheden gecreëerd waarbij de slimmerikken in het voordeel zijn.

Doordat de leiding van Henley ons de vrijheid liet naar eigen goeddunken managementteams voor de EME samen te stellen, konden we teams vormen die wat betreft de gemeten intellectuele vermogens van elkaar verschilden. Er werden teams van slimme mensen gevormd die werden vergeleken met slome en andere teams. In experimenteel opzicht was dit ideaal, maar tactisch gezien onverstandig. Na verloop van tijd werd een compromis gesloten. We konden doorgaan met het formeren van denktankachtige teams, maar werden overgehaald geen teams meer te vormen van uitsluitend mensen die laag scoren op intellectuele vermogens. Ieder team moest wat het aanwezige intellect betreft een eerlijke kans hebben om te winnen. We beloofden dus in ieder team ten minste één deelnemer op te nemen met een bovengemiddelde score.

Meteen de eerste keer dat we een *bedrijf* hadden gemaakt met mensen die hoog hadden gescoord op intellectuele vermogens, begrepen de cursisten waar we mee bezig waren, zodra bekend werd wie bij de verschillende *bedrijven* hoorden die elkaar zouden gaan concurreren in de oefening. In het verleden hadden we de *bedrijven* aangeduid met letters van het alfabet. *Bedrijf A* vergaderde bijvoorbeeld in de ruimte die normaal door syndicaat A werd gebruikt, *bedrijf B* vergaderde in de ruimte van syndicaat B, enzovoort. We

besloten om de bedrijven voor de verandering namen te geven in plaats van onpersoonlijke letters. De namen zeiden iets over het *bedrijf*, maar de eerste letter ervan verwees nog steeds naar de ruimte waar het bijeenkwam. Wat vroeger *bedrijf A* heette, werd nu dus Apollo genoemd (uit respect voor de Amerikaanse maanlanding destijds). In dit A-klasse *bedrijf* plaatsten we leden die hoog scoorden gemeten naar intellectuele vermogens. De individuele scores waren natuurlijk betrouwbaar, maar het gros van de cursisten reageerde onmiddellijk. Het was hen meteen duidelijk waar het bij het Apollo-*bedrijf* om ging, en ze zagen het als een schaamteloze poging van de deelnemers om een *bedrijf* te vormen dat zeker zou gaan winnen. Als bijzonder slimme mensen bij elkaar in een groep worden geplaatst, kan je dat niet verhullen.

Waar met mensen wordt gewerkt, is niets vanzelfsprekend. Het leek voor de hand te liggen dat in een oefening waarbij het om slimheid gaat, een team van slimme mensen als beste naar voren zou komen. Het was op z'n minst de moeite waard dit elementaire uitgangspunt uit te proberen voor we subtielere variaties in de samenstelling van de teams gingen aanbrengen. Aldus geschiedde en dat is maar goed ook. Het Apollo-team eindigde als laatste.

In managementspelen hangt veel af van het moment, net als in andere facetten van het leven. De uitkomst kon te wijten zijn aan een stomtoevallige mislukking of misrekening op een bepaald detail. Dat was onze eerste reactie. Toen we erachter kwamen dat de negatieve uitkomst het natuurlijke gevolg was van een onbevredigende werkwijze, zoals uit de gegevens van de observator bleek, moesten wij onze mening herzien.

Tekortkomingen van Apollo-teams

De leden van het Apollo-team bleken een groot deel van hun tijd besteed te hebben aan vruchteloze discussies om te proberen de andere leden van het team over te halen om zich achter hun eigen, individuele, goed geformuleerde mening te scharen. Niemand leek een ander over te halen, en niemand liet zich overhalen. De teamleden waren bovendien buitengewoon bedreven in het ontdekken van zwakke plekken in andermans argumentatie. Er zat uiteraard weinig samenhang in de besluiten die het team nam – of gedwongen werd te nemen – en verscheidene urgente en noodzakelijke taken werden totaal verwaarloosd. Toen de mislukking van dit *bedrijf* door het behalen van de laatste plaats een feit was geworden, klonken over en weer de verwijten. Het Apollo-*bedrijf* met zijn vermeende supertalent bleek al met al een verbijsterende teleurstelling.

Veelbelovende experimenten moeten altijd worden herhaald. We bleven dus verscheidene jaren lang Apollo-*bedrijven* samenstellen om aan de EME mee te doen. Van de vijfentwintig *bedrijven* die we volgens het Apollo-model samenstelden, kwamen er slechts drie als winnaar uit de bus. Meestal eindigde het Superteam als zesde (zes keer), of vierde (vier keer) van de acht teams. Het verbaasde veel mensen in Henley dat *bedrijven* met zulke slimme mensen (daarover was iedereen het eens) als groep zo slecht presteerden.

Het feit dat de Apollo-teams ook een enkele keer goede resultaten haalden, maakte de afgang iets minder erg. Maar gemiddeld scoorden de *Apollo-bedrijven* slechter dan andere *bedrijven*, ook al waren ze duidelijk in het voordeel.

Het Apollo-syndroom bleek zich ook vaak voor te doen bij Teamopolie, dat een vast onderdeel was geworden van onze seminaries over managementteams. Als we de kans hadden een typisch *Apollo-bedrijf* te maken, dan lieten we dit nooit na. We werden zelden teleurgesteld door wat de *Apollo-bedrijven* hun eigen medewerkers en de altijd geïnteresseerde omstanders van andere bedrijven leerden. *Apollo-bedrijven* voldeden gewoonlijk aan het model – ze waren moeilijk te leiden, werden geteisterd door destructieve discussies, en de besluitvorming liep vast. De medewerkers van deze *bedrijven* handelden naar eigen goeddunken, zonder rekening te houden met wat hun collega's deden. Hierdoor wisten ze de blokkades van collectieve besluiteloosheid weliswaar te omzeilen, maar ongecoördineerde actie is nauwelijks beter dan helemaal geen actie. Wat het ene teamlid deed, werd meestal onbedoeld gedwarsboomd door de acties van anderen. Het gebrek aan coherent teamwerk deed de resultaten van individuele inspanningen en buitengewone kwaliteiten teniet. Bij het spelen van Teamopolie hadden de *Apollo-bedrijven* regelmatig problemen met hun kasstromen, omdat de concurrerende strategieën binnen het team stuk voor stuk de liquide middelen van het *bedrijf* opeisten.

Soms volgde het gedrag van de *Apollo-bedrijven* niet het geijkte patroon, maar ook dan presteerden ze niet naar vermogen. Misschien hadden ze van de gevaren gehoord, en waren zich er al te bewust van geworden. De medewerkers van het *Apollo-bedrijf* leken dan bewust hun neiging tot redetwisten en de baas spelen te onderdrukken. Ze toonden onverwacht respect voor elkaars voorstellen. Confrontaties werden vermeden door niet onder ogen te willen zien dat sommige voorstellen met elkaar in tegenspraak waren. Er was sprake van overcompensatie, wat hetzelfde effect had als de confrontaties en vervolgens het negeren van de weerstand, hoewel de sfeer een stuk beter was. Maar ook bij deze teams bleven ideeën in de lucht hangen, en begreep niemand hoe de bijdragen zich tot elkaar verhielden en wat men ermee probeerde te bereiken.

Geslaagde Apollo-teams

Sommige *Apollo-bedrijven* wisten redelijke resultaten te behalen. Deze uitzonderingen op de regel waren niet oninteressant omdat we hierdoor een idee kregen over hoe als denktank functionerende teams gevormd konden worden wanneer dit nodig zou zijn.

-
1. We kregen goede aanwijzingen voor de constructie van Apollo-teams in de fase dat we de deelnemers naar eigen inzicht teams lieten samenstellen. De deelnemers hadden toen al wat praktische richtlijnen voor het samenstellen van teams gekregen die ons onderzoek had opgeleverd. Vertegenwoordigers van de syndicaten kwamen bij elkaar om de leden voor één Superteam voor te dragen. Vervolgens verdeelden wij de overgeble-

ven deelnemers over de concurrerende *bedrijven*. De vertegenwoordigers van de syndicaten stelden hun kandidaten voor op basis van wat ze persoonlijk over de deelnemers wisten, en niet op basis van de testresultaten, want daar hadden ze geen inzage in. Slechts één van de zes Super-teams was een Apollo-*bedrijf* in strikte zin en dit bedrijf eindigde als derde. Drie andere Super-teams voldeden net niet aan onze criteria voor een Apollo en twee van hen eindigden als eerste en één als derde. De andere twee niet-Apollo-teams behoorden beide tot de winnaars.

De Super-teams die door de deelnemers zelf waren samengesteld bereikten niet alleen goede resultaten, maar slaagden er tevens in het Apollo-syndroom te vermijden. De samenstellers van deze teams hielden rekening met teambuildingprincipes, maar namen daarnaast een aantal zelfbedachte initiatieven. Ze kozen de leden vanwege hun specifieke vaardigheden (bijvoorbeeld cijfermatig inzicht, coördinatievermogen of bestuurlijke capaciteiten) zodat er al enige onderlinge afhankelijkheid werd ingebouwd. Ze dachten bovendien scherp na over manieren om het gebrek aan evenwicht in het Super-team op te heffen, omdat ze dachten dat dit wel eens de zwakke plek zou kunnen zijn. In één geval droeg een samensteller iemand voor het Super-team voor die werd gezien als de lolbroek van het gezelschap met de bedoeling de spanning in het team te verminderen. De betreffende persoon was een voormalige rugby-international uit Wales, die inmiddels kogelrond was, en bekend stond als een echte grappenmaker. Het bleek precies zo te gaan als de samensteller zich had voorgesteld. Het kwam ook wel voor dat slimme, maar lastige mensen niet voor het Super-team werden gekozen omdat men van hen meer last verwachtte dan ze waard waren. Door veel aandacht te besteden aan alle persoonlijke eigenschappen van de leden leken de samenstellers in staat evenwichtiger en succesvoller teams te vormen. Er waren tekenen dat deze aanpak niet alleen goed werkte voor de Super-teams, maar ook voor Apollo-teams en bijna-Apollo-teams.

2. Kenmerkend voor geslaagde Apollo-teams was dat bijzonder dominante figuren ontbraken, afgezien van de voorzitter. Vooral de combinatie van een hoge score voor 'kritisch denken', gemeten in de Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal (CTA), en een lage score op de dominantiefactor in de 16PF persoonlijkheidstest was gunstig. Het enige gevaar was dat dergelijke deelnemers achterover zouden leunen en een passieve rol spelen, als er niet iemand aanwezig was die het zaakje gaande hield.

3. De belangrijkste sleutel voor het vormen van een geslaagd Apollo-team was misschien wel het karakter van de voorzitter. Maar een goede Apollo-voorzitter gedroeg zich anders dan goede voorzitters van andere geslaagde teams. In hoofdstuk 5 wordt hier verder op ingegaan. Hier wil ik slechts opmerken dat slimme mensen een andere stijl en ander soort leiderschap nodig hebben dan minder begaafde mensen.

Hoewel Apollo-teams heel goed voor de dag konden komen, waren hun resultaten vaker teleurstellend. Het was altijd moeilijk om uitkomsten te voorstellen, omdat verschillen tussen succes en mislukking vaak afhankelijk waren van factoren die niet meer dan marginaal waren. De Apollo-*bedrijven* beschikten gewoonlijk over al het talent, althans technisch gesproken, dat ze nodig hadden, als ze het maar wisten te gebruiken.

Verklaringen voor de resultaten

Laten we wat preciezer bekijken waarom het merendeel van de Apollo-teams zo matig presteerde.

De eerste verklaring is dat alle leden van een Apollo-*bedrijf* vaak dezelfde aspiraties hebben – ze willen met hun kritische geest de moeilijkste en in intellectueel opzicht meest aantrekkelijke delen van de oefening aanpakken. Dit wordt bevestigd door de hoge scores die de observatoren in deze *bedrijven* noteerden voor soorten gedrag die vielen onder het hoofdje ‘voorstellen doen’ of ‘tegenspreken’. De nadruk lag op analyse en tegenanalyse. Dit zijn zeker zeer belangrijke activiteiten voor een team dat wordt geconfronteerd met een stel nauw met elkaar samenhangende problemen, maar er zijn andere aspecten die even belangrijk zijn, en misschien worden verwaarloosd. Het gebruik maken van de beschikbare middelen, het verzamelen en uitwisselen van informatie, het vastleggen van wat bekend is, en het coördineren van plannen en acties zijn alle van vitaal belang voor het doelmatig functioneren van een team.

Sommigen zullen misschien tegenwerpen dat deze verklaring geen verklaring is. Waarom zouden de leden van de Apollo-teams zich tot dit gedrag beperken? Waarom zouden ze hun rol beperkter opvatten dan leden van andere *bedrijven*? Een mogelijke verklaring is dat ons onderwijskundig systeem en onze cultuur een bepaalde druk op slimme mensen legt. Degenen die op school bij ‘de besten van de klas’ horen of daar dicht in de buurt komen, worden continu beoordeeld op hun superieure schoolprestaties. Ze zijn pas geslaagd als ze de allerbeste zijn. Het gaat erom de mensen om je heen te verslaan. Moeilijke problemen veroorzaken de grootste rivaliteit en vernietigen zo de wederzijdse samenwerking en het complementair functioneren waarvan het succes van een team uiteindelijk afhangt. Met andere woorden, wie te sterk gespist is op de beste van de klas worden, wordt onbewust getraind in anti-teamwerk.

Er is nog een bijproduct van intellectuele begaafdheid dat tot moeilijkheden in teams kan leiden, en dat mogelijk een tweede verklaring biedt voor de mislukkingen bij Apollo-teams. Om in een Apollo-*bedrijf* te worden gekozen moesten mensen een hoge score voor ‘kritisch denken’ hebben. Het woord ‘kritisch’ heeft twee betekenissen. De eerste betekenis is scherpzinnigheid of analytisch vermogen, maar de tweede betekenis duidt op negatieve evaluatie: een kritische geest probeert de fouten in de argumentatie van anderen te vinden, of tekortkomingen en fouten op te sporen en bloot te leggen.

We kwamen erachter dat zeer kritische denkers meestal kritisch waren in beide betekenissen van het woord. Een kenmerk van hun scores voor de test

die we in Cambridge ontwikkelden, de PPQ genaamd (zie verklarende woordenlijst), gaf een indicatie van de negatieve kant van hun waarnemingen. Voor iedere respondent kon in de beoordelingsprocedure van de PPQ de verhouding positieve en negatieve constructen (concepten) aangetekend worden. Het bleek dat zeer kritische denkers (volgens de Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal) naar verhouding veel negatieve concepten gebruikten (volgens de PPQ). Met andere woorden, slimme mensen hadden meer negatiefs te zeggen over de wereld in z'n geheel, zodat ze een negatieve kijk erop leken te hebben.

Heeft iemand die negatieve concepten gebruikt ook een negatieve houding? Niet noodzakelijkerwijs. Negatieve concepten kunnen onderdeel zijn van een goed onderscheidingsvermogen. Om tot een goede beslissing te komen kan de tactiek om alle ongewenste alternatieven stuk voor stuk te bekijken en terzijde te schuiven nuttig zijn. Een hoog gehalte negatieve concepten kan echter een schadelijk effect hebben op de sociale omgang, en de integratie van het team negatief beïnvloeden.

Het Apollo-syndroom in de praktijk

Toen we in Henley de Apollo-verschijnselen in de EME en Teamopolie eenmaal grondig hadden verkend, gingen we op zoek naar tegenhangers in de ruimere omgeving. De meest voor de hand liggende plaatsen waar men Apollo-achtige groepen kan aantreffen, zijn bijvoorbeeld hightech-bedrijven die zeer getalenteerde hoog opgeleide mensen werven, directies van bedrijven die hun mensen snel promoveren op basis van prestaties, en projectteams of commissies van mensen die speciaal zijn gekozen om hun creatieve vaardigheden en expertise. Dit zijn de plaatsen waar slimme mensen samenkomen en dus ook de plaatsen waar moeilijkheden te verwachten zijn. Ons werd verteld dat bij het management van ziekenhuizen vergelijkbare problemen als wij bij onze experimenten met Apollo-teams ondervonden, alomtegenwoordig zijn. In Britse ziekenhuizen zijn de zogenaamde 'consultants' belangrijke figuren. Er kan geen beslissing worden genomen zonder dat deze sleutelfiguren er op een of andere manier bij betrokken zijn. Vergaderingen van ziekenhuisconsultants genieten een zekere bekendheid omdat men er ondanks het talent van de deelnemers zelden op een efficiënte manier tot rationele beslissingen weet te komen. Een goed geïnformeerde bron meent dat hierdoor een situatie is ontstaan waarop de National Health Service overdreven reageert door teveel bestuurders in dienst te nemen!

Het is moeilijk in te schatten of een bedrijf last zal krijgen van het Apollo-syndroom zonder dat men harde gegevens heeft over de intellectuele vermogens van de topmanagers en directeuren die er werken. Het is zeker niet makkelijk om deze gegevens in handen te krijgen. Mensen in hoge functies zijn vaak enthousiast over tests, en laten mensen die ze in dienst willen nemen graag intelligentietests doen, maar ze zijn een stuk minder enthousiast wanneer ze deze tests zelf moeten ondergaan. We moeten daarom onvermijdelijk, meer dan ons lief is, zelf onze conclusies trekken over de

individuele kwaliteiten van teamleden die we in industriële en commerciële bedrijven geobserveerd hebben.

Er zijn twee gebieden in het bedrijfsleven waar iemand die solliciteert naar een verantwoordelijke baan vooral wordt beoordeeld op zijn intellectuele vermogens: ze liggen in de sfeer van computertoepassingen en R&D.

Toevallig waren mijn collega Roger Mottram en ik kort na het ontdekken van het Apollo-syndroom beiden bezig met onderzoeken naar problemen met teambuilding in precies deze gebieden: hij hield zich bezig met de computerbranche, en ik richtte mij op R&D. Mottram onderzocht kleine teams die opereerden binnen een groter bedrijf dat was gespecialiseerd in het installeren van computerhardware en -systemen bij klanten. Hij testte de leden van deze teams en ontdekte dat de meerderheid van hen zeer kritische denkers waren. Enkele van de slimste teams bleken het minst geslaagd te zijn – vooral wanneer de projectmanager zelf de slimste en creatiefste van het team was. Deze slimme projectteams waren het meest kwetsbaar op het niveau van de communicatie: zowel binnen het team als met de klanten was de communicatie uitgesproken slecht. Wanneer iemand met meer leidinggevende en minder creatieve kwaliteiten als projectleider voor het team werd aangesteld, dan leidde dit tot een aanzienlijke toename van de efficiëntie, zonder dat de technische en creatieve capaciteiten van het team als geheel eronder leden.

Ook onze ervaringen met bedrijven die veel investeren in R&D hebben veel bijgedragen aan ons begrip van Apollo-verschijnselen in termen van wat er mis kan gaan. De teams met de slimste leden bleken opmerkelijk afkerig van iedere vorm van organisatorische dwang. Het is niet duidelijk waarom dat zo is. We hadden dit verschijnsel niet opgemerkt tijdens onze experimenten, maar er werd toen geen organisatorische druk van buitenaf uitgeoefend. Wat er nog het meest op leek was de merkbare hang naar desorganisatie binnen het team. De volgende twee voorbeelden laten zien dat Apollo-teams voorkeur hebben voor een soort autonomie, waarin het prettig verkeren is, maar de orde ver te zoeken is.

Een bedrijf dat gespecialiseerd was in R&D op contractbasis en daarmee ooit het grootste in zijn soort in het Verenigd Koninkrijk was, stelde alles in het werk om (met behulp van tests) hoogbegaafde onderzoekers te werven. Dit beleid wierp vruchten af, en het bedrijf floreerde. Aanvankelijk leverde de organisatie geen problemen op. Iedereen hielp zoals het uitkwam om de kleine, maar constante stroom binnengehaalde contracten af te handelen. Er werd heel nonchalant met de inkomsten en uitgaven omgesprongen. De wetenschappers waren voornamelijk in hun werk geïnteresseerd, en schonken nauwelijks aandacht aan de verhouding tussen wat zij deden en de beloning die het bedrijf daarvoor ontving. Dit was geen probleem zolang iedereen een handje hielp om een project tot een succes te maken. Maar naarmate er meer onderzoekscontracten bin-

nenstroomden, moesten de onderzoekers noodgedwongen hun verantwoordelijkheden op een rechtvaardiger manier verdelen, en wel zodanig dat iedereen het werk deed dat het best bij zijn aanleg en capaciteiten paste. Sommige projecten liepen beter dan andere, en vooral bij contracten tegen een afgesproken prijs bleken enkele contracten zeer winstgevend te zijn, terwijl op andere, moeizamer verlopende projecten verlies werd geleden. Nu was het stadium bereikt dat ze niet meer zonder een bestuurlijke functie op managersniveau konden als ze aan hun verplichtingen wilden blijven voldoen, winst wilden maken, en in het algemeen blijven floreren. De onderzoekers zagen in dat er behoefte was aan een dergelijke functie, maar niemand had er zelf zin in. Volgens hen was voor het beoogde werk een heel ander soort mens nodig dan zij waren. Na verloop van tijd vond het bedrijf een geschikte manager met de vereiste ervaring en persoonlijke kwaliteiten. De nieuwe manager ging snel aan de slag, en liet om het financiële beheer te verbeteren formulieren opstellen voor het verzamelen van essentiële informatie. Om het bedrijf in staat te stellen een nauwkeuriger prijs voor contracten te berekenen, waren er gegevens nodig over het aantal uren dat de onderzoekers aan ieder project besteedden. Het ging daarbij niet om een uurtje meer of minder. Een globale schatting van het aantal uren dat aan projecten werd besteed, zou de financiële specialisten voldoende informatie kunnen geven om de winstgevendheid van het bedrijf te verbeteren.

Het systeem is nooit van de grond gekomen. Het was van het begin af aan een mislukking. De creatieve wetenschappers zagen het niet zitten hun kostbare tijd te verdoen met het invullen van formulieren. Wat erger was, ze begonnen duidelijk een hekel te krijgen aan de (in hun ogen) muggenzifterige manager die de informatie van hen eiste. De manager verdween zwaar gefrustreerd van het toneel. Het bedrijf verviel weer in haar zalige bohémienbestaan, en raakte steeds meer verstrikt in de problemen waar men met de aanstelling van de manager een einde aan had willen maken. De onderzoekers besloten daarop in plaats van een beroepsmanager, een wetenschapper met organisatietalent aan te trekken. Ze vonden uiteindelijk een zeer interessante kandidaat, een wetenschappelijke uitblinker die veel belangstelling had voor de commerciële kant van het bedrijf. Deze man leek alles in huis te hebben waar het bedrijf behoefte aan had, en binnen de kortste keren vervulde hij een vooraanstaande positie. Toen zijn invloed toenam en de financiële positie van het bedrijf zelfs verbeterde, ontstond helaas een verwijdering tussen deze organisatorische figuur en de pure wetenschappers die het bedrijf gemaakt hadden tot wat het was. De verwijdering werd steeds groter. Het punt werd bereikt dat de manager het gevoel kreeg dat hij ergens anders misschien beter op zijn plaats zou zijn. Hij vertrok toen een nieuwe kans zich aandienende, en het bedrijf verviel weer in zijn oorspronkelijke staat.

Het tweede voorbeeld betreft een industrieel bedrijf dat veel investeert in R&D. Gevestigde en meer traditioneel ingestelde bedrijven ontwikkelen een cultuur waarin men de noodzaak van systemen en organisatie erkent en degenen die ervoor zorgen een zekere sociale status genieten. Wat gebeurt er wanneer zich in een dergelijk bedrijf een Apollo-groep ontwikkelt?

Een groot bedrijf was opgedeeld in een aantal semi-autonome divisies die ieder hun eigen R&D deden, maar daarbij gebruik maakten van de centrale laboratoria van het bedrijf. In een van de divisies met een bijzonder ruim budget voor R&D werkte een wetenschapper die zoveel verschillende talenten had, dat hij ook al snel een vooraanstaande rol speelde in al die algemenere, meer bestuurlijke kwesties waar een onderzoeksafdeling uiteindelijk mee te maken krijgt. Daarbij had de man ook een wat non-conformistische inslag. Zo'n man kan men eigenlijk beter in een verantwoordelijke positie hebben, dan hem als criticus langs de zijlijn te moeten verdragen. Toen hij na verloop van tijd zo hoog was opgeklommen in de hiërarchie dat hij niet verder kon stijgen zonder de zittende leiding te verdringen, realiseerde men zich dat er ruimte voor hem moest komen om carrière te maken binnen de divisie of binnen het bedrijf als geheel. Hij was jong genoeg om een aanstelling buiten de researchafdeling te overwegen, maar vanwege zijn anciënniteit was het moeilijk een geschikte plek voor hem te vinden. Wat hij nu nodig had voor zijn carrière was om de vrije teugel te krijgen in een positie met meer verantwoordelijkheid dan de vorige.

Na een korte periode van afwezigheid kwam ik bij het bedrijf terug en vroeg wat er met onze vriend was gebeurd. Hij bleek inderdaad bij de researchafdeling te zijn vertrokken. Er was een plek voor hem gevonden bij het centrale bedrijfslaboratorium. Men wilde hem beslist niet kwijt omdat zijn wetenschappelijke ervaring te waardevol was, maar hij had nieuwe uitdagingen nodig. Natuurlijk was ik geïnteresseerd in de functie die hij had aanvaard. Het antwoord was verrassend: "Hij krijgt een leidinggevende functie in het bedrijfslaboratorium, waarin hij zal samenwerken met de research manager."

"Wordt hij dan zijn assistent?" "Niet helemaal. Maar het is ook niet zo dat hij niet assistent-researchmanager wordt. Hij krijgt wel die functie, maar hij mag niet zo genoemd worden. De onderzoekers die daar werken erkennen de autoriteit van de manager, maar niet van mensen die onder hem werken. Dit maakt het moeilijk. Iemand moet het werk doen, zonder dat hij die titel geniet."

Waarom zouden Apollo-teams zo'n moeite hebben met autoriteit, bestuur, leiderschap en organisatie? Er lijken geen fundamentele persoonlijkheidskenmerken te zijn die dit fenomeen kunnen verklaren. Onderzoek van de

testscores van de zeer kritische denkers liet zien dat ze in alle soorten en maten bestaan: introvert, extravert, dominant, bescheiden, gespannen, ontspannen, enzovoort.

Interactie in Apollo-teams

De moeilijkheden die ontstaan door de neiging van veel slimme mensen om teveel waarde te hechten aan slimheid bieden een mogelijke verklaring. Zij die hoog scoorden voor kritisch denken werden sterk beïnvloed door concepten op de PPQ die met het intellect te maken hadden, en dan nog wel vooral negatieve concepten. Met andere woorden: mensen met een hoge intelligentiescore lieten merken dat ze intelligentie bewonderden, en liever geen domme mensen om zich heen hadden. Dit respect voor en deze behoefte aan andere slimmerikken zoals zichzelf, kan tot moeilijkheden leiden. Als ze al de collega's vinden die ze zoeken, dan zullen deze waarschijnlijk een soortgelijke, en daarom concurrerende inbreng hebben. Dit kan makkelijk leiden tot een verlies van rolidentiteit, en dus tot verwarring over ieders rol. Het probleem wordt nog verergerd door de leiderschapswestie. Voor zeer kritische denkers met een mentaliteit die beheerst wordt door 'constructen' die met hersenen en intelligentie te maken hebben, betekent leiderschap meestal het vermogen om problemen te analyseren en de juiste oplossingen aan te dragen. In de ogen van lager geplaatste, maar slimme leden van een team is er weinig onderscheid tussen wat zij als de rol van de leider en wat zij als hun eigen rol zien.

De opvatting van managers over hun verantwoordelijkheid voor beslissingen dreigt voortdurend in conflict te komen met de natuurlijke neiging van het slimste teamlid om problemen te evalueren. Managers houden zich waarschijnlijk meer met synthese dan met analyse bezig. Het materiaal dat ze onder ogen krijgen is meestal al door anderen geanalyseerd. Zij moeten door alle factoren, ook menselijke, af te wegen vooral tot een evenwichtige beslissing zien te komen. Daarvoor moet een manager over redelijke intellectuele vermogens beschikken, maar intelligentie is niet het belangrijkste voor zijn werk.

Als leden van Apollo-teams elkaar dus bepaalde aspecten van de leiderschapsrol betwisten, zonder dat ze in staat zijn die rol in de bredere betekenis op zich te nemen, is de kans groot dat ze het doelmatig functioneren van de groep eerder belemmeren dan bevorderen. Het zal niet makkelijk zijn om de vragen die ze stellen bevredigend te beantwoorden. Goed kunnen discussiëren is niet iets wat mensen aan elkaar bindt; het legt eerder tegenstellingen bloot en leidt tot verwijdering.

We besluiten dit hoofdstuk met een korte samenvatting van het besprokene. Het Apollo-syndroom is een verschijnsel dat zich voordoet in groepen waarvan de leden vooral om hun kritisch denkvermogen werden gekozen, waarbij destructieve neigingen de kop opsteken en leiden tot onvoldoende prestaties van het team als geheel. Zeer analytisch ingestelde mensen zijn

niet noodzakelijkerwijs creatief. Mensen met bovengemiddelde intellectuele vermogens zijn echter wel in staat om met ideeën te komen.

Goede ideeën hebben tijd nodig om zich te ontwikkelen. De omstandigheden moeten gunstig zijn. Er kunnen natuurlijk mensen met goede ideeën zijn in een Apollo-bedrijf, maar het is niet de plek waar iemand met creatieve talenten tot zijn recht komt.

Een Apollo-team kan daarom nooit een creatief team zijn in effectieve zin.