

MIKAEL KROGERUS  
EN ROMAN TSCHÄPPELER

# **SAMENWERKEN**

**EEN GIDS  
OM SAMEN  
SUCCESVOL TE ZIJN**

Uit het Duits vertaald door Sylvia Wevers

Uitgeverij Podium  
Amsterdam

Eerder verschenen bij Uitgeverij Podium

*50 Succesmodellen*  
*Het communicatieboekje*  
*Doen*

## INHOUD

### Problemen oplossen

De twee-pizza-regel .....	12
Het Tuckman-fasenmodel .....	16
Run-the-bank vs. change-the-bank .....	20
Hybrid work .....	24
New pay .....	28
Red team vs. Blue team .....	32
Agile .....	36
Integrative decision making .....	38
Psychologische veiligheid .....	42
De conclusieladder .....	46
Assume positive intent .....	50
Het bad-apple-experiment .....	54
De reciprociteitscirkel .....	58
Radical candor .....	62
4-in-1-perspective .....	66
Burn-out .....	70

### Doelen bereiken

Small wins .....	76
Tools of cooperation .....	80
Servant leadership .....	84
ReOrg .....	88
Pre-mortem .....	92
Post-mortem .....	94
Workshops .....	96
Consensus vs. consent .....	100
2-arbeiders-2-niveaus-theorie .....	104
Purpose .....	108

North star metric .....	112
Ja zeggen .....	116
Nee zeggen .....	118

### **Vertrouwen creëren**

Bedrijfscultuur .....	122
Teamcultuur .....	126
Trust triangle .....	130
Suttons Boss-theorie .....	134
Teambuilding .....	138
X/Y-theorie .....	142
Diversity .....	144
De trust/performance-matrix .....	148
Lift-out-theorie .....	152
Vlakke hiërarchie .....	156
De sociocratie .....	160
Nunchi .....	164

### **Appendix**

Bronnen .....	170
De auteurs .....	174
Dankwoord .....	175

## SMELLS LIKE TEAM SPIRIT

Dit boek is getekend en geschreven door twee vrienden die niets liever doen dan samenwerken. Het begon allemaal meer dan twintig jaar geleden in Aarhus, Denemarken. Bij de Kaospiloten, een academie voor leiderschapscultuur en projectmanagement, die sommigen bestempelen als een verlenging van de vrije school en anderen als een creatieve MBA.

Twee dingen zijn ons van de studie bijgebleven:

1. Dat er een doel is en een weg. Als een mantra herhaalde de school dat het niet zozeer van belang is wat het resultaat is van onze projecten, maar dat het belangrijker is dat we ons bewust worden van hoe we dat resultaat hebben bereikt.
2. *There is no 'I' in Team.*

Dit kun je afdoen als een Amerikaanse oneliner. Maar je kunt er ook even over nadenken.

Want is het niet zo dat je in je eentje meestal niets bereikt? Alles wat wij mensen creëren is, als we goed kijken, een gemeenschappelijk proces. Slechts heel zelden bereiken we echt iets alleen. En zelfs als dat zo is, lukt het alleen omdat anderen het voor ons mogelijk maken. Omdat ze de weg voor ons vrijmaken, ons rugdekking geven of omdat we pas in hun aanwezigheid beter werden dan we eigenlijk zijn.

Zelfs solobergbeklimmers of solisten werken niet alleen. Ook zij hebben een team nodig dat hen ondersteunt, coacht en verzorgt. En zelfs degenen die zich geen entourage kunnen veroorloven, hebben iemand nodig om voor de kinderen te zorgen terwijl ze trainen, en iemand die hun een knuffel geeft als ze het niet meer zien zitten.

Het is een van de lessen die productieve arbeid kan leren van reproductieve arbeid. De productieve sector – dat wil zeggen, alles wat geproduceerd en verkocht kan worden – is gebaseerd op concurrentie. We geloven dat het beste succesvol zal zijn. De reproductieve sector – dus huishoudelijk werk, zorg, het onderhouden van relaties – is gebaseerd op samenwerking. We begrijpen intuïtief dat hierbij niemand kan winnen, maar dat, omgekeerd, niemand mag verliezen en we daarom moeten samenwerken.

Dit inzicht sijpelt langzaam door in het particuliere bedrijfsleven. Ook al wordt het individuele (meestal mannelijke) genie nog steeds geïdealiseerd, toch wordt inmiddels in bijna alle branches als belangrijkste vaardigheid van je verwacht dat je in staat bent om in een team te werken. Je leest bijna nooit personeelsadvertenties voor excentriekelingen of einzelgängers.

Het vermogen om samen te werken is bijna overal vereist, maar wordt bijna nergens onderwezen. Vreemd genoeg wordt aangenomen dat je het van nature kunt of en passant leert – of niet. De waarheid is: samenwerken is geen karaktereigenschap, het is een vaardigheid.

Voor dit boek hebben we vierenzeventig antwoorden gezocht op vragen die bij samenwerken opkomen. Bijvoorbeeld deze: hoe neem je in een groep een beslissing als niet iedereen dezelfde mening heeft? Of deze: hoe groot moet een team zijn? En natuurlijk brengt teamwork ook nadelen, sorry, uitdagingen, met zich mee: wie neemt de verantwoordelijkheid als een project niet goed loopt? Wat doe je met de zeurpiet in de groep? Hoe onderhoud je de relaties in een team?

Het boek is gebaseerd op drie aspecten van groepswork, waaraan steeds opnieuw moet worden gewerkt:

### **Problemen oplossen**

Laten we onszelf niet voor de gek houden: elke groep, hoe goed de samenhang ook is, stuit vroeg of laat op weerstand, meningsverschillen en mislukkingen. Er is geen team zonder problemen. De goede teams verschillen van de slechte doordat ze manieren vinden om de obstakels te overwinnen. In het eerste hoofdstuk laten we er een aantal zien.

### **Doelen bereiken**

Een team is een groep mensen die bij elkaar zijn om een doel te bereiken. Je komt samen om iets te bereiken wat je in je eentje niet zou kunnen. Het verbindende element is het doel. Zoals bekend leiden vele wegen naar het doel, het tweede hoofdstuk laat een selectie zien.

### **Vertrouwen creëren**

Als je mensen bij elkaar zet in een groep maakt ze dat nog geen team. Teamleden moeten naar elkaar toe groeien. Ze moeten een gemeenschappelijke basis en een gemeenschappelijke taal vinden. Een team moet zich organiseren. Het basisingrediënt is vertrouwen. Hier gaat het derde hoofdstuk over.

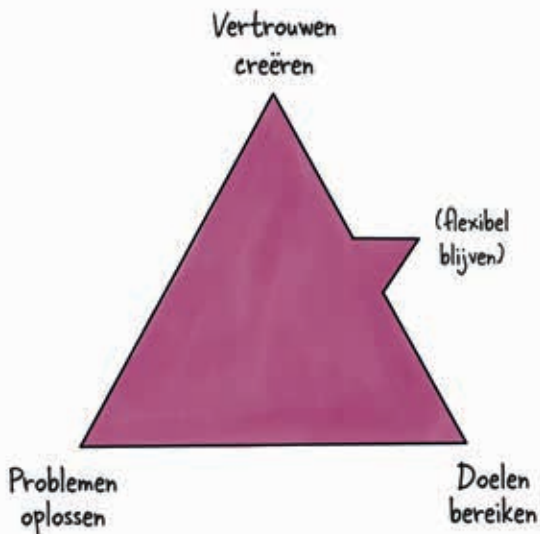
Het schrijven en tekenen van dit boek heeft ons, zoals alles wat je een langere periode intensief doet, veranderd. Het is niet zo dat we opeens grootmeesters in samenwerking zijn geworden, het is eerder zo dat we een nieuwe taal hebben geleerd. We hopen dat voor jou hetzelfde geldt als je het hebt gelezen. Zie dit boek echter niet als een richtlijn volgens welke je moet werken. Zie het meer als een kleine gereedschapskist die je in je dagelijkse werk altijd bij de hand hebt. Probeer de ene keer de ene methode en een andere keer een andere. Ontdek wat voor jou werkt en maak je niet druk om de rest. En verheug je erop om met jouw team samen te werken.

Nog een opmerking over de schrijfwijze: soms gebruiken we de vrouwelijke vorm, soms de mannelijke, soms de neutrale. Het is een warboel. Net als in het echte leven. Maar de dingen worden in elk geval steeds genderneutraler.

Roman Tschäppeler      MIKAEL      KROGERUS



## DE HEILIGE TEAM-DRIEHOEK



Problemen oplossen (p. 11), Doelen bereiken (p. 75), Vertrouwen creëren (p. 121)



# Problemen oplossen

## HOE GROOT MAG EEN TEAM ZIJN?

De Zwitserse ‘wandelpaus’ Thomas Widmer beantwoordde de vraag naar de optimale grootte van een wandelgroep eens als volgt: ‘Maximaal zes personen, anders ontstaan er problemen. De restauranthouder wordt niet goed als je met zijn elfen binnenkomt en in de trein vind je geen plek.’

Waarschijnlijk wist Widmer niet dat hij daarmee voldeed aan de legendarische ‘Twee-pizza-regel’ van Amazon-oprichter Jeff Bezos. Kort na de oprichting van zijn bedrijf bepaalde Bezos een bedrijfsregel die nu nog steeds geldt: groepen mogen slechts zo groot zijn dat ze aan twee pizza’s genoeg hebben. Afhankelijk van de diameter verzadigen twee pizza’s ongeveer vier tot zeven personen. Als je de twee-pizza-regel volgt, kun je aan de ene kant heel verschillende persoonlijkheden in een groep integreren – zie de illustratie op bladzijde 14 – en op die manier veel verschillende ideeën en perspectieven krijgen, maar blijft de groep tegelijkertijd beheersbaar en flexibel. In kleine groepen neemt de verantwoordelijkheid van het individu toe en kan niemand zijn toevlucht nemen tot anonimiteit en onverschilligheid. Ook tactische spelletjes nemen af omdat het aantal mensen te klein is om bondgenootschappen te smeden. En in kleine groepen worden mensen die elkaar niet kennen makkelijker vrienden, omdat iedereen op een gegeven moment met elkaar moet praten.

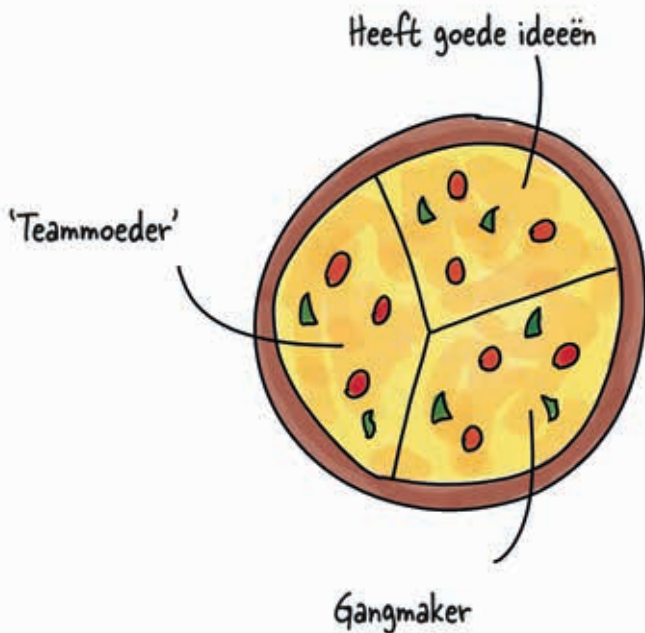
Een andere reden waarom groepen niet groter mogen worden, heeft volgens arbeidspsycholoog J. Richard Hackman vooral te

maken met de communicatie tussen de leden. Hoe groter het team, hoe meer meningen er zijn, hoe langer de vergaderingen worden, hoe groter de onenigheid en hoe trager er beslissingen worden genomen. Te veel koks bederven de pizza.

Natuurlijk geldt de twee-pizza-regel niet voor alle taken. Een symfonieorkest kan niet in groepjes van vier optreden, dan zou het een kamerorkest zijn. Een voetbalteam bestaat uit elf spelers. Maar op een verbazingwekkend aantal gebieden is de twee-pizza-regel van toepassing.

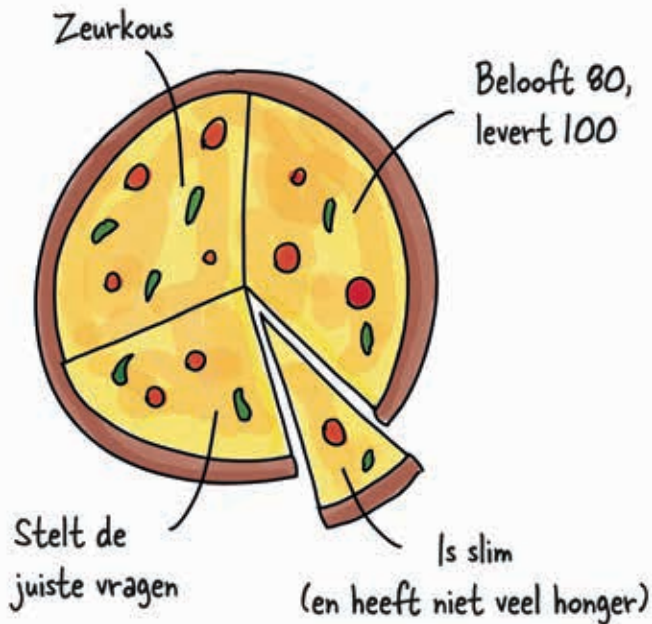
De eerste vraag die je jezelf dus moet stellen als een team niet werkt, is: 'Hoe groot is het team?'

Eet je team meer dan twee



Goede teams mogen niet te groot zijn en moeten de juiste ingrediënten hebben.

pizza's, dan is het te groot



## HOE EEN GROEP EEN TEAM WORDT

Teamwork is als een ritje in een achtbaan. De stemming gaat op en neer, de samenhang ook en de prestatie al helemaal. Soms wil je gillen van geluk, soms moet je bijna overgeven. Tijdens de rit heb je spijt dat je bent ingestapt, maar zodra je de finish bereikt, wil je meteen nog een ritje maken (of nooit meer).

Toch zijn niet alle teams gelijk.

Vaak gaan we zelf heel passief om met de stemming in een groep. Het harmonieert of het harmonieert niet. Een kwestie van geluk of pech. Daar kun je niets aan doen. Uit onderzoek blijkt echter dat het geen loterij is, maar hard werken. Een team ontstaat niet zomaar, je moet een proces doorlopen zodat een losse groep mensen een slagvaardig team wordt. In de jaren vijftig van de vorige eeuw ontwikkelde de Amerikaanse psycholoog Bruce Tuckman een model dat de kenmerkende fasen van een groepsproces laat zien:

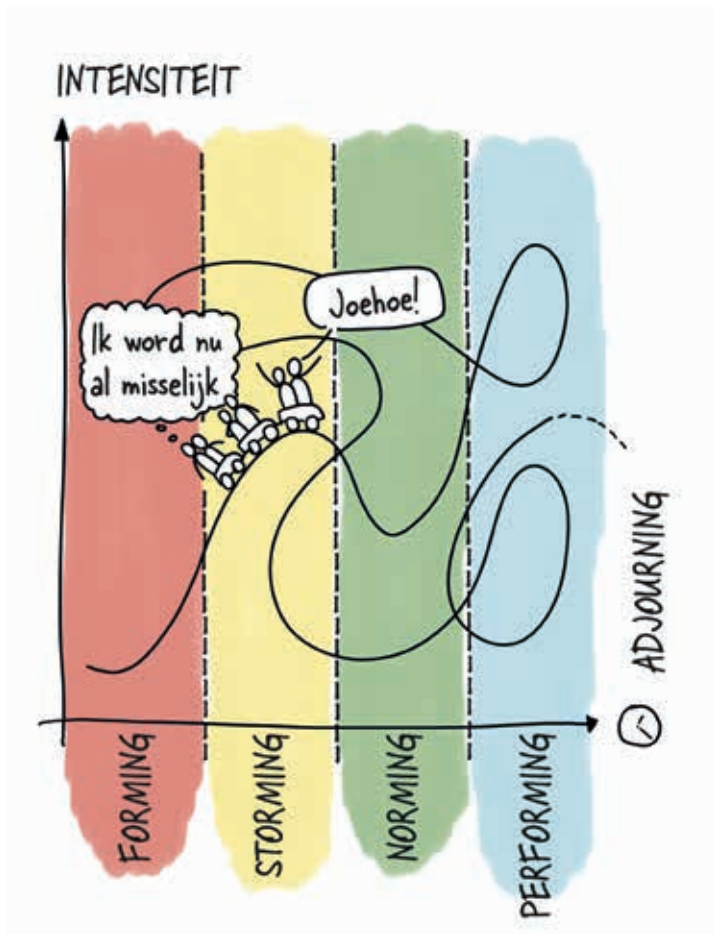
### **Forming** (oriëntatiefase)

De groep komt samen. Elkaar leren kennen gaat vaak gepaard met onzekerheid. Hoe zien anderen mij? Word ik geaccepteerd? Welke rol ga ik spelen? In deze fase zijn de relaties tussen de teamleden nog volledig open en onduidelijk. Er is een gebrek aan vertrouwen.

### **Storming** (confrontatiefase)

Na een periode van onzekerheid krijgen de teamleden rollen. Sommigen nemen zelf een rol op zich, anderen krijgen een rol toegewezen. Daarbij moet je voortdurend je eigen belangen afwegen tegen die van de groep. Er ontstaan conflicten en machts-





strijd. Let op: sommige teams blijven voor altijd in deze fase steken.

**Norming** (samenwerkingsfase)

Het afspreken en bepalen van een gemeenschappelijk doel, het vastleggen van regels en waarden en het samen definiëren van rollen verhogen automatisch het zelfvertrouwen van het team en de motivatie van de individuen.

**Performing** (prestatiefase)

Nu kan het echte werk beginnen.

**Adjourning** (ontbindingsfase)

De teamleden maken zich los van elkaar en van de gemeenschappelijke taak. Idealiter reflecteren ze samen op hun teamervaringen en leren ze daarvan voor het volgende teamwork. Het komt voor dat groepen allang in de ontbindingsfase zitten hoewel het project nog loopt.

Hoewel het model van Tuckman erg populair is om groepsontwikkelingen te beschrijven, was en is er nog steeds kritiek. De eerste komt van Tuckman zelf. Zijn inzicht, schreef hij, 'mag niet worden beschouwd als representatief voor ontwikkelingsprocessen in kleine groepen. Het moet eerder dienen als stimulans voor verder onderzoek.' Bovendien observeerde hij de fasen in therapiegroepen en niet in samenhang met werkprocessen. Nu zal menigeen met het oog op zijn eigen team zeggen dat het zeker pathologische trekjes heeft, maar je moet toch voorzichtig zijn.

Kate Cassidy onderzocht in 2007 het werk van Tuckman opnieuw en kwam tot de conclusie dat de fasen op zich juist zijn, maar dat ze elkaar overlappen, in elkaar overvloeien en zich her-

halen. En dat conflicten niet alleen tijdens de confrontatiefase kunnen optreden, maar in elke fase. Nou, fijn. In elk geval loont het de moeite om voordat je aan een project begint het model aan het team te presenteren. En om tijdens het project regelmatig aan de teamleden te vragen:

- a) Hoe ver, dus in welke fase van het project zijn we?
- b) Wat is er nodig om de volgende fase te bereiken?

Nog een opmerking: we denken vaak dat er binnen goede teams geen spanning is. Het tegendeel is waar. In goede teams hebben de leden begrepen dat spanningen geen probleem zijn, maar een kans om samen tot een oplossing te komen. Ga daarom in het team telkens weer op vervelende gesprekken in en ga open om met conflicten. Maak echter onderscheid tussen relatieconflicten en taakconflicten. Relatieconflicten – ik tegen jou – zijn persoonlijkheidsconflicten en vrijwel altijd onproductief en uitputtend. Taakconflicten – mijn idee tegen jouw idee – kunnen daarentegen een belangrijke drijfveer zijn voor creativiteit en plezier.

## BEN JE EEN VISIONAIR OF EEN DOENER?

In de meeste bedrijven, in de meeste projectgroepen en ook in de meeste verenigingsbesturen zijn er twee fracties. De ene fractie wil voortdurend iets veranderen, terwijl de andere het bestaande wil behouden. De ene richt zijn blik op overmorgen, de andere op de dagelijkse gang van zaken. De ene wil zich ontwikkelen, de andere wil behoeden en beheren.

In het bedrijfsleven worden deze twee houdingen *run-the-bank* en *change-the-bank* genoemd.

Tussen deze houdingen ontstaat wrijving doordat de *changers* beslissingen nemen waar de *runners* voor moeten opdraaien. Of er ontstaat wrijving doordat de *runners* gedurfde ideeën hebben, maar het hen niet interesseert hoe die worden verwezenlijkt. Omgekeerd vinden de *changers* de *runners* vaak mensen die altijd op de rem trappen en nee zeggen (→ Nee zeggen). *Changers* genieten meestal een hoger aanzien dan *runners*. Iemand die een nieuwe manier van afwassen voorstelt, krijgt meer aandacht dan degene die elke dag de afwas doet.

Natuurlijk heb je beide nodig: iemand die iets nieuws initieert en iemand die het uitvoert. Maar hoe kan de spanning tussen de twee kampen worden opgelost?

Hier is veel over nagedacht, vooral in de IT. Een oplossing zijn zogenaamde *DevOps*-teams. De term is een samenvoeging van