

6

De acht teamrollen

We hebben nu de belangrijkste figuren voor een geslaagd team besproken. Het is misschien nuttig om nog eens samen te vatten wat we hebben ontdekt, en waarom de gekozen figuren zich onderscheiden. We zullen bovendien aangeven wat er nog ontbreekt, als we de voltallige bezetting willen presenteren waarmee aan alle eisen van de verschillende soorten teams kan worden voldaan.

Bedrijfsman

We zijn ons onderzoek begonnen met een complex proces van statistische deductie om de persoon te identificeren die we in hoofdstuk 3 de Bedrijfsman hebben genoemd. *Bedrijven* waarin een relatief groter aantal van zulke mensen deelnamen, presteerden over het algemeen beter in de EME. Later merkten we dat in verantwoordelijke posities bij grote organisaties de Bedrijfsmannen prominent aanwezig zijn.

De term Bedrijfsman mist ‘glamour’. Managers die door de tests die ze hadden gedaan of de evaluatieformulieren van hun collega’s tot Bedrijfsman werden bestempeld, waren dan ook vaak teleurgesteld. Collega’s van ons en andere mensen met ervaring in teambuilding noemden hen ook wel ‘Organisatoren’ of ‘Implementers’, benamingen die het voordeel hadden dat ze iets beter vielen, maar het nadeel dat ze de ware aard van de bijdrage die deze mensen aan de groepsinspanning konden leveren minder duidelijk tot uitdrukking brachten. De Bedrijfsman was niet gewoon iemand die dingen deed of organiseerde (bij het meeste werk gebeurt dit wel): Hij was in behavioristisch opzicht vooral iemand die zich *voor het bedrijf* inzette, in plaats van zijn eigen belangen na te streven, en dat deed hij op een praktische en realistische manier. Hij kon zichzelf met de organisatie identificeren. Hij

accepteerde en zocht doelen in zijn werk die als het ware deel van de morele opdracht werden. Hij liet nooit werk liggen omdat hij er geen zin in had, of omdat het hem niet interesseerde. Zijn vermogen tot gedisciplineerde toewijding kwam voort uit zijn attitude en karakter, waarbij zijn natuurlijke aanleg of intelligentie wel van ondergeschikt belang leken. Aangezien hij zelf gedisciplineerd was, pakte hij het werk dat hij moest doen op een ordelijke manier aan. Voor zover hij flair had, kwam die bijna altijd tot uitdrukking in zijn organisatietaal.

In grote, zeer gestructureerde organisaties heeft dit soort mensen goede kansen op promotie. Ironisch genoeg troffen wij in de gelederen van de directie van grote bedrijven net zo vaak mensen aan die overeenkomsten vertoonden met de Bedrijfsman als met andere teamrollen, en dat terwijl het imago van de Bedrijfsman managers over het algemeen niet erg aantrok. Er wordt wel eens beweerd dat het profiel van de Bedrijfsman algemeen voorkomt, en daarom wordt verbaasd gedaan dat zijn kwaliteiten met topfuncties kunnen samengaan. We zouden hiertegen kunnen inbrengen dat de kwaliteiten van de ideale Bedrijfsman veel zeldzamer zijn dan mensen denken. Een directeur wordt ook wel gedefinieerd als de manager die dingen aanpakt die niemand anders wenst aan te pakken, en daar zit een kern van waarheid in. Veel mensen doen eigenlijk alleen dingen die hen aanspreken, en negeren dingen waar ze een hekel aan hebben. Er valt bijvoorbeeld weinig plezier te beleven aan het vermanen van een natalige werknemer of het ontslaan van iemand wiens werk het vereiste niveau niet haalt. De Bedrijfsman scoort op termijn omdat hij systematisch de karweitjes opknapt die nu eenmaal onderdeel zijn van de managementtaken, hoewel ze in wezen verre van interessant of prettig zijn. Dit getuigt van karakter, wat in tegenspraak lijkt met wat onder de 'organisatieman' wordt verstaan. De ongunstige klank die deze stropop heeft, is nog versterkt door de invloed van *The Organization Man*, het bekende boek van Whyte. Het is een afspiegeling van de negatieve beeldvorming over het bedrijfsleven die in grote delen van de academische wereld in zwang is. De Bedrijfsman wordt wel voorgesteld als iemand zonder eigen persoonlijkheid, die zozeer gevormd is door de knedende hand van zijn oppermachtige bedrijf dat hij zijn dagen slijt als een minderwaardige figuur, die alleen nog in staat is te doen wat hem is voorgedauwd. Als zo'n uitgesproken zwakkeling wordt aangetroffen op verantwoordelijke posten, dan vertoont hij weinig gelijkenis met

de Bedrijfsman die uit ons onderzoek naar voren kwam. Wat ze gemeenschappelijk hebben, is dat beiden te maken hebben met de beperkingen van het systeem waar ze een onmisbaar onderdeel van zijn. Het verschil lijkt te zijn dat in het ene geval de persoon bezwijkt onder de druk van het systeem, terwijl hij in het andere geval niet alleen aan de eisen van het systeem weet te voldoen, maar al doende ook nog zijn status weet te vergroten.

Teamrollen in paren

We hebben al gezien dat het wenselijk is twee paren rollen toe te voegen aan de Bedrijfsman als essentieel lid van een team. In hoofdstuk 5 hebben we twee typen teamleider onderzocht: onze betrouwbare, geslaagde Voorzitter (vz), die zo goed is in het benutten van het potentieel binnen de groep, en onze gedreven leider, de Vormer (vm), die niet zonder actie kan. In hoofdstuk 4 onderzochten we een ander paar gerelateerde teamrollen, die zorgen voor de creativiteit van het team: de meestal introverte, zeer slimme Plant (pl), die in veel van onze experimenten figureerde, en de meer uitbundige, extraverte en nieuwsgierige Brononderzoeker (bo).

Het bestaan en de duidelijke waarde van deze paren doet ons denken aan hoe evenwicht tot stand komt in de natuur. In de natuurkunde correspondeert ieder deeltje met een antideeltje en iedere kracht met een antikracht. Aangenomen wordt dat alle stabiele systemen in het universum bestaan bij de gratie van de wisselwerking tussen tegenpolen.

Met deze wat filosofische gedachte in het achterhoofd is het misschien zinnig deze twee combinaties van teamrollen nogmaals te bekijken, om ons pas daarna af te vragen wat er nog meer nodig is om het ontwerp van ons complete team af te maken.

De methoden van de vz en vm om samenhang te brengen in het functioneren van het team vullen elkaar aan. De ontspannen vz brengt eenheid in de groep: met zijn vermogen om voor ieder teamlid een geschikte rol in het team te vinden treedt hij op als iemand die de krachten bundelt om gemeenschappelijke doelen na te streven. De opvliegende Vormer heeft een tegenovergesteld effect. Hij is er om een nieuw evenwicht tot stand te brengen, om uit te dagen, veel overhoop te halen, tot actie aan te sporen, zodat de groep kan ontsnappen uit de impasse waar ze hoogstwaarschijnlijk in terecht is gekomen. Leiders van het type vz en vm gaan niet goed samen in een team, tenzij één van beide erin slaagt zich-

zelf in te houden of over te schakelen naar een andere rol, waar hij ook affiniteit mee heeft. Toch heeft een groep vaak behoefte aan beide leiders, maar dan in verschillende periodes.

Onze twee ideeënproducenten kunnen elkaar even goed tegen gewicht bieden, maar bij hen is de kans op conflicten minder groot. De **PL** is meestal volmaakt tevreden wanneer hij in een hoekje aan zijn eigen plannen en formuleringen kan werken, terwijl de **BO** op onderzoek uitgaat. De naar binnen gerichte manier van problemen oplossen door intensief na te denken, is zo'n beetje tegenovergesteld aan het vinden en ontwikkelen van ideeën door middel van een netwerk van persoonlijke contacten en ontmoetingen. In zekere zin zijn deze twee methoden twee uitersten die elkaar nooit zullen kruisen! Toch zal de **VZ** de **PL** en de **BO** bij elkaar moeten zien te krijgen, wil hij het hele scala van opties benutten dat zich aan het team voordoet. Pas dan bestaat de mogelijkheid van onderlinge rivaliteit. Tot het zover is, zal het verschil in aanpak en voorkeur van de **PL** en de **BO** tot resultaat hebben dat ieder zich aan zijn eigen werkterrein houdt, zodat geen van beiden zich bemoeit met of invloed heeft op de ander.

Ontbrekende teamrollen

Een team dat de beschikking heeft over een ideale **BM**, **VZ**, **VM**, **PL** en **BO** lijkt goed toegerust voor alle wisselvalligheden die de toekomst kan brengen, want het heeft alles in huis op het gebied van goed leiderschap, goede ideeën en actie. Toch is het evenwicht minder volmaakt dan op het eerste gezicht lijkt. Het is bijvoorbeeld goed mogelijk dat de **PL** en de **BO** ideeën aan het team zullen voorleggen die niet met elkaar in overeenstemming te brengen zijn, maar waar ze beide aan vast blijven houden. Het komt vaak voor dat twee rivalen die elk een goed idee hebben dat ze niet uitgevoerd kunnen krijgen, een compromis accepteren door een veel minder goed idee van een derde persoon te steunen. Ideeën worden niet altijd geaccepteerd op grond van hun verdienste. Vaak spelen er allerlei tactische, persoonlijke en emotionele factoren mee, die afbreuk doen aan de creatieve mogelijkheden van een team.

Men zou denken dat het de taak is van de teamleider om de beste ideeën eruit te halen. Dit is echter niet het geval omdat, zoals we eerder hebben gezien, de intellectuele vermogens van de teamleider meestal niet meer dan gemiddeld zijn, en hij niet een natuurlijke 'tegenpool' is van de ideeënproducent. Voor het evalueren

van concurrerende voorstellen is iemand nodig met bovengemiddelde intellectuele vermogens in combinatie met een belangeloze objectiviteit. Bij de **EME** trad af en toe op kritieke momenten in het spel een dergelijke persoon naar voren om deze nieuwe en speciale rol op zich te nemen. We noemden hem de **Monitor (MO)**.

De Monitor

De observatoren hadden opgemerkt dat er vaak iemand in het team was die niet erg opviel, tot het moment dat er een cruciale beslissing genomen moest worden. Een briljante **PL** en een enthousiaste **BO** zijn waardevolle teamleden, maar niet erg geschikt om de merites te beoordelen van een idee dat ze proberen te verkopen. De andere teamleden zijn daar ook niet goed toe in staat. Ze hebben teveel respect voor de bedenker ervan, of zien tegen deze persoon op. Soms missen ze ook de scherpzinnigheid om de kritieke fout in de redenering te zien. Het nieuwe teamtype kan die leemte opvullen. De **MO** was de enige die in intellectueel opzicht de **PL** aankon, en hem kon overhalen van mening te veranderen met behoud van zijn respect voor hem.

Door de testscores te onderzoeken van degenen die deze rol vervulden en hun gedrag goed te observeren, konden we een gedetailleerd beeld schetsen van de **MO**, en daarmee een rolbeschrijving opstellen. De **MO** scoorde vooral hoog in de Critical Thinking Appraisal, speciaal in het laatste gedeelte, dat vaardigheid in het onderscheiden van sterke en zwakke argumenten test. Met andere woorden, hij liet zich bij zijn oordeel niet beïnvloeden door emotioneel beladen argumenten die waren toegevoegd om in te spelen op vooroordeelen.

De **MO** kwam uit de test naar voren als een serieuze, voorzichtige figuur die een soort ingebouwde immuniteit bezat voor enthousiasme. Hij nam de tijd om tot een besluit te komen, want hij wilde altijd eerst goed over de dingen nadenken. Zijn grootste verdienste was het vermogen een afgewogen oordeel te vormen dat rekening hield met alle factoren. Hij liet zich erop voorstaan altijd gelijk te hebben, maar beriep zich nooit op zijn originaliteit of fantasie. Uit de analyse van zijn concepten in de **PPQ** bleek dat hij een significant lage prestatiedrift had. We kunnen hem dus beschouwen als iemand die weinig gedreven was. Na verloop van tijd realiseerden we ons dat dit gebrek voor hem juist een pluspunt kon zijn. Gedrevenheid staat een afgewogen oordeel in de weg:

echte onpartijdigheid is het best gediend met een volledig ontbreken van commitment.

Op een buitenstaander zal de MO misschien overkomen als droog, saai en al te kritisch. Wanneer ze een MO ontmoeten zijn veel mensen verbaasd dat een dergelijke figuur het tot manager heeft gebracht. Toch zitten er veel MO's op strategische posten in handel en industrie, en doen ze het goed in hoge functies, vooral op hoofdkantoren. Bij sommige banen is succes afhankelijk van een paar cruciale beslissingen. Dit is het ideale werkterrein voor een MO, want de man die het nooit bij het verkeerde eind heeft, zal uiteindelijk scoren.

Bij de managementstijl van de MO moet ik vaak denken aan mijn eigen ervaringen bij een oude en eerbiedwaardige instelling in de City in Londen die ik vroeger regelmatig bezocht. Ik kwam daar om over nieuwe methoden te praten waarmee de uitvoerende kant van de bedrijfsvoering verbeterd zou kunnen worden in een enigszins behoudende omgeving met een traditionele methode van aanpak. De directeur, die 'master' werd genoemd, had de bedachtzame manier van doen die men van iemand in zo'n functie zou verwachten. Dit wil niet zeggen dat hij geen kundig man was met een grondige, uitgebreide kennis van zijn vakgebied, en dat hij zich niet altijd bewust was van de noodzaak tot veranderen zodra er maar een rationele reden voor te bedenken was.

We hadden een zeer beperkte agenda voor onze besprekingen. Meestal was er slechts één punt dat besproken moest worden, en dat hadden we beide terdege voorbereid. Nadat we het probleem hadden geanalyseerd, hielden we gewoonlijk een stuk of vier opties over waarmee we verder konden, zodra we het eens waren geworden over onze aanpak.

Onze bijeenkomsten vonden altijd meteen aan het begin van de werkdag plaats. We bespraken iedere optie, alsof ze alle gelijkwaardig waren, en namen elk voorstel in overweging. Alles wat tegen een van de opties of voorstellen kon worden ingebracht kwam ter sprake, niets werd zomaar terzijde geschoven. Na verloop van tijd hadden we geen argumenten en tegenargumenten meer tot onze beschikking, waarna er steeds vaker stiltes vielen en de conversatie ten slotte volledig stokte. De stilte werd nooit verbroken door telefoontjes of terloopse bezoekers, want in tegenstelling tot de meeste managers zorgde de 'master' ervoor dat we niet gestoord konden worden. Zo af en toe werd er op de deur geklopt, maar dit negeerde hij. Soms stond er buiten een rij mensen op hem te wachten, die nog hoop hadden uiteindelijk tot hem

toe te worden gelaten. Er was één iemand die het privilege bezat de rij te negeren en gewoon binnen te komen – dat was de dame met de thee, een glimlachende moederfiguur met een plat Londens accent die altijd halverwege de morgen langskwam. Wanneer ze weer was vertrokken, hernoemden we opnieuw onze besprekingen van de vier opties, waar misschien nog een vijfde aan werd toegevoegd, om ten slotte toch weer te worden afgevoerd. Vaak keek ik verlangend uit naar de lunch, zodat we eindelijk over iets anders konden praten. Tijdens het eten werd onze conversatie even open en gevareerd als ze daarvoor beperkt was geweest. Na deze onderbreking van een uur, gingen we weer naar zijn kamer om zo mogelijk een nieuwe blik te werpen op de bekende opties. Halverwege de middag kwamen we uiteindelijk tot onze beslissing, en ondernamen we stappen om deze uitgevoerd te krijgen. Pas dan ging de deur open en werd het geduld beloond van de wachtenden die nog over waren.

Soms kan men iets beter begrijpen door het tegendeel ervan te bekijken. De manier van leidinggeven van een MO is precies tegenovergesteld aan die van een intuïtief ingestelde manager. De intuïtieve manier van managen leidt voor iedere tijdsperiode tot een relatief groot aantal beslissingen, die meestal zonder veel nadrukken worden genomen. Het risico dat sommige beslissingen de plank flink misslaan, neemt de intuïtieve manager daarbij voor lief. De manier van managen van een MO zal in dezelfde tijdsperiode tot relatief weinig beslissingen leiden, maar het is vrijwel zeker dat iedere beslissing die wordt genomen de juiste is.

De persoonlijkheidskenmerken van een MO doen niet meteen denken aan een uitgesproken teammens. Toch blijkt een MO in de praktijk goed in een team te passen, vooral wanneer zijn rol voor hemzelf en anderen duidelijk is. Hij zal zich niet ergeren wanneer het team er lang over doet om tot een besluit te komen, want dit biedt hem juist de mogelijkheid om zijn waarde te bewijzen. Het zou beter zijn wanneer hij, en niet de Voorzitter de knoop zou doorhakken wanneer de groep een besluit moet nemen. Hoe talrijker de voorstellen en hoe complexer het besluitvormingsproces, hoe belangrijker zijn rol als specialist die consensus onnodig maakt.

De Groepswerker

Het is onvermijdelijk dat zo'n belangrijk, maar subtiel onderscheid tussen de teamrollen van de groepsleden bepaalde risico's met

zich meebrengt voor een effectieve samenwerking, zelfs onder een zeer capabele Voorzitter. Vaak zijn mensen niet bereid de teamrol te accepteren waar ze waarschijnlijk het meest geschikt voor zijn, en vinden ze de teamrol van iemand anders veel aantrekkelijker. Een mo, vooral een die traag reageert, wordt het bijvoorbeeld onmogelijk gemaakt zijn potentiële bijdrage te leveren door minder geremde persoonlijkheden die hun eigen meningen en ideeën graag doorgedrukt zien. Ook een verlegen, maar creatieve pl wordt nog wel eens buitengesloten door zijn medeteamleden die alle aandacht voor hun eigen ideeën op willen eisen. In veel groepen bestaat het gevaar dat rivaliserende individuen over alles wat maar ter sprake komt hun mening willen laten horen; niemand is ook maar een greintje geïnteresseerd in de mening van anderen.

Hoewel bij sommige *bedrijven* dit gedrag veelvuldig vertoond werd, kwam het ook wel voor dat één persoon als een uitzondering op de regel naar voren trad. Zo iemand redde dan soms de situatie. Hij kwam tussenbeide, en wist de dreigende onenigheid te sussen zodat de moeilijke karakters in het team hun vaardigheden voor positieve doeleinden konden inzetten. Iemand met een dergelijk talent speelt een speciale rol in het welslagen van een team, vooral wanneer in het team één of meer individuen zitten die over uitzonderlijke talenten beschikken, maar niet in staat zijn met collega's samen te werken.

Na verloop van tijd zagen we dat er behoefte was aan een dergelijke teamrol. We riepen de hulp in van onze observatoren bij de EME om individuen op te sporen die goed naar anderen konden luisteren, met 'moeilijke' mensen om konden gaan, en een gunstige invloed hadden op de teamgeest doordat ze de belangen van de groep boven hun eigen belang stelden.

Een selectie van mensen die aan de beschrijving die we hadden opgesteld voor deze teamrol voldeden – we hadden het algauw over de Groepswerker (gw) – vertoonde een aantal opmerkelijke scores in de psychometrische tests. De gw had een score voor sociale omgang die leek op die van extraverten, maar met een score voor dominantie die eerder bij een introvert type leek te passen. De gw bleek een vriendelijke, gevoelige persoonlijkheid wiens concepten in de PPQ veel belangstelling voor mensen verraadden, met de nadruk op interactie en communicatie.

Sommige managers spraken hun teleurstelling uit toen ze door de verschillende evaluatiemethoden die we hadden ontwikkeld om iemands ideale teamrol vast te stellen, tot gw werden

bestempeld. Ze konden zich een gw alleen voorstellen in een ondersteunende taak. Iedereen was verbaasd te horen dat er onder de cursisten ook topmanagers waren die, op basis van hun psychometrische testscores en het gedrag dat door collega's was geëvalueerd, tot de gw's gerekend konden worden. In een omgeving die wordt gedomineerd door lijnmanagers van het type Vormer heerst vaak een klimaat waarin de diplomatieke gaven en het perceptievermogen van de gw een enorme aanwinst zijn, vooral wanneer een autoritair en door conflicten geplaagd managersregime in moeilijkheden is geraakt. Op die manier wordt de Groepswerker-manager, die voor niemand bedreigend is en als een zegen voor het groepsbelang wordt gezien, de man waaronder zijn collega's nog het meest bereid zijn te werken.

Een goed voorbeeld van een topmanager met het profiel van een Groepswerker, was iemand die toevallig ook de eerste persoon was die mij vroeg te helpen bij het samenstellen van een team voor zijn bedrijf. Belangstelling om zich als een van de eersten op te werpen voor teamwerk, is volledig in overeenstemming met het profiel van de gw. In zijn functie als directeur van de afdeling Research en Development in een groot industrieel bedrijf werd hij met een bekend probleem geconfronteerd: zo af en toe leidde een project tot een groot commercieel succes, maar veel projecten leverden bar weinig op terwijl ze grote sommen geld oplokten. Dit werd min of meer als onvermijdelijk beschouwd. Waar men zich zorgen over maakte, was dat een projectteam met een lange geschiedenis van gedegen werk en onderzoek werd ingehaald door een kleiner bedrijf dat veel minder in dit projectgebied had geïnvesteerd. Het leek erop dat het projectteam met de gevestigde reputatie misschien toch uit zijn evenwicht was of een zwakke plek had. Dit bleek inderdaad het geval te zijn. Na verloop van tijd wist de directeur aanzienlijke vooruitgang te boeken op een terrein dat met conflicten was omgeven, door zodanig met zijn personeel te schuiven dat hun zwakheden niet werden benadrukt, maar hun sterke punten des te meer. Zijn manier van leidinggeven was niet provocerend of bedreigend, maar hij wist zijn mensen te overtuigen. Hij was tijdens vergaderingen met zijn managers veel minder aan het woord dan men van een 'baas' zou verwachten, maar luiserde des te meer. De andere managers volgden zijn voorbeeld, en praatten ook minder. De vergaderingen die hij voorzag werden gekenmerkt door minder gepraat en meer inhoud.

Ook in informele situaties had deze man duidelijk zijn eigen stijl. Hij werd altijd door anderen geraadpleegd. Pas afgestudeerd

den die zich in de onderste lagen van de hiërarchie bevonden, beschouwden hem als een zeldzaam goede begeleider en leraar. Hoger in de hiërarchie was hij de vertrouweling van een paar topmanagers die door iedereen als onbenaderbaar werden beschouwd. Deze contacten verleenden hem de status van iemand met grote invloed in het bedrijf. De positie die hij had verworven, had hij duidelijk grotendeels te danken aan het feit dat hij zijn eigen uitzonderlijke manier van leidinggeven zodanig had geperfectioneerd dat hij hiermee allerlei situaties aankon, maar daarbij zijn eigen persoonlijkheid en mogelijkheden niet verloochende.

De gw is smeerolie voor teams. Met een gw is er meer teamgeest, en werken mensen beter samen. Er zijn altijd teams waarin wereldvreemde figuren zitten. Wanneer dat het geval is, kan de gw subtiële invloed uitoefenen en helpen conflicten te vermijden, zodat de taak van degene die de vergadering formeel voorzit een stuk eenvoudiger wordt.

De Zorgdrager

Tot dusver hebben we zeven teamrollen geïdentificeerd die een nuttige functie kunnen vervullen binnen een team. Hier kan nog een achtste en laatste aan toe worden gevoegd, de Zorgdrager (zd). Het vermogen om iets af te maken, en dat met grote zorgvuldigheid te doen, is een kwaliteit die bij iedere onderneming van belang is. Helaas zijn er maar weinig mensen die deze goede eigenschap bezitten. Wat het nog moeilijker maakt, is dat deze eigenschap niet makkelijk te herkennen is tijdens een sollicitatiegesprek. Het is niet zo moeilijk om meteen te zien of iemand enthousiast is, en de flair heeft om dingen in gang te zetten, maar of iemand in staat is om dingen af te maken wanneer ze eenmaal in gang zijn gezet, is veel minder duidelijk. Er zijn veel mensen die goed of redelijk overweg kunnen met bijna alles, maar een bijna pathologische moeite hebben af te maken wat ze zijn begonnen.

We kunnen een teamrol misschien beter begrijpen door te kijken naar de menselijke tekortkomingen die de behoefte aan die rol doen ontstaan. Een goed voorbeeld hiervan deed zich voor toen we de kans kregen om voor een nationale luchtvaartmaatschappij een introductiecursus te verzorgen voor pas afgestudeerden. Ons werd gevraagd het teamrolconcept uit te leggen aan zestien afgestudeerden die waren geselecteerd uit een groep van 300 gescreende sol-

litanten. Omdat de sollicitanten een groot aantal tests hadden ondergaan, waaronder ook intelligentietests, vielen de geselecteerde kandidaten tijdens het seminar op door hun slimheid, zoals wel te verwachten was. De tests die wij hen lieten ondergaan waren echter meer gericht op het identificeren van persoonlijke eigenschappen die duiden op affiniteit of gebrek aan affiniteit met een teamrol. De implicaties van de testscores werden door mijn collega Bill Hartston en mij persoonlijk met de cursisten besproken. Een paar cursisten scoorden laag als zd, en één jonge vrouw scoorde opvallend laag. Toen Hartston haar discreet met de score confrontereerde, zag ze onmiddellijk wat hij bedoelde, en zei: "Ik vraag me af of het feit dat ik al negen jaar bezig ben een trui voor mezelf te breien die nog steeds niet af is, ook iets daarmee te maken heeft."

We ontdekten tijdens ons onderzoek dat mensen die slecht in staat waren dingen af te maken vaak een wat achteloze houding hadden ten aanzien van details, en zich weinig van verplichtingen aantrokken. Het ontbreken van een zd bleek een veelvoorkomende reden waarom teams die hun doel al bijna hadden bereikt bij de allerlaatste hindernis faalden. Tijdens het managementspel dat we in Henley speelden, kwam het regelmatig voor dat een kleine fout in de berekeningen een goed doordachte werkstrategie in het honderd deed lopen. Bij de oefening die een belangrijk onderdeel was van onze seminars over teambuilding misten bedrijven soms belangrijke veilingen of verkopen bij inschrijving omdat ze – vaak slechts een paar essentiële seconden – te laat kwamen. Als een detail wordt verwaarloosd en van het een het ander komt, heeft het spreekwoord dat een ongeluk in een klein hoekje zit niets aan zeggingskracht verloren. Een klein ongelukje kan tot de grootste rampen leiden. Aandacht voor details is geen triviale kwestie. Iemand die gewend is geen detail over te slaan, kan voor een team een belangrijke aanwinst zijn.

We troffen in het bedrijfsleven veel voorbeelden aan van het soort mislukkingen dat zich tijdens onze seminars voordeed. Deze mislukkingen deden zich vooral voor bij het lanceren van nieuwe producten en modellen. Een goed doordacht product mislukt nog al eens, omdat zich in het begin een tegenslag voordoet waar het zich nooit meer van weet te herstellen. Het team dat het product lanceert heeft vaak een overvloed aan enthousiastelingen onder zijn ontwerpers, verkopers en marketingdeskundigen, die allemaal met ongeduld uitkijken naar D-day. Wat echter vaak ontbreekt, is iemand die erop staat dat het product pas op de markt

wordt gebracht wanneer alle noodzakelijk vereiste tests, controles en ingebouwde beveiligingen zijn uitgevoerd. Soms blijkt uit deze tests dat het product in tegenstelling tot eerdere verwachtingen weinig kans heeft op succes, en dat het beter geschrapt of aangepast kan worden. De uitslag van marktonderzoek of onafhankelijke laboratoriumtests is niet altijd welkom nieuws, maar kan een bedrijf wel van de ondergang redden.

Een goed voorbeeld van de onmisbare bijdrage van een Zorgdrager deed zich voor in een periode dat ik seminaries verzorgde over Total Quality Control (integrale kwaliteitszorg) voor het British Institute of Management. Voor dit instituut publiceerde ik ook een artikel over 'kwaliteitsrampen'. Tijdens de voorbereiding voor het artikel kreeg ik toegang tot informatie over 121 verschillende kwaliteitsrampen (die worden gedefinieerd als kleine ongelukjes met de kwaliteit die tot grote financiële verliezen hebben geleid). We onderzochten de diepere oorzaken van de rampen, en in 36% van de gevallen bleek de oorzaak dat nieuwe ontwerpen, materialen of processen onvoldoende waren uitgetest. Een typisch geval van een grote ramp deed zich voor bij een bedrijf dat rubberdraad produceerde door middel van een continu proces waarbij rubberlatex in methaancarbonzuur werd geperst, en vervolgens gevulkaniseerd en met garen omwonden. Toen de rubberprijs steeg, ging het bedrijf noodgedwongen op zoek naar een andere grondstof. Een Amerikaans bedrijf waar het een zakelijke relatie mee onderhield, had net een nieuw soort synthetisch rubberdraad op de markt gebracht. Dit was een stuk goedkoper. Bovendien zouden enkele fysieke eigenschappen van het draad beter zijn. Er werd onderhandeld, en al snel verbond het Britse bedrijf zich om het draad in het Verenigd Koninkrijk onder licentie te produceren. Ze schakelden dus over van natuurlijk rubberdraad naar synthetisch rubberdraad, en de klanten werden overtuigd dat het nieuwe product een aantal voordelen had boven het oude. In hun haast de deal te sluiten vergat het Britse bedrijf echter het nieuwe materiaal aan de uitgebreide reeks tests te onderwerpen, die hun goed uitgeruste laboratorium uitstekend had kunnen uitvoeren. Ze vergaten onder andere het materiaal afdoende op vroegtijdige slijtage te onderzoeken. Na enige tijd bleek het synthetische rubber gevoelig te zijn voor slijtage waardoor het ongeschikt was voor de doeleinden van het belangrijkste afzetgebied. Er werden schadeclaims ingediend, en uiteindelijk moesten ze de productie sluiten wat tot een verlies leidde van meer dan twee miljoen pond. Er was niets mis met de uitgebreide technische informatie waar het Amerikaanse bedrijf in had voorzien, alleen één be-

paalde eigenschap was niet genoemd. Niemand in het Britse managementteam had het de moeite waard gevonden om het product aan een volledige controle te onderwerpen.

Er is een manager met een bepaalde mentaliteit voor nodig om vooruit te plannen, ervoor te zorgen dat niets over het hoofd wordt gezien en dat alle gedetailleerde plannen volledig worden uitgevoerd. We begonnen dus uit te kijken naar managers van het ZD-type die deze eigenschappen in onze experimentele situaties vertoonden. Ze waren moeilijk te vinden, want de meeste managers gaven aan al snel hun interesse in een nieuw idee te verliezen wanneer alle opwindende nieuwe kanten ervan eenmaal ontdekt waren. Het is echter zelden makkelijk om successen te behalen, en een zekere mate van perfectionisme is onontbeerlijk voor wie iets wil presteren. Na verloop van tijd kwamen we tot de conclusie dat managers van het type Zorgdrager trainingscursussen en opleidingen vermeden, maar dat men ze wel regelmatig aantrof in het binnenste van succesvolle ondernemingen.

Een opmerkelijke Zorgdrager kruiste mijn pad toen een voorzitter van een internationale stichting zichzelf aan mij voorstelde met een brief die zomaar op een dag op mijn bureau belandde. In deze brief kwam de volgende alinea voor: "Om werk aan mensen te kunnen delegeren moet ik ervan op aan kunnen dat ze de dingen ongeveer op mijn manier doen. Ik zoek dus naar een methode om mensen te vinden met dezelfde eigenaardigheden als ik heb. Of is dit misschien onzin?"

De schrijver van deze brief heette Ernest Cobb, en hij bleek uiteindelijk een combinatie van Zorgdrager en Plant (de meest geslaagde Zorgdragers hebben vaak een sterke secundaire teamrol als Plant of Monitor).

Ernest Cobb was de zoon van een vooraanstaand diplomaat en een politicus met een internationale reputatie. Cobb voelde er weinig voor in het voetspoor van zijn vader te treden en verder carrière te maken in de financiële wereld. Hij wilde met het geld dat hij had geërfd iets doen wat de moeite waard was, iets wat te maken had met de belangrijke problemen die in de wereld speelden. Op een dag liet hij zijn werk op Wall Street voor wat het was, en verhuisde naar India waar hij het probleem van de bevolkingsexplosie begon te onderzoeken, en naar manieren zocht om er iets aan te doen. Hij bleef er enige jaren en probeerde vergeefs om de problemen op een praktisch niveau aan te pakken. Ten slotte keerde hij terug naar het Westen in de overtuiging dat hij alleen iets van

praktische waarde van de grond kon krijgen, wanneer hij gebruik maakte van de kennis en technieken die in het Westen te vinden waren. Het leek hem goed te beginnen met het kanaliseren van de informatiestroom op het gebied van de bevolkingsproblematiek, en hij richtte voor dit doel een organisatie en een tijdschrift op. Hij werkte drie jaar lang zonder betaling, met drie assistenten. Hij opende een dienstencentrum, publiceerde iedere maand een bibliografie, en richtte een bedrijf op dat na enige tijd zichzelf kon bedruipen. "Dit werk sprak me aan. Het had iets weg van het verzamelen van postzegels dat vroeger een hobby van me was. Ik houd ervan om dingen te perfectioneren en ik ben dwangmatig in het voltooien van dingen." In die periode werd hij aangesteld als toezichthouder van een onderzoeksfonds op zijn werkgebied, en de ervaring in die functie bracht hem tot het inzicht dat hij in teamverband (meestal een groep van minstens tien mensen) waarschijnlijk een paar van de doelen die hem altijd hadden geïnspireerd zou kunnen bereiken. Hij begon nu ook iets te doen met zijn aloude belangstelling voor technische vernuftigheden. Hij zette een eigen werkplaats op - die ik heb gezien en die uitermate ordelijk was ingericht - en begon met zijn collega's de ene na de andere uitvinding te produceren, die tegenwoordig in ziekenhuizen in vele landen worden gebruikt. Hij is nu voorzitter van het onderzoeksfonds en heeft na twaalf jaar zijn werkzaamheden bij zijn oude bedrijf opgegeven. "Het loopt nu zo goed dat het mijn leiding niet meer nodig heeft".

Ernest Cobb lijkt alles wat hij begint ook af te moeten maken. De mislukkingen in zijn leven werden volgens hem veroorzaakt door zijn slechte beoordelingsvermogen. Hierover zegt hij: "Sommige doelen waren niet realistisch, en ik bleef er te lang aan vasthouden" ... De successen en de mislukkingen van de Zorgdrager komen uit dezelfde karaktereigenschappen voort.

We vonden een aantal goede voorbeelden van managers van het type zd, en daarmee konden we een aantal psychometrische testscores identificeren die correleerden met hun gedragspatroon. De testscores lieten zien dat Zorgdrager-managers weliswaar gauw last hadden van spanning, maar tevens een sterke zelfbeheersing en zelfdiscipline bezaten. Ze werden door hun teamleden in de syndicaten en *bedrijven* zelden als gespannen ervaren. Ze maakten eerder de tegenovergestelde indruk, en gingen door voor kalm en onverstoordbaar. De Zorgdrager-manager was eerder introvert dan extravert. Hij leek stress op te zoeken en innerlijk te verwerken, hoewel zijn fysiek daar vaak wel een prijs voor moest betalen.

Na verloop van tijd gingen we een maagzweer beschouwen als teken dat we waarschijnlijk met een ideale Zorgdrager te maken hadden! Uit de analyses van zijn concepten uit de ppq bleek hij over het algemeen waardering te hebben voor gestage inspanning, doorzetten en consequentheid, terwijl hij minder geïnteresseerd leek in de 'glamour' van spectaculaire successen.

De stijl van het zd-type manager wordt – net als die van de bm en de gw – ondergewaardeerd. Het kost vaak enige moeite om managers ervan te overtuigen dat deze stijl niet zelden wordt aangetroffen bij geslaagde topmanagers. Het is onvermijdelijk dat het grote publiek een verkeerd beeld krijgt van de eigenschappen van topmanagers. Het is logisch dat vooral managers die houden van uiterlijk vertoon in het nieuws komen, en dat zij als representatief voor de managersklasse worden gezien. Maar achter de schermen zijn er heel wat topmanagers die niet voldoen aan het stereotype van de 'big businessman'. Hun succes is gebaseerd op degelijke karaktertrekken en discipline, die hun vermogen om hard en doelmatig te werken onderstrepen. Ze maken af waaraan ze zijn begonnen, en zijn niet geneigd iets te ondernemen waarvan ze niet zeker weten of ze het wel waar kunnen maken. Wanneer een team een manager van het zd-type onder haar leden telt, wordt er geen tijd verspild. Het zou goed zijn wanneer zijn kwaliteiten ruimer ingang zouden vinden in de maatschappij. Hij zet zich niet alleen in om voor zichzelf dingen rond te krijgen, maar vooral in ruimer verband voor de groep. Dingen goed afmaken is een kunst op zich, en wie daarin uitblinkt, wordt algauw door zijn collega's opgemerkt en gewaardeerd.

Conclusie

Met deze acht typen die hun nut in teams kunnen bewijzen, is onze lijst compleet. In de vijf jaar dat we in het bedrijfsleven werkten aan het samenstellen van teams, hebben we geen andere nuttige teamrol kunnen vinden. Dit wil niet zeggen dat mensen niet welkom zijn in teams vanwege persoonlijke kwaliteiten als gevoel voor humor, of vanwege hun technische kennis, zoals het een specialist betaamt. Maar dergelijke kwaliteiten maken iemand nog niet geschikt om een vast omschreven teamrol te vervullen die duidelijk bepaalde verantwoordelijkheden met zich meebrengt. Goede voorbeelden van onze acht typen kunnen met elkaar iedere uitdaging aan, hoewel niet altijd alle acht rollen nodig zijn.

De methode om voor iedere persoon het meest geschikte team te bepalen was als volgt. Naar aanleiding van onze psychometrische tests deden we voorspellingen over de twee teamrollen waarvoor een persoon het meest geschikt zou zijn. De meest overheersende teamrol was zijn primaire rol, en de volgende de secundaire. Een MO/ZD was dus iemand wiens voornaamste eigenschappen slimheid en het vermogen om objectief te oordelen waren, maar die ook nooit tevreden kon zijn wanneer het werk niet helemaal af was. Een BO/GW duidde dus op een extraverte persoonlijkheid die het heerlijk vond om nieuwe ideeën te探索eren, en tevens makkelijk communiceerde en contact legde en goed met anderen kon opschieten.

De waarde van afzonderlijke teamrollen kon worden aange- toond door teams samen te stellen waarin een bepaalde teamrol ontbrak. Hoewel zulke teams er soms in slaagden de sterke punten van de groep als geheel goed te gebruiken, kon meestal direct verband worden gelegd met de fout in de samenstelling van het team wanneer de prestaties te wensen overlieten.

De sterke en zwakke kanten van teams die samenhangen met hun samenstelling, worden in de volgende twee hoofdstukken besproken. We geven hier ter inleiding alvast een paar fundamentele stellingen.

Mensen zijn nuttig voor een team wanneer ze de sterke punten of kenmerken bezitten waar behoefte aan is, en geen dupliaat zijn van degenen die al deel uitmaken van het team. Bij teams draait het om evenwicht. Het gaat niet om evenwichtige persoonlijkheden, maar om individuen wiens persoonlijkheden elkaar tegenwicht bieden en aanvullen. Op die manier kunnen de zwakke kanten van mensen gecompenseerd worden, en hun sterke kanten ten volle worden benut.

Mensen die nuttig zijn in teams				
Type	Afkorting	Typische kenmerken	Positieve kwaliteiten	Toelaatbare zwakheden
Bedrijfsman	BM	Behoudend, plichtsgescreuw, voorspelbaar.	Organisatietalent, gezond verstand, praktisch, harde werker, zelfdiscipline.	Gebrek aan flexibiliteit, niet ontvankelijk voor ideeën die hun waarde nog niet hebben bewezen.
Voorzitter	VZ	Kalm, beheerst, veel zelfvertrouwen.	Beoordeelt iedereen die een bijdrage kan leveren zonder vooroordelen op zijn merites en handelt daarnaar. Zeer doegericht.	Geen uitblinker in intellect of creatieve aanleg.
Vormer	VM	Veel energie, extravert, dynamisch.	Gedreven en gemotiveerd om iets te doen aan inertie en ondoelmatigheid.	Ongeduldig, snel geirriteerd, genoeg tot bruiskeren.
Plant	PL	Individualistisch, serius, onorthodox.	Genialiteit, fantasie, intellect, kennis.	In ivoren toren, en geneigd praktische details of protocol te veronachtfatten.
Bron-onderzoeker	BO	Extravert, enthousiast, nieuwsgierig, communicatief.	Goed in het leggen van contacten en het exploreren van nieuwe ontwikkelingen. Reageert goed op uitdagingen.	Verliest snel interesse wanneer het eerste enthousiasme over is.
Monitor	MO	Nuchter, weinig emoties, voorzichtig.	Goed beoordelingsvermogen, kundig, zakelijk, kritisch.	Mist inspiratie en het vermogen anderen te inspireren.
Groepsworker	GW	Sociaal gericht, mild en gevoelig.	Reageert positief op mensen en situaties en bevordert de teamgeest.	Bestudeert in tijden van crisis.
Zorgdrager	ZD	Nauwgezet, ordelijk, gewetensvol, gespannen.	Kan dingen goed afmaken. Perfectionist.	Heeft de neiging zich te veel zorgen te maken over kleine dingen, dingen niet los te kunnen laten.

6

De magische wisselwerking tussen mensen op de werkplek

Gegevens over teamrollen kunnen op twee manieren gebruikt worden om te bekijken of sollicitanten geschikt zijn voor een bepaalde baan. Een daarvan is het teamrolprofiel van de sollicitant vergelijken met de functie-eisen, of wat preciezer, met de eisen die door de computer werden vertaald in een teamrolprofiel.

Toen deze benadering werd geïntroduceerd, was het iets radicaal anders. Er is echter een alternatieve benadering die een nog veel radicaler verandering betekent, omdat we ons hiermee op een terrein begeven dat – voor zover we weten – nog nooit door anderen is betreden. Bij deze methode wordt voorbijgegaan aan de functie-eisen, omdat wordt aangenomen dat de vereiste technische vaardigheden en werkhouding aanwezig zijn, en richt men zich op de aard van de interactieve relaties die na de aanstelling op de werkplek zullen ontstaan.

Het onderscheid tussen de twee benaderingen is vooral contextueel. De diagnose van functie-eisen is van het grootste belang bij goed gestructureerde banen met duidelijke criteria voor het gedrag dat tot goede prestaties leidt, en waar het uitblijven van dergelijk gedrag meteen consequenties heeft.

Hogere managementfuncties worden echter door een ander stel parameters geregeerd. Om te beginnen zijn dat soort banen veel minder vast omschreven: het is de persoon die de baan inhoud geeft, zoals wel wordt gezegd. Verder wordt succes of falen hier in verband gebracht met het vermogen om goed met bepaalde hoger geplaatste managers om te gaan.

Dit laatste aspect is zo belangrijk dat wanneer nieuwe managers van buitenaf zijn aangetrokken, deze vaak niet rusten totdat ze enkele leden van topteams met wie ze voorheen hebben gewerkt, op sleutelposten hebben benoemd. Dat een nieuwe leider

zijn of haar maatjes meeneemt, is iets waar veel mensen verbolgen over zijn. Maar wanneer die oude maatjes de directeur effectiever maken, moet dit onderwerp met respect benaderd en zorgvuldig overwogen worden.

Over een langere periode bezien hebben we genoeg praktijkgevallen verzameld van succesvolle en niet-succesvolle relaties op kaderniveau om een ruwe schets te kunnen geven van de typen die goed met elkaar kunnen opscheien en de typen die waarschijnlijk met elkaar zullen botsen. Managers die met anderen in aanvaring komen, zijn bijzonder vatbaar voor persoonlijke rancune. Ze leggen allerlei fouten en minpunten bij degene met wie ze niet goed kunnen opscheien. Men zou kunnen zeggen dat, net als in een huwelijk, sommige mensen niet bij elkaar passen. Mensen zouden zich veel tijd en ellende besparen wanneer ze zich dat meteen zouden realiseren, voordat het kwaad is geschied.

Toen we bij wijze van experiment een module voor de magische wisselwerking tussen teamrollen bij Interplace voegden, realiseerden we ons dat we tot dan toe onontgonnen terrein betraden. Wat ons de moed (of misschien de overmoed) gaf om door te gaan, was de zekerheid dat we zouden kunnen leren van de reacties van gebruikers, en dat zij ons weer op het rechte pad naar meer kennis zouden brengen, mochten we daar ongemerkt van afgedwaald zijn. We bleken echter niet ver mis te zitten met onze grondstellingen.

Ze bleken niet zozeer herziening te behoeven als wel uitbreiding. De complicaties waar we op stuitten, betroffen voornamelijk de invloed van waarden. Deze kunnen relaties vereenvoudigen die normaal gesproken moeilijk zijn, of relaties versturen die anders waarschijnlijk harmonieus zouden zijn geweest. Het onderzoek op dit terrein is nog gaande. We hopen het ooit nog uit te breiden met nieuwe modules. Voorlopig volstaat onze kennis slechts om een paar principes die als leidraad dienen vast te leggen, maar alles wijst erop dat deze in de toekomst verder uitgewerkt zullen worden.

Enkelvoudige en meervoudige rolrelaties

Wanneer twee mensen samenwerken, kunnen ze op verschillende manieren op elkaar reageren. Ze kunnen alleen op basis van hun formele opdracht met elkaar omgaan, en hun verantwoordelijkheden voor bepaalde taken scheiden. In dat geval doet het er wei-

nig toe wie de twee mensen zijn. Als ze hun taak uitvoeren op de manier die is voorgeschreven en overeengekomen, is het resultaat normaal gesproken altijd hetzelfde.

Wanneer het werk om dynamischer onderlinge betrekkingen vraagt, zal het teamrolprofiel van de twee personen altijd van invloed zijn op het resultaat. Wanneer een van de twee agressief en overheersend wordt, kan de ander diplomatiek en verzoenend reageren, zodat de twee tot een vergelijk kommen; maar in een ander geval, wanneer deze een ander teamrolprofiel heeft, zal hij misschien een even agressieve reactie vertonen, waardoor de twee met een onopgelost conflict blijven zitten.

Wanneer twee vreemden elkaar ontmoeten, zullen ze misschien niet meteen hun ware gedaante laten zien, maar het duurt niet lang voordat deze bovenkomt. Het meest waarschijnlijk is dat de primaire, natuurlijke teamrollen als eersten aan de oppervlakte zullen komen. Mensen wijken niet af van de teamrollen van hun voorkeur, tenzij ze daar een goede reden voor hebben. Daarom zijn enkelvoudige rolrelaties kenmerkend voor de interactie tussen mensen die elkaar nog niet zo lang kennen of nooit reden hebben gehad om iets te veranderen aan de manier waarop ze van nature op deze persoon reageren. Iemands gedrag geldt al snel als typerend voor zijn persoon. "Daar heb je hem weer," zegt men dan.

Er zijn echter relaties die ingewikkelder in elkaar zitten. Men kan bijvoorbeeld in een sociale situatie de ene rol aannemen tegenover iemand en weer een heel andere wanneer men bezig is een probleem op te lossen. Een chef die Vormer/Plant is, kan bijvoorbeeld een ondergeschikte hebben die Groepswerker/Monitor is. De primaire relatie is van leidinggevende aard, waarbij een Vormer boven een Groepswerker staat. Maar dan krijgt de chef een idee dat belangrijke consequenties zou kunnen hebben wanneer alles loopt zoals gepland. Maar hij twijfelt. "Wil jij eens naar dit idee kijken," zegt de chef dan tot zijn ondergeschikte. De relatie is niet langer leidinggevend. De Plant spreekt nu tot de Monitor, en wil graag zijn advies hebben.

Bij deze vorm van overschakelen is er sprake van een 'meervoudig rolrelatie'. Zulke relaties kan men pas na enig tijd leren kennen. Het komt erop neer dat iemand weet hoe hij met een ander moet omgaan in allerlei verschillende situaties. Deze ontvankelijkheid voor de ander zal eveneens worden aangevoeld, zodat wederzijds duidelijk wordt waaraan behoeft is en wat werkt. Een team van twee dat in staat is tot meervoudige rolrelaties kan

onder verschillende omstandigheden zeer efficiënt werken, en een veel groter team voorbijstreven als we kijken wat het voor elkaar krijgt. Daarom kan het voor topmanagers bij loopbaanplanning ook zo'n kostbare vergissing zijn om personen afzonderlijk te behandelen. Het is alsof men op een schaakbord de zetten van ieder stuk apart zou bekijken en negeren wat de combinaties van zetten kunnen doen.

De magie van rolrelaties moet in dit hoofdstuk om verscheidene redenen beperkt worden tot enkelvoudige rolrelaties. Een belangrijke reden hiervoor is dat schrijven over enkelvoudige rolrelaties het makkelijkst is: we hebben er de meeste informatie over, en ze zijn het makkelijkst te voorspellen. Meervoudige rolrelaties vereisen fijngevoeligheid van een niveau dat sommigen nooit zullen kunnen bereiken. Er zijn wel mensen die het bereiken, maar alleen wanneer ze daartoe sterk gemotiveerd zijn. Wanneer directe verwanten in een familiebedrijf werken, zijn de mensen waarschijnlijk een stuk scherper op elkaar afgestemd. Wanneer dit niet het geval is, dan wordt het resultaat bepaald door de normale wetten van de werking van teamrollen; en de consequenties als het niet werkt, kunnen in dat geval desastreuzer zijn omdat er meer op het spel staat.

Enkelvoudige rolrelaties impliceren een model dat we genoodzaakt zijn eenvoudiger te houden dan we zouden wensen. De troost is echter dat wat op de volgende bladzijden wordt uiteengezet op heel veel werkverhoudingen toegepast kan worden. Mensen drukken zich op de voor hen gebruikelijke manieren uit en daarom kunnen we zeggen wat waarschijnlijk het resultaat zal zijn, mits we iets weten over degenen met wie ze samenwerken.

We geven hier een samenvatting van de voornaamste krachten die meespelen aangezien ze de relaties tussen de teamrollen en de drie niveaus van status – baas, gelijke, ondergeschikte – beïnvloeden. Een belangrijk punt van aandacht is dat wederzijdse betrekkingen niet noodzakelijkerwijs voor beide partijen van evenveel waarde zijn. Een voorzitter (vz) kan het bijvoorbeeld heel goed doen onder een baas die Vormer is, in de zin dat in deze opzet een co veel kan bereiken. Aan de andere kant zoeken Vormers geen co's als ondergeschikten. Zij geven over het algemeen de voorkeur aan Groepsworkers, die meegaander zijn. In het nu volgende overzicht bekijken we zowel de meest geschikte relaties voor elke teamrol als de relaties die waarschijnlijk oeciaermt zijn te mishikkerr.

Combinaties met Vormers

Vormers leveren speciale problemen op in werkrelaties. Op de creditzijde staat hun prestatiedrang. Ze komen vaker in aanmerking voor promotie en werken zichzelf vaker omhoog naar de top dan welke andere teamrolgroep ook. Aan de debetzijde krijgen veel bedrijven die door Vormers worden geleid te maken met emotionele crises, ruzie in de raad van bestuur, of hardnekkige problemen in de arbeidsverhoudingen. Toch weten Vormers zakelijk succes te boeken. Als er te veel Vormers worden verwijderd, zullen de onderlinge verhoudingen beter worden, maar zakelijk zal het slechter gaan. Een oplossing is: meer aandacht schenken aan de collega's die met hen samenwerken, stappen ondernemen om te voorkomen dat een Vormer-cultuur bepalend wordt, en Vormers opvoeden in het onderhouden van meervoudige rolrelaties.

Vormers werken het best voor een baas die zich niet met hen bemoeit, maar klaarstaat met advies als het nodig is. Voorzitters zijn handig genoeg in de omgang met mensen en hebben voldoende overzicht om met Vormers om te gaan, behalve met de allerlastigste onder hen (hoewel soms zelfs met hen). Monitors kunnen, mits ze over voldoende wijsheid beschikken om respect af te dwingen, een effectieve baas van Vormers zijn. Bij andere soorten bazen ontstaan waarschijnlijk moeilijkheden. Vormers zijn meer dan andere teamrollen geneigd om het establishment uit te dagen. Vooral Bedrijfsmannen houden niet erg van de onrust die een ondergeschikte Vormer zou kunnen zaaien in een goed geregeld systeem.

Wat betreft de relaties met hun gelijken houden Vormers van dynamische collega's waarmee ze af en toe de degens kunnen kruisen. Hiervoor zijn Brononderzoekers uitermate geschikt. Deze relatie lijkt veel beter te werken dan die met een andere creatieve rol, die van de Plant. Planten koesteren hun eigen ideeën te veel: zij zien de flikkerende degens meer als een bedreiging.

Wat betreft ondergeschikten kunnen Vormers het best opschieten met Groepsworkers, die beter dan anderen in staat zijn met de dominante houding van de Vormer om te gaan, en de baas zelfs ongemerkt kunnen manipuleren. Een Zorgdrager kan ook goed onder een Vormer werken, hoewel daar altijd het risico bestaat dat de spanningen te groot worden. Bedrijfsmannen zijn over het algemeen goede ondergeschikten voor Vormers, wanneer ze tenminste niet te zeer verknocht zijn aan een overblijfsel van een vorig regime. Een minder bevredigende ondergeschikte voor de

omdat de bemoeienis zelden als hulp wordt ervaren, zijn de resultaten van deze werkrelatie vaak negatief.

In termen van werkrelaties met collega's, lijken Specialisten het best samen te kunnen werken met Bedrijfsmannen en Groepsworkers, met wie ze het best wederzijds respect kunnen opbouwen. Dit ligt anders voor Planten. Planten zien ieder probleem als een uitdaging en het doet er weinig toe of dit probleem zich op het werkterrein van de Specialist bevindt. Er ontstaan al snel conflicten tussen ideeën en ervaring. In relaties met gelijken wordt dit soort conflicten moeilijk verholpen.

In de omgang met ondergeschikten geven Specialisten de voorkeur aan mensen die professionals met respect behandelen, die zich houden aan de normen zoals ze zijn afgesproken. Bedrijfsmannen en Groepsworkers, hetzelfde duo dat als collega's ook goed met Specialisten kan opschieten, zijn prima ondergeschikten voor hen. En weer zijn Planten een probleem, maar nu nog erger. Omdat Planten de voorkeur geven aan lateraal denken boven de geldende normen aanhouden, wordt hun gedrag door de Specialist algauw als een vorm van insubordinatie beschouwd.

Combinaties met Monitors

Wat we ons allereerst moeten realiseren is dat Monitors weinig op de voorgrond treden. Deze eigenschap is van invloed op alles wat verder over hen gezegd kan worden. Monitors moeten ontdekt worden om naar hun volle vermogen te kunnen bijdragen, en ze moeten door daadkrachtige mensen op alle niveaus gesteund worden. Pure MO's behoorden tot de minst succesvolle teams die in de loop der jaren aan onze managementoefeningen deelnamen. Zij werden over het algemeen verlamd door een teveel aan analyse. MO's kunnen als baas, gelijke of ondergeschikte beter op afstand gehouden worden van andere MO's.

Wat betreft relaties met degene aan wie ze directe verantwoording verschuldigd zijn, werken MO's het beste voor een Voorzitter die hen raadpleegt en om advies vraagt, en het slechtst voor een Vormer, vooral wanneer het om een doortastend en besluitvaardig type gaat voor wie daden belangrijker zijn dan woorden.

Een MO kan het best Voorzitters en Bedrijfsmannen als collega's kiezen, die goed zijn in het onderhouden van contacten en de praktische consequenties van besluiten goed overzien. Ze werken het slechtst samen met Zorgdragers en andere MO's, met wie zij

langdurige discussies voeren over bijzaken, wat maar al te vaak voor oponthoud en onzekerheid zorgt.

Voor MO's zijn vooral Bedrijfsmannen geschikt als ondergeschikten, met name wanneer deze efficiënt zijn in het bedenken van methoden en procedures en de werking daarvan goed in de gaten houden. Ze kunnen beter geen andere MO als ondergeschikte hebben, en hetzelfde geldt in iets mindere mate voor Planten, vooral omdat bij te veel overleg actie vaak uitblijft.

Combinaties met Zorgdragers

Het talent dat Zorgdragers hebben om dingen te voltooien, maakt hen waardevol als ondergeschikten voor bazon die goed zijn in het in gang zetten van dingen en waarde hechten aan resultaten. Zorgdragers werken goed voor Brononderzoekers, Planten en Vormers. Ze presteren het minst goed wanneer ze onder de directe verantwoordelijkheid van andere Zorgdragers vallen, want een dergelijke relatie kan tot een overmatige spanning leiden.

Als collega's worden Zorgdragers het meest gerespecteerd door Bedrijfsmannen, omdat Zorgdragers en Bedrijfsmannen bepaalde overeenkomsten vertonen in stijl en waarden. Zij botsen het sterkst met Brononderzoekers, die hen waarschijnlijk als beperkt en pietluttig zullen zien, terwijl zij op hun beurt de BO's al te zorgeloos en slordig zullen vinden.

Betrouwbare en goed georganiseerde Bedrijfsmannen worden gewaardeerd als ondergeschikte door Zorgdragers. Ze kunnen het slechtst overweg met BO's om dezelfde redenen als waarom zij hen niet als collega's dulden. De redenen voor conflict worden nog aangescherpt wanneer de BO zich in een ondergeschikte rol bevindt.

Combinaties met Bedrijfsmannen

Omdat Bedrijfsmannen altijd bereid zijn de praktische zaken aan te pakken waar situaties, systemen en organisaties om vragen, kunnen ze goed opschieten met allerlei mensen, als baas en als collega. Maar als het fout loopt met een relatie, dan kan het goed mis zijn.

Bedrijfsmannen (BM) hebben behoefte aan bazon met vastomlijnde ideeën over wat ze willen bereiken. Ze presteren vooral goed wanneer ze onder Vormers en Planten moeten functioneren die prijs stellen op organisatietalent. IMP's kunnen ook goed op-

Vormer is de Voorzitter. De reden hiervoor is dat hun stijlen kunnen botsen, vooral wanneer de relatie te hecht wordt. Doordat Voorzitters uitstekend weten hoe ze met mensen moeten omgaan, weten ze de meeste resultaten te halen uit de gedrevenheid en prestatiedrang van Vormers. Paradoxaal genoeg kan de Vormer dan nog vinden dat het proces wat in gang is gezet, te traag en indirect is. Vormers hebben de neiging Monitors op dezelfde manier te behandelen. Het risico van een botsing van stijlen is echter kleiner. Het probleem is dat Monitors zich makkelijk laten overdonderen, naar hun advies wordt niet geluisterd en het kan zelfs zover komen dat ze helemaal geen rol meer spelen.

Combinaties met Planten

Echte Planten worden vaak weggewerkt uit organisaties. Ze passen niet makkelijk in een systeem, tenzij ze hun ware aard verhullen, maar dan lopen ze het risico hun potentieel te verliezen. Een Plant moet door iemand anders worden geïntegreerd – hij moet een beschermor of een voorvechter hebben. De ideale baas voor een Plant is een Voorzitter. Voorzitters zijn goed in het ontdekken van talent, en weten waar en wanneer ze het moeten gebruiken. Ook een baas die Groepswerker is en met de Plant meeleeft en hem aanmoedigt, kan het beste in de Plant naar voren brengen. De Vormers en Bedrijfsmannen zijn zo ongeveer het andere uiterste en zullen zich waarschijnlijk het minst tolerant opstellen tegenover Planten. Omdat het in de praktijk juist meestal deze mensen zijn die aan het hoofd van organisaties staan, verdwijnen Planten meestal voordat ze tot de hogere managementkaders zijn doorgedrongen. Wanneer ze daar alsnog opduiken dan is het meestal in een adviesfunctie.

Planten zijn stimulerende collega's en kunnen goed opschieten met Voorzitters, Brononderzoekers, en Groepswerkers, met andere woorden, met mensen in een sociale rol. De relatie is moeilijker met mensen die een meer denkende rol hebben. In de omgang met Monitors of met andere Planten is de kans op conflicten over theoretische zaken groot, ook al voelen ze zich tot elkaar aangetrokken. Dergelijke conflicten kunnen tot waardevolle resultaten leiden, maar de ervaring leert dat dit alleen gebeurt wanneer iemand in de groep de leiding heeft. De meeste kans op conflicten hebben Planten met collega's die Bedrijfsmannen zijn. Hun primaire doelstellingen en waarden hebben weinig met elkaar gemeen, ter-

wijl hun werkmethoden botsen. Als er geen structuur wordt aangebracht in hun omgang, dan is de kans dat deze intrinsieke problemen worden opgelost niet groot.

Planten kunnen weliswaar slecht opschieten met Bedrijfsmannen wanneer ze collega's zijn, maar de zaak ligt heel anders wanneer een Bedrijfsmann de ondergeschikte is van een Plant. Ook al zijn er verschillen in perspectief, de relatie tussen een Plant als baas en een Bedrijfsmann als ondergeschikte, is een van de effectiefste als de relatie een kans krijgt. Zodra een idee praktisch wordt gevonden, gaat de Bedrijfsmann ermee aan de slag. De Plant zal zelf aanvoelen dat vage, wat onrealistische ideeën niet uitgevoerd zullen worden. Een andere waardevolle relatie is die tussen een Plant en de Monitor (mo) als ondergeschikte. Hier is het verschil in status erg nuttig. Als collega's zouden ze elkaar in de haren vliegen, maar wanneer de Plant een stapje hoger staat in de hiërarchie kan deze meer zelfverzekerd zeggen: "Kijk eens wat jij van dit idee vindt". De mo fungert als katalysator. Dat kan helpen bij het ontwikkelen van ideeën maar ook bij het nemen van beslissingen.

Planten lijken het minst goed op te kunnen schieten met ondergeschikten die Vormer of Brononderzoeker zijn. Beiden hebben de neiging om de manier van denken en problemen oplossen van de Plant onderuit te halen en te vrijmoedig te worden waar het beter is de gevoeligheden van de Plant te respecteren.

Combinaties met Specialisten

Specialisten zijn trots op hun werk en hoe ze hun werkzaamheden zelf regelen. Misschien zit er iets van waarheid in de bewering dat ze het zonder baas, ondergeschikten of collega's kunnen stellen, maar in werkelijkheid zullen ze toch met anderen moeten omgaan, want 'niemand kan het helemaal alleen af'. De ruimte die Specialisten van hun baas krijgen is hier een sleutelfactor. Specialisten hebben behoefte aan bazen die geloven in hun professionaliteit en deze op prijs stellen. Bedrijfsmannen zullen vanzelf in deze behoeft voorzien, vanwege de waarde die zij hechten aan structuur. Specialisten zijn ook gesteld op bazen die hun de vrije hand geven omdat ze geloven in het delegeren van verantwoordelijkheden. Daarom kunnen ze goed opschieten met Groepswerkers of Voorzitters als baas. Het tegenovergestelde geldt voor Brononderzoekers en Vormers. Deze respecteren de soevereiniteit van de Specialist op zijn gebied niet. Ze zullen zich ermee bemoeien. Maar

schieten met een Zorgdrager als baas die waarde hecht aan een efficiënte realisering van plannen. Relaties tussen twee IMP's waarbij de ene de baas is van de andere, zijn over het algemeen echter minder succesvol. Deze combinatie is de formule voor het ontstaan van de overmaat aan organisatie, die bekend staat als bureaucratie.

Bedrijfsmannen werken goed samen met Voorzitters, Monitors, Brononderzoekers, Zorgdragers en Specialisten. Maar op collegiaal niveau pakken niet alle relaties goed uit. IMP's komen snel met andere IMP's in conflict over bevoegdheden, en krijgen het nog al eens aan de stok met Planten. In het laatste geval kunnen verschillen in ambitie, prioriteiten en waarden tot spanningen en zelfs ruzie leiden, tenzij er een mechanisme is dat de meningen verzoent. Helaas is dit in relaties tussen gelijken zelden mogelijk zonder dat er een buitenstaander bij wordt betrokken.

Bedrijfsmannen houden de relaties met ondergeschikten gewoonlijk formeel. Inschikkelijke Groepswerkers passen het best bij hen. De lastigste ondergeschikten voor Bedrijfsmannen zijn Planten en Brononderzoekers, de teamrollen die niet gauw respect tonen voor gevestigde systemen en gezag.

Combinaties met Brononderzoekers

Omdat Brononderzoekers (bo's) sociaal en over het algemeen tolerant zijn, maakt het hen weinig uit met wie ze samenwerken. Wanneer er problemen ontstaan, is het niet omdat de Brononderzoeker opzettelijk op een conflict aangestuurd heeft, maar omdat hij in alle onschuld een misser heeft begaan.

Brononderzoekers kunnen goed opschielen met bazen die Vormer zijn. Ze kunnen de druk goed aan en blijven zichzelf. Ze werken echter niet graag voor bazen die veel belang hechten aan precisie en hun ondergeschikten kort houden. Wat dat betreft kunnen ze dus beter uit de buurt blijven van Zorgdragers en Specialisten.

Zorgdragers en Specialisten zijn evenmin als hun collega's aan te bevelen. Het probleem is hier vooral dat de verschillen in stijl niet te verenigen zijn, en dat het niet waarschijnlijk is dat dit op de een of andere manier wordt gecompenseerd. Brononderzoekers werken waarschijnlijk veel beter met Bedrijfsmannen en Groepswerkers, met wie een basis voor samenwerking wordt gelegd zonder dat een van beide partijen de ander overschaduwt.

Wat betreft de relatie met ondergeschikten zijn bo's het meest gebaat bij een Zorgdrager, die op een natuurlijke manier alle zwakheden compenseert die horen bij het typische gedrag van een bo, dat wil zeggen steeds weer aan iets nieuws beginnen en een spoor van onafgemaakte projecten nalaten. Zorgdragers hebben hierbij geen leiding nodig. Als vanzelfsprekend zal de nodige actie ondernomen worden. bo's werken prettig samen met verschillende soorten ondergeschikten, maar deze relaties zijn niet altijd even effectief. Het gevaar is dat ondergeschikten misschien te veel tijd doorbrengen met weinig omhanden, aangezien de bo's er niet toe gekomen zijn hun ondergeschikten instructies te geven.

Hoewel het voor bo's beter is om ondergeschikten te hebben die zelf initiatief tonen, is de meest initiatiefrijke ondergeschikte, de Vormer, niet erg geschikt voor een bo. Het probleem is dat de tolerantie van de bo de Vormer te veel ruimte biedt om de baas naar de kroon te steken. In dat geval is de Vormer geen ondergeschikte meer, maar een concurrent, en daardoor kan een zeer onstabiele relatie ontstaan.

Combinaties met Voorzitters

Voorzitters zijn gewoonlijk erg goed in de omgang met mensen. Ze kunnen goed orders geven, maar ook ontvangen, en zijn vooral goed in de omgang met mensen met talent. Omdat ze een natuurlijke aanleg hebben voor managementtaken, kan hun stijl echter botsen met die van anderen, vooral van Vormers.

Toch is de co de aangewezen persoon om een Vormer als baas te hebben, ook wanneer deze bijzonder moeilijk en veeleisend is. Ze zullen een gegeven opdracht meteen uitvoeren, maar kunnen zonodig ook tegenstoom geven. co's doen het ook goed in de omgang met bazen die Plant zijn, of zelfs Superplant. Omdat co's op een weloverwogen manier met mensen omgaan, zijn ze zeer geschikt om de visie van de Plant tactvol in goede banen te leiden, en te zorgen dat de dingen waar een Plant minder goed in is in orde komen. co's hebben minder graag een Groepswerker als baas, vooral wanneer het hem aan een duidelijke visie ontbreekt en hij al snel het gevoel heeft dat zijn gezag wordt ondermijnd.

In relaties met collega's gaat het zelden goed tussen Voorzitters en Vormers. Er ontstaan als snel verschillen in stijl en nadruk en de gelijkwaardigheid van status in de relatie betekent dat waarschijnlijk geen van beide partijen voor de ander zal wijken. co's

werken veel beter samen met andere teamrollen, vooral met Groepswerkers op het sociale vlak, en met Bedrijfsmannen op het organisatorische vlak. Hier wordt het werk op een natuurlijke manier verdeeld tussen co's, die zorgen voor de menselijke kant van het bedrijf, en Bedrijfsmannen, die de taken en methoden voor hun rekening nemen.

Voorzitters zijn goed in leiding geven aan ondergeschikten over het algemeen, maar hun talenten komen vooral tot hun recht wanneer dat Planten zijn. Het opvallende is dat creatieve en slimme mensen zich vaak buitengewoon moeilijk laten leiden. Op dit vlak overstijgen de vaardigheden van co's die van andere teamleden. Wanneer een Voorzitter dus graag de prestaties verder wil opeischroeven, dan is er veel voor te zeggen om hem een talentvolle Plant (Pl) als ondergeschikte te geven. Een Vormer daarentegen is in dit geval niet aan te raden, tenzij deze Pl of Mo als secundaire rol heeft. Een sterke vm als ondergeschikte van een co zal waarschijnlijk de stijl, en ook nog de besluiten van zijn baas aanvallen, terwijl hij daarmee niet bijdraagt aan verbetering van de kwaliteit van een uiteindelijke beslissing.

Combinaties met Groepswerkers

Groepswerkers zijn een van de makkelijkste soorten mensen om mee te werken. Als er al problemen dreigen dan is het waarschijnlijk meer een kwestie van doelmatigheid dan van de combinatie van personen.

Idealiter staat een Groepswerker (gw) onder leiding van een sterke Vormer en een andere Groepswerker als baas moet juist vermeden worden wanneer het niet zeker is of deze besluitvaardig genoeg is.

Hoewel Groepswerkers goed samengaan met een grote verscheidenheid aan collega's, werken ze vooral goed met andere gw's. Ze geven elkaar onderling steun, en halen het meest uit hun samenwerking als team. Ze zijn ook goede collega's voor Planten, die ze ideeën helpen ontwikkelen en de weg wijzen door het sociale systeem. De aanwezigheid van Vormers kan deze relaties destabiliseren en de Groepswerkers van hun stuk brengen. Vormers overheersen algauw, en zijn dan geen collega's meer.

Groepswerkers die baas zijn, houden van medewerkers die initiatief tonen, die weten waar ze voor staan, en toch geen bedreig-

ing vormen voor de baas. Vooral Specialisten passen in dit beeld. Weer zijn Vormers (vm's) de uitzondering. Door hun aanwezigheid zal waarschijnlijk een ongemakkelijke situatie ontstaan. Ze tonen weliswaar initiatief, maar ze weten ook vaak van geen ophouden. VM's zetten een gw als baas onder druk. De hiërarchische verhouding dreigt te worden omgedraaid, of wordt daadwerkelijk omgedraaid.

Voor we dit hoofdstuk afsluiten moeten we de lezer nogmaals erop wijzen dat de hier besproken stof primaire rolrelaties betrof. De houding ten opzichte van andere teamrollen kan worden afgezwakt of zelfs teniet gedaan, wanneer ook secundaire teamrollen worden aangewend, en hoe dit gebeurt hangt af van de vraag of iemand een goede persoonlijke strategie ontwikkelt. We zullen proberen dit onderwerp in hoofdstuk 8 de nodige aandacht te geven.

Ondertussen moeten we bedenken wat er gedaan kan worden wanneer dingen verkeerd gaan in relaties, en welke stappen genomen kunnen worden om denkbare conflicten te vermijden.

Inleiding

Kunt u werkelijk de doelmatigheid van uw denken verbeteren?

In januari 1985 koos het Amerikaanse tijdschrift *Time Magazine* Peter Ueberroth, de man die in laatste instantie verantwoordelijk was voor het daverende succes van de Olympische Spelen te Los Angeles, tot 'Man van het Jaar'. In de regel ontstaat er door dergelijke groots opgezette sport-evenementen een verlies van honderden miljoenen. Hoewel het gemeentebestuur van Los Angeles had besloten geen gemeenschapsgeld aan de Spelen uit te geven, werden de Olympische Spelen van 1984 afgesloten met een batig saldo van maar liefst 750 miljoen gulden. Dit uitzonderlijke succes moet in hoge mate worden toegeschreven aan nieuwe concepten en ideeën die op doeltreffende manier en met groot leiderschap in praktijk werden gebracht.

Welke manier van denken was noodzakelijk om deze nieuwe concepten te creëren?

In een in de *Washington Post* van 30 september 1984 gepubliceerd interview zet Peter Ueberroth uiteen hoe hij voor het genereren van nieuwe concepten gebruik pleegt te maken van een door mij vele jaren geleden ontwikkelde methode die 'lateraal denken' heet. Inmiddels heb ik er al heel wat boeken over geschreven. Negen jaar voor het bewuste interview had Peter Ueberroth een lezing bijgewoond die ik hield op

uitnodiging van de Young Presidents' Organisation – een lezing die één uur had geduurd.

Er zijn honderden andere voorbeelden aan te voeren van de enorme uitwerking die een weloverwogen denkmethode kan hebben. Zelf kan ik niet meer doen dan de methode ontwikkelen en uiteenzetten. Het is aan de Peter Ueberroths van deze wereld zich ermee vertrouwd te maken en ze in praktijk te brengen.

Denken is het hoogste goed van de mens. Toch mogen we nooit tevreden zijn met onze graad van bekwaamheid op dit gebied. Hoe ver we het er ook in mogen hebben gebracht, altijd zullen we naar verdere verbetering moeten blijven streven. De enigen die bijzonder ingenomen zijn met hun denkvaardigheid zijn gewoonlijk die mensen die in de waan verkeren dat denken slechts één doel heeft: aantonen dat je gelijk hebt – tot je eigen tevredenheid.

Als we een beperkte kijk hebben op wat door middel van denken tot stand kan worden gebracht, zullen we misschien zelfvoldaan zijn over onze voortreffelijke prestaties op dit gebied – maar daar houdt het dan ook mee op.

De belangrijkste moeilijkheid die een rol speelt bij het denken, is verwarring. We proberen veel te veel dingen tegelijk te doen. In ons innerlijk strijden emoties, informatie, logica, hoop en creativiteit om de voorrang. Het komt overeen met jongleren met te veel ballen.

Wat ik in dit boek uiteen wil zetten, is een bijzonder eenvoudig concept dat de denker in staat stelt één ding tegelijk te doen. Hij of zij zal in staat zijn, emotie en logica uit elkaar te houden, creativiteit te scheiden van informatie – enzovoort. Dit concept is dat van 'de zes denkhoeden'. Het opzetten van een van deze 'hoeden' komt overeen met denken vanuit een bepaalde instelling. In dit boek omschrijf ik de aard van zes verschillende instellingen voor het denken en zet ik uiteen welke bijzondere bijdragen ze hebben te leveren.

De zes denkhoeden stellen ons in de gelegenheid ons denken te dirigeren, zoals een dirigent zijn orkest dirigeert. We kunnen dat element ‘oproepen’ waaraan we behoefté hebben. Ook in vergaderingen – van welke aard ook – is het bijzonder nuttig als je over een mogelijkheid beschikt, mensen ertoe te brengen het platgetreden pad van hun normale denkwijze te verlaten en het ter tafel gebrachte onderwerp op een andere manier te overdenken.

De grote waarde van dit concept is het *enorme gemak in het gebruik* dat de zes denkhoeden ons te bieden hebben.

E.B.

Conclusie

De grootste vijand van het denken is ingewikkeldheid, want die leidt tot verwarring. Als het denken helder en eenvoudig verloopt, wordt het een activiteit die plezierig is om te beoefenen en doeltreffend in haar uitvoering. Het concept van de zes denkende hoofddeksels is heel eenvoudig te begrijpen. Ook is het heel eenvoudig toe te passen.

Het concept van de zes denkhoeden heeft twee doeleinden. Om te beginnen vereenvoudiging van het denken, door de denker in staat te stellen zich met één ding tegelijk bezig te houden. In plaats van zijn weg te moeten zoeken door het woud van emoties, logische gevolgtrekkingen, bestaande kennis, ervaring, hoopvolle verwachtingen en creatieve invallen, zal hij in staat zijn, ze ieder op hun beurt te doordringen. In plaats van logische redeneringen te gebruiken voor het rechtvaardigen en ondersteunen van gedeeltelijk gecamoufleerde motieven van emotionele aard, kan de denker zijn gevoelens met behulp van de rode denkhoed aan de oppervlakte brengen, zonder verplicht te zijn ze te rechtvaardigen. Vervolgens kan hij de zwarte denkhoed opzetten om zich te verdiepen in het logische aspect.

Het tweede doel van het concept van de zes denkhoeden is: het mogelijk maken van *overschakeling* naar een andere manier van denken, naar een andere instelling van waaruit wordt gedacht. Als iemand in een vergadering voortdurend een

negatief oordeel heeft laten horen, kan hem of haar worden verzocht, ‘de zwarte denkhoed af te nemen’. Dit zal voor betrokkenen een signaal zijn dat hij of zij hardnekkig vanuit een negatieve instelling heeft gedacht. Zo iemand kan het verzoek krijgen, ‘de gele denkhoed’ op te zetten. Dit is een rechtstreeks verzoek om positief te gaan denken. Op deze manier voorzien de zes denkhoeden in een duidelijk begrepen idioom waaraan geen aanstoot zal worden genomen. Het belangrijkste is dat dit idioom geen aanval inhoudt op iemands ego of persoonlijkheid. Daar de zes denkhoeden het denken transformeren tot een rollenspel en zelfs een spel dat plezierig is om te spelen, schept dit concept de mogelijkheid om deelnemers aan een vergadering te verzoeken vanuit een specifiek bepaalde instelling te denken. Het noemen van de naam van een denkhoed wordt aldus een soort instructie in steno.

Het is niet mijn bedoeling te suggereren dat wij op ieder moment van ons denken welbewust van de een of andere denkhoed gebruik moeten maken. Dat is nergens voor nodig. In sommige situaties zullen we er misschien behoefte aan hebben, de verschillende denkhoeden volgens een formeel bepaalde structuur (in een bepaalde volgorde) te hanteren: in zo’n geval kunnen we de structurele procedure van tevoren vastleggen. Vaker echter zullen we het wenselijk vinden, een bepaalde denkhoed met enige formaliteit in een discussie op te zetten. Of misschien vinden we het in de loop van een discussie nodig, iemand formeel te verzoeken een bepaalde denkhoed op te zetten. Aanvankelijk zal dit wellicht wat vreemd aandoen, maar na een poosje zal het volkomen natuurlijk zijn, als men een dergelijk verzoek tot een of alle deelnemers richt.

Het zal duidelijk zijn dat dit idioom het best functioneert, als alle deelnemers (of leden van een organisatie, of alle employés van een onderneming) vertrouwd zijn met de regels van het spel. Zo zouden bijvoorbeeld mensen die regelmatig moeten vergaderen over bepaalde zaken, zich vertrouwd kunnen maken met de betekenis van de zes denkhoeden. Het concept functioneert het doeltreffendst als het een gemeenschappelijke terminologie is geworden.

Samenvatting

DE METHODE VAN DE ZES DENKENDE HOOFDDEKSELS

De zes denkhoeden hebben ten doel, het denken uit te splitsen in zijn verschillende bestanddelen, waardoor de denker in de gelegenheid is, steeds vanuit één bepaalde instelling tegelijk te denken, in plaats van te proberen alles tegelijk te doen. We kunnen het beste een vergelijking trekken met de manier waarop een afbeelding in kleur wordt gedrukt. Iedere kleur wordt afzonderlijk opgebracht, maar uiteindelijk vormen de kleuren gezamenlijk een natuurlijk geheel.

De methode van de zes denkhoeden is ontwikkeld met het doel, het denken vanuit de normale disputuutvorm te laten overschakelen naar een vorm die te vergelijken is met de manier waarop een landkaart tot stand komt. Deze ‘landkaart-methode’ transformeert het denken tot een proces dat in twee stadia verloopt. In het eerste stadium wordt de landkaart geproduceerd. In het tweede stadium worden de mogelijke routes uitgestippeld. Als de kaart volledig genoeg is, zal de route die het beste kan worden gevuld, zich als het ware aan de denker opdringen. Om nog even terug te komen op onze vergelijking met het totstandkomen van een kleurendruk: iedere denkhoed voegt de resultaten van zijn eigen denktrant aan de landkaart toe.

Hiermee wil ik niet beweren dat de zes denkhoeden ieder mogelijk aspect van het denken insluiten, maar wel staan zij model voor de voornaamste vormen van denken. Evenmin wil

ik suggereren dat we op ieder moment van ons denken opzettelijk een van de zes denkhoeden moeten dragen.

De grootste waarde van de zes denkhoeden is gelegen in hun zuiver kunstmatig karakter. Ze verschaffen ons een formele en gemakkelijke manier om anderen (en onszelf) te verzoeken, vanuit een bepaalde instelling te denken. Ze leveren ons de regels van het spel. Ieder die aan dit spel deelneemt, zal zich van deze spelregels bewust zijn.

Hoe meer de denkhoeden worden gebruikt, hoe beter ze worden geïntegreerd in onze denkcultuur. Iedereen binnen een organisatie behoort zich vertrouwd te maken met het fundamentele idioom, zodat het een bestanddeel van de denkcultuur kan worden. Dit zal ervoor zorgen dat het ‘gefocuste’ denken veel doeltreffender werkt. In plaats van tijd te verspillen aan afdwalingen van het onderwerp van de discussie, of aan twistgesprekken waarbij ieder zijn gelijk probeert te bewijzen, wordt een doelgerichte, gedisciplineerde benadering gevolgd.

In het begin zullen de mensen zich wat verlegen voelen bij het gebruik van de verschillende denkhoeden, maar deze schroomvalligheid zal spoedig verdwijnen, als het gemak en de voordeLEN van de methode duidelijk worden. De denkhoeden worden aanvankelijk gebruikt in de vorm van een incidenteel verzoek om een bepaalde hoed op te zetten, of de ene denkhoed te verwisselen voor een andere.

Zoals ik in het begin van dit boek schreef, bestaat de grote waarde van de denkhoeden uit het feit dat zij fungeren als definities voor bepaalde denkersrollen. Een denker kan trots zijn op het zo goed mogelijk spelen van de verschillende rollen. Zonder de formaliteit van de denkhoeden zouden sommige denkers permanent verstrikt blijven in een bepaalde manier van denken (in de regel de negatieve instelling waarvoor de zwarte denkhoed model staat).

Nogmaals onderstreep ik het feit dat het systeem op een eenvoudige manier in praktijk is te brengen. Het is niet noodzakelijk dat de lezer probeert, alles wat ik in deze bladzijden heb opgemerkt, te onthouden. Deze punten waren slechts bedoeld om het systeem te verduidelijken. De essenties van de verschillende denkhoeden zijn gemakkelijk te onthouden.

De witte denkhoed Maagdelijk wit denken, in de vorm van feiten, cijfers en informatie.

De rode denkhoed Een ‘rood waas’ voor de ogen, in de vorm van emoties en gevoelsoordelen, alsmede vermoedens en ingevingen (intuïtie).

De zwarte denkhoed De ‘advocaat van de duivel’: negatieve beoordeling; waarom iets *niet* zal functioneren.

De gele denkhoed Zonneschijn, helderheid en optimisme: positieve beoordeling, constructieve bijdragen, opsporen van kansen (opportunistie).

De groene denkhoed Vruchtbaarheid: creativiteit, zaden die ontkiemen en tot wasdom komen, beweging, provocatie.

De blauwe denkhoed Afstandelijkheid en controle: de dirigent van het denken, denken over denken.

Hoe meer mensen binnen een organisatie zich met dit idioom vertrouwd maken, hoe nuttiger het zal worden. Het is een feit dat wij tot nu toe niet over een eenvoudige terminologie beschikken die als een controle-instrument voor ons denken kon worden gebruikt.

Als we van oordeel zijn dat we intelligent genoeg zijn om het zonder zo’n systeem af te kunnen, zouden we kunnen bedenken dat een dergelijk systeem ertoe zal bijdragen dat die intelligentie waarop we zo trots zijn, nog veel doeltreffender

zal functioneren. Iemand die van nature het talent bezit om een goede atleet te worden, zal nog meer profiteren van gedisciplineerde training dan anderen.

...Op dit moment zou ik graag een gele opmerking willen maken. *Probeer het zelf toe te passen!*

Het is hier de plaats om nog eens de samenvattingen te herhalen die ik voor iedere denkhoed in dit boek heb opgenomen.

DE WITTE HOED: BEKNOPTE SAMENVATTING

Stel u een computer voor die de feiten en cijfers ‘ophoest’ waarom u hebt gevraagd. De computer is neutraal en objectief. Hij levert u geen interpretaties of meningen. Als de denker de witte denkhoed op heeft, behoort hij de computer te imiteren.

Degene die om de juiste informatie vraagt, dient zich te bedienen van ‘gefocuste’ vragen teneinde de juiste informatie op tafel te krijgen of leemten in zijn beschikbare informatie op te vullen.

In de praktijk hanteren we een ‘tweelagensysteem’ van informatie. De eerste laag bestaat uit geverifieerde, onomstotelijke feiten, dus ‘eersterangs’ feiten. De tweede informatielaaq bestaat uit veronderstelde feiten: feiten waarvan wordt verondersteld dat zij waar zijn, hoewel ze nog niet op juistheid zijn nagetrokken. Het zijn ‘tweederangs’ feiten.

Er bestaat een ‘waarschijnlijkheidsspectrum’ van alle gradaties tussen ‘altijd waar’ en ‘nooit waar’. Daar tussenin vinden we bruikbare gradaties als ‘over het algemeen’, ‘soms’ en ‘zo nu en dan’ waar. Dit soort informatie mag iemand die de witte hoed op heeft op tafel leggen, mits hij zich bedient van de geëigende formulering teneinde de graad van waarschijnlijkheid aan te geven.

Wit denken is zowel een discipline als een richtsnoer. De witte denker probeert bij het presenteren van informatie zo neutraal en objectief mogelijk te zijn. U kunt het verzoek krijgen uw witte hoed op te zetten, of iemand anders vragen dat te doen. Uiteraard kunt u hem ook uit eigen verkiezing op- of afnemen, wat u met zoveel woorden te kennen geeft.

De term ‘wit’ (de afwezigheid van kleur) onderstreept het neutrale karakter van de informatie.

DE RODE HOED: BEKNOPTE SAMENVATTING

Het dragen van de rode hoed stelt de denker in staat te zeggen: ‘Zo denk ik gevoelsmatig over deze zaak.’

De rode hoed verleent emoties en gevoelsoordelen een legitieme status als een belangrijk bestanddeel van ons denken.

De rode hoed maakt gevoelens manifest, zodat ze deel gaan uitmaken van de landkaart van het denken èn van het systeem van waarden, dat bepalend is voor de te kiezen route op deze landkaart.

De rode hoed verschaft de denker een gemakkelijke methode om over te schakelen op de emotionele golfelengte – en wel op een manier die zonder een dergelijk hulpmiddel onmogelijk zou zijn.

De rode hoed stelt de denker in de gelegenheid zich op de hoogte te stellen van de gevoelens van anderen, eenvoudig door naar hun ‘rode’ mening te vragen.

Als een denker de rode hoed op heeft, moet iedere poging tot het rechtvaardigen van zijn gevoelens of het construeren van een logische basis ervoor achterwege blijven.

De rode hoed heeft betrekking op twee algemene categorieën van gevoelens. Om te beginnen de normale emoties zoals we ze

allemaal kennen, variërend van krachtige emoties als angst en antipathie tot en met gevoelens van subtieler aard zoals achterdocht. Ten tweede de gecompliceerde beoordelingen die de vrucht zijn van gevoelscomplexen als vermoedens, intuïtie (ingevingen), nuchterheid, smaak, esthetisch gevoel en andere soorten gevoelens die niet duidelijk te rechtvaardigen zijn. Indien een mening in hoge mate op dergelijke gevoelens berust, valt ook die onder de rode hoed.

DE ZWARTE HOED: BEKNOPTE SAMENVATTING

Zwart denken heeft specifiek betrekking op negatieve aspecten. De denker met de zwarte hoed vestigt de aandacht op alles wat verkeerd, onjuist of gebrekkig is, of op het feit dat iets niet strookt met de praktijkervaring of algemeen aanvaarde kennis. Hij geeft aan waarom iets niet zal functioneren. Hij wijst op eventuele risico's en gevaren. Hij legt de gebreken en fouten in een ontwerp bloot.

Zwart denken is *geen betoog* en mag nooit als zodanig worden gehanteerd of beschouwd. Het is een objectieve poging om de negatieve elementen toe te voegen aan de landkaart.

Zwart denken kan ook de vinger leggen op fouten in de gedachtengang en de gevolgde denkmethode.

Zwart denken kan een idee beoordelen tegen de achtergrond van het verleden, teneinde na te gaan in hoeverre het strookt met bestaande kennis.

Zwart denken mag een idee projecteren naar de toekomst om te zien wat er wellicht aan ontbreekt of wat er mee mis zou kunnen gaan.

Zwart denken mag negatief gekleurde vragen stellen.

Zwart denken behoort geen dekmantel te zijn voor een negatieve geaardheid of voor het verwoorden van negatieve

gevoelsoordelen, omdat daartoe gebruik moet worden gemaakt van de rode denkhoed.

Het belichten van de positieve aspecten wordt overgelaten aan de gele denkhoed. Als het om nieuwe ideeën of denkbeelden gaat, behoort de gele hoed altijd *vóór* de zwarte te worden gebruikt.

DE GELE HOED: BEKNOPTE SAMENVATTING

Geel denken is positief en constructief. De gele kleur verzinnebeeldt zonneschijn, helderheid en optimisme.

Geel denken is gericht op het opsporen van positieve aspecten, zoals zwart denken gericht is op het blootleggen van negatieve punten.

Geel denken omvat het hele positieve spectrum, waarvan het ene uiterste bestaat uit het logische en praktische en het andere uit visioenen en hoopvolle verwachtingen.

Geel denken verkent en onderzoekt de dingen op hun waarde en voordelen. Vervolgens probeert de denker met de gele hoed logische ondersteuning te vinden voor deze waarde en voordelen. Geel denken is gericht op het naar voren brengen van degelijk gefundeerd optimisme, maar hoeft zich niet daartoe te beperken – vooropgezet dat andere gradaties van optimisme op de geëigende (en dus herkenbare) manier worden geformuleerd.

Geel denken is constructief en generatief. De gele denker legt concrete suggesties en voorstellen op tafel. Geel denken heeft betrekking op het uitvoeringsaspect en streeft naar het aan het rollen brengen van de bal, zodat de dingen gebeuren. Het constructieve denken van de drager van de gele hoed is gericht op effectiviteit.

Geel denken kan speculatief zijn en gericht op het opsporen van kansen (opportunistie). Onder de gele denkhoed zijn ook visioenen en dromen geoorloofd.

Geel denken leidt niet tot de euforie zonder meer (de rode denkhoed), noch tot het rechtstreeks creëren van nieuwe ideeën (de groene denkhoed).

DE GROENE HOED: BEKNOPTE SAMENVATTING

De groene hoed is bedoeld voor creatief denken. Wie de groene denkhoed opzet, geeft te kennen dat hij creatief gaat denken en het daarvoor geëigende idioom zal hanteren. Van de andere deelnemers aan de discussie wordt verwacht dat zij de vruchten van zijn denken als creatief beschouwen. In het ideale geval dragen zowel de denker als de toehoorder(s) de groene denkhoed.

De kleur groen is het symbool van vruchtbaarheid, groei en de levenskracht van zaden.

Het zoeken naar alternatieven is een fundamenteel aspect van groen denken. Het is noodzakelijk, verder te denken dan het voor-de-hand-liggende en dat wat al voldoet.

De groene denker last op willekeurige punten een creatieve pauze in, teneinde zich te bezinnen op alternatieve ideeën voor een bestaande oplossing. Hij hoeft daartoe geen specifieke reden te hebben.

In het kader van groen denken maakt het beoordelingsidioom plaats voor het bewegingsidioom. De denker tracht een idee te benutten als uitgangspunt of ‘opstapje’ om bij een nieuw idee uit te komen.

Provocatie is een belangrijk bestanddeel van groen denken en wordt symbolisch weergegeven door het woordje *po*. De provocatie wordt gehanteerd als een hefboom waarmee ons

denken uit het gebruikelijke patroon wordt gewrikkt, zodat het een ander patroon kan gaan volgen. Er zijn talloze manieren voor het construeren van provocaties, zoals toepassing van de methode die berust op het lukraak kiezen van woorden.

Lateraal denken is een geheel, bestaande uit een geestelijke instelling, een geëigende terminologie (als *beweging*, *provocatie* en *po*) en doelgerichte methoden voor het bewerkstelligen van de sprong vanuit een ingeslepen patroon in een patronensysteem naar een nieuw patroon. Het wordt toegepast voor het totstandbrengen van nieuwe concepten en waarnemingen.

DE BLAUWE HOED: BEKNOPTE SAMENVATTING

De blauwe denkhoed vervult de functie van controleur. Degene die dit hoofddeksel opzet, organiseert het denkproces zelf. Blauw denken is denken over het denken dat nodig is om een onderwerp te verkennen.

De denker met de blauwe hoed gedraagt zich als de dirigent van een orkest. Hij of zij doet op de geëigende momenten voorstellen voor het opzetten van de overige vijf denkhoeden.

De blauwe denker definieert de kwestie waarop het denken zich moet richten. De blauwe denker omlijnt de denkfocus, definieert de problemen en formuleert de vragen. Door middel van blauw denken worden de denktaken vastgesteld die moeten worden uitgevoerd.

Blauw denken is verantwoordelijk voor het geven van samenvattingen, overzichten en conclusies. Dit kan in de loop van het denkproces als tussenfase worden gedaan, terwijl dat uiteraard ook aan het slot zal moeten gebeuren.

De denker met de blauwe hoed observeert het denkproces en ziet erop toe dat de regels van het spel in acht worden genomen. Hij maakt tijdig een eind aan meningsverschillen en staat erop

dat de deelnemers denken volgens de methode die tot het ontstaan van een landkaart leidt. De blauwe denkhoed handhaaft de discipline.

Blauw denken behoort te worden toegepast voor het doen van interpellaties die bedoeld zijn om de discussie terug te brengen in het juiste spoor. Iedere deelnemer kan daartoe de blauwe hoed opzetten. Ook kan blauw denken worden toegepast voor het vaststellen van een stapsgewijze denkprocedure die moet worden gevuld, zoals een *ensemble de ballet* de choreografie volgt.

Zelfs als de blauwe denkhoed voor één persoon is gereserveerd, mag al wie blauwe commentaren of suggesties heeft, dit hoofddeksel opzetten.

9 Groepsprocessen en groepsfenomenen

- 9.1 Functionele rollen in groepen
 - 9.1.1 Taakrollen ("task roles")
 - 9.1.2 Procesrollen ("group building and maintenance roles")
 - 9.1.3 Zowel taak- als procesrollen ("both task and maintenance roles")
 - 9.1.4 Dysfunctionele rollen (negatieve rollen) ("types of non-functional behavior")
- 9.2 Gedragsvormen (Bion)
 - 9.2.1 Vechtgedrag ("fight")
 - 9.2.2 Vluchtedrag ("flight")
 - 9.2.3 Paarvorming ("pairing")
 - 9.2.4 Afhankelijkheid ("dependency")
 - 9.2.5 Tegenafhankelijkheid ("counter-dependency")
- 9.3 Groepsnormen
- 9.4 Conformiteit aan groepsnormen
- 9.5 Besluitvorming
 - 9.5.1 Enkele besluitvormingsmanieren
 - 9.5.2 Stappen van besluitvorming
 - 9.5.3 Effectiviteit van besluiten
- 9.6 Conflictstijlen
- 9.7 Afweer in groepen
- 9.8 Groepsidentiteit
- 9.9 Verborgen agenda's
 - 9.9.1 Verborgen agenda's bij de groepsleden
 - 9.9.2 Verborgen agenda's bij de leider
 - 9.9.3 Verborgen agenda's bij de groep-als-geheel
- 9.10 Verbinding met de praktijk
 - 9.10.1 Oefening "groepsbril"
 - 9.10.2 Oefening "beeld van de groep"
 - 9.10.3 Hoe met verborgen agenda's om te gaan

9.1 Functionele rollen in groepen

Gedrag in de groep kan bekeken worden vanuit de functie die het schijnt te hebben. Er zijn drie functies mogelijk:

als een groepslid iets zegt,

- probeert hij dan vooral de groepstaak voltooid te krijgen?
- probeert hij dan vooral de relaties te verbeteren of wrijvingen tussen groepsleden bij te leggen?
- probeert hij vooral een privé-behoefte te vervullen of een privé-doel te bereiken zonder te letten op de groepsproblemen? (zelfgericht gedrag).

In het Amerikaans worden deze drie gedragsvormen “*task-, maintenance and selforiented behavior*” genoemd. Naarmate de groep zich verder ontwikkelt en elk groepslid zich meer identificeert met het groepsdoel, zal er minder zelfgericht gedrag en meer taakgedrag of groepshandhavingsgedrag te zien zijn. We kunnen dus vaak zien dat in groepen zich functionele rollen ontwikkelen, die (vaak onuitgesproken) groepsdoelen dienen, zodat de groep haar werk kan voortzetten. Elke rol bestaat uit pogingen van het groepslid om het op gang komende sociale systeem van de groep verder te ontwikkelen.

De rollen zijn onder te verdelen naar de hierboven al genoemde hoofdfuncties:

- taakrollen (“*task roles*”): van belang voor het uitvoeren van de groeps-taak
- groepshandhavings- en groepsvormingsrollen (“*group building and maintenance roles*”): vooral gericht op het verbeteren van het sociaal-emotionele klimaat in de groep, namelijk voor het versterken en in stand houden van het groepsgebeuren; deze groep rollen zal ik in het vervolg aanduiden als procesrollen
- daarnaast is nog een groep gedragsvormen te noemen, die juist niet functioneel zijn: dysfunctionele rollen (negatieve rollen), die vooral bestaan uit zelfgericht gedrag, dat ingaat tegen constructieve participatie aan de groep.

In de volgende paragrafen geef ik het overzicht van functionele rollen, zoals dat voor het eerst ontwikkeld is door Benne en Sheats (1948).

9.1.1 Taakrollen (“*task roles*”)

- 1 *initiatief en activiteit (“initiating activity”):*
voorstellen van oplossingen, geven van suggesties, inbrengen van nieuwe ideeën, opnieuw definiëren van het probleem, het probleem op een nieuwe manier aanpakken, het anders ordenen van het materiaal
- 2 *zoeken van informatie (“seeking information”):*
vragen om verheldering van suggesties, vragen om verdere informatie of feiten
- 3 *zoeken van meningen (“seeking opinion”):*
proberen van groepsleden los te krijgen wat ze denken of wat ze voelen, zoeken van verheldering van waarden, voorstellen of ideeën
- 4 *geven van informatie (“giving information”):*
het bieden van feiten of generalisaties, het verbinden van eigen ervaringen met het groepsprobleem om daardoor bepaalde punten te verhelderen

- 5 *geven van een mening (“giving opinion”):*
uitspreken van een mening of overtuiging over eerdere voorstellen, niet zoveer met betrekking tot de feitelijke inhoud, maar eerder over de waarde (of waardeloosheid) van die voorstellen
- 6 *uitwerking (“elaborating”):*
verhelderen, voorbeelden geven of betekenis ontwikkelen, proberen zich voor te stellen hoe een voorstel zal uitpakken als dat voorstel aangenomen wordt, verwarringen ophelderden, termen definiëren
- 7 *coördineren (“coordinating”):*
aantonen van verbanden tussen verschillende ideeën of voorstellen, proberen ideeën of voorstellen samen te brengen, proberen de activiteiten van verschillende subgroepen of groepsleden met elkaar te verenigen
- 8 *samenvatten (“summarizing”):*
samentrekken van verwante ideeën of voorstellen, het tot slot van een groepsdiscussie opnieuw formuleren van de gedane suggesties, een conclusie of een voorstel tot besluit aan de groep aanbieden.

9.1.2 Procesrollen (“*group building and maintenance roles*”)

- 9 *aanmoedigen (“encouraging”):*
vriendelijk zijn, warmte en belangstelling tonen, bereid zijn tot antwoord aan anderen, waardering uitspreken voor anderen en hun ideeën, openlijk instemmen en accepteren van bijdragen van anderen
- 10 *“deupener”, “wegbereider” zijn (“gatekeeping”):*
het voor een ander groepslid mogelijk maken om ook een groepsbijdrage te leveren door bijvoorbeeld te zeggen: “We hebben nog niets van Jos gehoord”, of: “Jan wilde wat zeggen, maar kreeg de kans niet”, of door beperkingen in de spreektijd voor te stellen, zodat ieder de kans krijgt om gehoord te worden
- 11 *formuleren van de regels en procedures (“standard setting”):*
formuleren van groepsnormen of -regels, die gebruikt kunnen worden voor de keuze van het gespreksonderwerp, voor de werkwijze van de groep of voor het evalueren van de groepsbesluiten; de groep eraan herinneren besluiten te vermijden die in tegenspraak zijn met de groepsregels
- 12 *volgen (“following”):*
meegaan met de groepsbesluiten, bedachtzaam accepteren van ander-mans ideeën, als luisterpubliek dienen tijdens de groepsdiscussie

- 13 *onder woorden brengen van het groepsgevoel ("expressing group feeling"):*
samenvatten van het gevoel dat in de groep te bespeuren is, beschrijven van de reacties van groepsleden op ideeën of voorstellen, mededelen van observaties en van onopgemerkt gebleven reacties van groepsleden (onbewuste reacties).

9.1.3 Zowel taak- als procesrollen ("both task and maintenance roles")

- 14 *evalueren ("evaluating"):*
de groepsbesluiten toetsen aan de procedures en regels, het vergelijken van wat de groep bereikt heeft met het groepsdoel
- 15 *diagnostiseren ("diagnosing"):*
vaststellen van bronnen van moeilijkheden, vaststellen van wat de geschikteste volgende stap is, analyseren van wat de groep in zijn vooruitgang blokkeert
- 16 *consensus uitproberen ("testing for consensus"):*
tentatief vragen naar de groepsmening om uit te vinden of er voldoende overeenstemming van mening bereikt gaat worden voor het nemen van een besluit; proefballonnetjes oplaten om de groepsmening te testen
- 17 *bemiddelen ("mediating"):*
harmoniseren, verschillende standpunten met elkaar verzoenen, voorstellen van compromisoplossingen
- 18 *spanning verminderen ("relieving tension"):*
uitlaat vinden (bijvoorbeeld door humor) voor overheersende negatieve gevoelens, kalmeren, tot rust brengen, "olie op de golven gieten", een gespannen situatie in een bredere context plaatsen.

9.1.4 Dysfunctionele rollen (negatieve rollen) ("types of nonfunctional behavior")

- 19 *agressief gedrag ("being aggressive"):*
de eigen status proberen te vergroten door het bekritiseren of beschuldigen van anderen, vijandigheid tonen tegen de groep of tegen een groepslid, pogingen de eigenwaarde of status van andere groepsleden te kleineren, pogingen tot voortdurend domineren
- 20 *blokkeren ("blocking"):*
de voortgang van de groep doorkruisen door uitwijken naar randproblemen, vertellen van privé-ervaringen die niets te maken hebben met het groepsprobleem, hardnekkig doorargumenteren op slechts één punt, afwijzen van ideeën zonder er eerst over te willen nadenken

- 21 *zelfbelijdenissen ("self-confessing"):*
de groep als klankbord gebruiken voor zuiver persoonlijke, niets met het groepsdoel te maken hebbende gevoelens of gezichtspunten
- 22 *rivaliteit ("competing"):*
met anderen wedijveren om de produktiefste of beste ideeën, vliegen afvangen, overtroeven, "punten scoren", het meest aan het woord willen zijn, de grootste rollen willen spelen, in een goed blaadje willen komen bij de leider
- 23 *sympathie zoeken ("seeking sympathy"):*
pogingen om andere groepsleden te verleiden tot sympathie met eigen problemen en lotgevallen, klagen over de eigen situatie, de eigen ideeën kleineren (zielig doen) om zo ondersteuning van de anderen te verkrijgen
- 24 *stokpaardjes ("special pleading"):*
alleen die voorstellen inbrengen of ondersteunen, die te maken hebben met eigen lievelingsopvattingen of filosofietjes
- 25 *de clown uithangen ("horsing around"):*
geintjes blijven maken, naäpen, gekke gezichten trekken, en daardoor het werk van de groep steeds weer opnieuw onderbreken
- 26 *aandacht trekken ("seeking recognition"):*
proberen de aandacht naar zich te trekken door luid of buitensporig praten, door extreme ideeën of door ongewoon gedrag
- 27 *demonstratief terugtrekken ("withdrawal"):*
ongeïnteresseerd of passief gedrag, het gedrag beperken tot uiterste formaliteiten, dagdromen, "doodling" (tekeningen zitten maken), met anderen zitten fluisteren over totaal andere onderwerpen (stoorzender zijn), ver afwijken van het thema.

Met betrekking tot de taak- en procesrollen dien ik op te merken, dat al de genoemde rolfuncties tegelijk ook leiderschapsfuncties zijn. Dat wil echter niet zeggen, dat al deze rollen door slechts één persoon vervuld worden. In hoeverre veel groepsleden deze rollen vervullen, hangt af van de leiderschapsstijl, het type activiteit van de groep en weerstanden tegen bepaald gedrag.

Met betrekking tot de negatieve rollen wil ik waarschuwen voor misbruik: gebruik deze classificatie niet om beschuldigend de vinger op te heffen tegen een bepaald groepslid dat dysfunctioneel gedrag vertoont. Het is veel zinvolleer om zulk gedrag op te vatten als symptoom voor het verschijnsel, dat de groep niet voldoende in staat is om individuele behoeften door groepsgerichte activiteit te bevredigen. Bovendien zal ieder zulke gedragingen anders kunnen interpreteren; ook spelen het groepsthema en de

groepsomstandigheden een rol. Zo kan bijvoorbeeld een agressieve bijdrage onder bepaalde omstandigheden op positieve wijze de atmosfeer ophelderen of de groep nieuwe impulsen geven. Als regel kan men stellen, dat elke groep beter en succesvoller kan werken, als haar groepsleden:

- zich meer bewust worden van welke rolfunctie op een gegeven moment nodig is
- zich meer bewust worden van de mate waarin zij door concreet gedrag de groep kunnen helpen, om aan die behoefte te voldoen
- een zelf-training beginnen om het gedrag voor deze rolfuncties te verbeteren en vaardigheden in te oefenen in het werkelijk vervullen van zulke functies.

9.2 Gedragsvormen (Bion)

De tot nu toe beschreven processen hebben vooral te maken met de werk-pogingen (zoals het oplossen van taakproblemen) en de handhavingspogingen van de groep. Maar zoals we al bij de dysfunctionele gedragsvormen zagen, zijn er in groepen krachten werkzaam die het werk verstören en die een soort emotionele "onderwereld" of "onderstroom" vormen in het groepsgebeuren. Deze onderliggende emotionele basispunten veroorzaken allerlei emotionele gedragsvormen, die een effectief groepsfunctioneren in de weg kunnen staan. Deze gedragsvormen kunnen echter niet ontkend of weggewenst worden, maar moeten herkend en erkend worden in de samenhang met hun oorzaken. In de groep als geheel moeten condities gecreëerd worden voor het kanaliseren van deze emotionele energie in de richting van de groepswerkzaamheden.

Elk groepslid zoekt antwoord op enkele emotionele basisvragen. Elk daarvan kan oorzaak worden van zelfgericht gedrag. Wat zijn deze emotionele basisvragen?

1 Vragen rond de doelen en behoeften:

Wat wil ik van deze groep? Kunnen de groepsdoelen in overeenstemming gebracht worden met mijn doelen? Wat moet ik de groep bieden?

2 Vragen rond identiteit en groepslidmaatschap (Schutz spreekt van "inclusie"):

Wie ben ik in deze groep? Waar pas ik in? Welk soort gedrag is hier acceptabel? Welke van mijn vele rollen moet ik spelen? En vooral: Hoor ik erbij?

3 Vragen rond macht, controle en beïnvloeding (Schutz spreekt van "controle"):

Hoeveel macht en invloed heb ik? Wie heeft er macht en invloed over mij? Wie zal controleren wat we doen? Door wie zal ik me laten beïnvloeden?

4 Vragen rond intimiteit (Schutz spreekt van "affectie"):

Hoe "open" kan ik zijn? Hoeveel van mezelf van mijn oordeningen

en vooral van mijn gevoelens kan (of moet) ik in deze groep tonen? Hoe persoonlijk zullen we met elkaar omgaan? Hoe "nabij" zullen we tot elkaar komen? Hoeveel kunnen we elkaar vertrouwen? Hoe kunnen we een dieper niveau van vertrouwen bereiken?

In antwoord op deze vragen ontwikkelt elke groep een aantal basisassumpties, die te observeren zijn aan emotionele gedragsvormen. Deze basisassumpties zijn uitgebreid beschreven door Bion (1961; zie ook deel III, Remmerswaal, 1994). Tezamen met het werkclimaat (wat er gedaan wordt) vormen de basisassumpties (hoe er gewerkt wordt) de cultuur van de groep. Bion onderscheidt drie basisassumpties: "*dependency*", "*fight-flight*" en "*pairing*". Deze basisassumpties zijn aan de groepsleden niet bewust, maar voor een goede observator zijn ze wel te herkennen aan de hand van hoe er gewerkt wordt. De basisassumpties van Bion betreffen vooral de hiervoor genoemde dimensies oriëntering tegenover gezag (controle) en van intimiteit (affectie).

Hoe komen deze emotionele basispunten van gezag en intimiteit tot uiting in observeerbaar gedrag?

9.2.1 Vechtgedrag ("fight")

Op gespannen situaties wordt gereageerd met aanvallen en agressie (en niet, hetgeen ook mogelijk is, met adaptatie, aanpakken van het probleem of leren van het probleem).

Gedragsvormen: aanvallen, agressies, rivaliteit, bespotten, ironiseren, negatieve gevoelens tonen, domineren, eigen mening of werkwijze doordrukken zonder te letten op anderen.

9.2.2 Vluchtgedrag ("flight")

De groep als geheel of enkele groepsleden proberen zich door vlucht aan de gestelde taak te onttrekken. Men kan fysiek de groep verlaten (gewoon vertrekken), maar zich ook op subtielere manieren terugtrekken, bijvoorbeeld door de problematiek van de situatie te ontkennen, door op een ander thema over te stappen of door te gaan "procederen" (dat wil zeggen eindeloos te gaan praten over te volgen procedures, zodat geen tijd meer overblijft voor het eigenlijke onderwerp) zonder te proberen om klaar te komen met de onbevredigende situatie of om deze te veranderen.

Gedragsvormen: problemen ontwijken, terugtrekken, geintjes maken, van het thema afdualen, overintellectualiseren, "procederen", vluchten voor onprettige gevoelens.

9.2.3 Paarvorming ("pairing")

Zoeken van steun bij één of enkele groepsleden en zo een emotionele subgroep vormen, waarin de leden elkaar beschermen en ondersteunen. Binnen zo'n subgroep kan men vrij zijn gevoelens en angst感性を抑制する.

uitvinden, hoe anderen zich voelen en door deze gedeelde gevoelens het besef van inadequaatheid en schuld kwijtraken. De groepsleden bevorderen of ondersteunen paarvorming van enkele groepsleden, als ze verwachten dat daardoor de groepssituatie beter hanteerbaar zal worden. In dat geval wordt aan een enkel paar (subgroepje) tijdelijk de leiding in handen gegeven, terwijl de overige groepsleden zich dan door vlucht of terugtrekking kunnen onttrekken aan elke activiteit. Men hoopt, dat door het bevorderen van paarvorming een nieuwe oplossing van het groepsprobleem verwacht kan worden. Het betreffende paar (subgroep), dat reëel gezien niet aan deze verwachting kan beantwoorden, kan dan verantwoordelijk gesteld worden voor de mislukking en teleurstelling.

Gedragsvormen: vriendelijk zijn, intimiteit, ondersteuning, overeenstemming, emotionele subgroep vormen waarin de leden elkaar steunen en beschermen. Het tegendeel is: onpersoonlijk zijn, gereserveerd, op een afstand, koel.

9.2.4 Afhankelijkheid ("dependency")

Leunen op de gezagsfiguur in de groep, zoals de leider of de trainer. De groep zoekt iemand of iets buiten zichzelf voor bescherming of leiding. Dit "iets" kunnen ook regels, procedures of reglementen zijn. We kunnen dus zeggen, dat de groep dan volledig gefixeerd is op de leider en aanneemt, dat hij almachtig is en alles moet weten. Voldoet de leider niet aan deze verwachtingen (zoals bijvoorbeeld in een trainingsgroep), dan wordt geprobeerd op iets anders te steunen: op andere groepsleden, op een autoriteit buiten de groep, op een taak, een dagindeling, een procedure of op een structuur.

Gedragsvormen: wachten op ondersteuning of maatregelen van de leider, voortdurend zoeken naar structurering en definiëring van wat er aan de hand is, leunen op gezagsvertegenwoordigers (niet alleen de leider; ook regels, procedures of reglementen).

9.2.5 Tegenafhankelijkheid ("counter-dependency")

Deze categorie heeft Bion pas later aan zijn basisassumpties toegevoegd. Vanuit de gefrustreerde afhankelijkheidsverwachtingen ontstaan agressies, die zich uiten in rebellie en opstandigheid, en destructieve tendensen. Vooral de trainer wordt aangevallen. De twee basisassumpties "fight" en "flight" staan in nauw verband met deze tegenafhankelijkheid.

Gedragsvormen: rebellie, verzet tegen structureringspogingen, opstandigheid, weerstand tegen gezag (niet alleen tegen de leider, maar ook tegen de regels, procedures of reglementen).

In het algemeen zou men kunnen stellen, dat de groepsontwikkeling naar grotere emotionele rijpheid verloopt van "afhankelijkheid" via "fight-flight" naar "pairing". Maar dit beeld is te simpel en onjuist: uit onderzoek concludeert Thelen, dat de produktiefste groep alle genoemde emotionele

tendenties bevat. Dit betekent dat de groepssamenstelling van bijzonder belang kan zijn. Thelen's bevinding wordt begrijpelijker als we even stilstaan bij de groepsbijdragen die elk van de emotionele tendenties kan leveren: "fight" brengt vitaliteit in het groepsproces en leidt tot sterke emotionele betrokkenheid en stimuleert creativiteit. Afhankelijkheid is adequaat wanneer de groep niet voldoende competentie bezit en dus behoefte heeft aan andere hulpbronnen. Bovendien draagt afhankelijkheid bij tot organisering en structurering via procedures. "Flight" kan de groep wegvoeren van "fight"-situaties die te moeilijk te hanteren zijn of die de groep opblazen. Bovendien draagt "flight" bij tot werk op cognitief niveau. Paarvorming draagt bij tot de cohesie-banden, die de groepssterkte en solidariteit vormen. Een vitale produktieve groep belichaamt een combinatie van alle emotionele tendenties. Elk heeft zijn plaats binnen het totaalbeeld. Of een bepaalde emotionele respons van een enkel groepslid een constructieve of destructieve bijdrage vormt, hangt af van de omstandigheden waarin de groep op dat moment verkeert. Net als voor de taakrollen en procesrollen geldt ook hier, dat er een nauw verband bestaat tussen denken en voelen, tussen cognitieve niveaus in de groep en emotionele niveaus, algeemeen gezegd: tussen de taak en het proces.

Niet alleen de groepsleden, maar ook de groep als geheel werkt tegelijkertijd op werkniveau en op emotioneel niveau. *Wat* er gedaan wordt, is altijd gekoppeld aan *hoe* het gedaan wordt. Elke scheiding tussen dit *hoe* en dit *wat* is kunstmatig en kan alleen voor analyse-doeleinden tijdelijk uit elkaar gehaald worden. Het verband tussen individuele ontwikkeling (met name de ontwikkeling van kind tot volwassene) en groepsontwikkeling wordt door Bion nadrukkelijk gezien; daarom is Bions theorie te typeren als een psychoanalytische theorie. Volgens sommigen bezit de ontwikkeling van een groep duidelijke analogieën met de psychosociale ontwikkeling van het kind. De basisassumpties van Bion zijn dan ook te vinden in elke pas samengestelde groep; het duidelijkst in een trainingsgroep.

Het is duidelijk, dat de analogieën tussen ontwikkelingspsychologie en groepsontwikkeling veel kritiek opgeroepen hebben en dat ze niet door alle groepsdynamici geaccepteerd worden. Een bijzondere moeilijkheid is om deze gedragsvormen nauwkeurig te operationaliseren. Ziet men echter deze theorie als een heuristisch model, dat bepaalde (hoewel niet alle) aspecten van groepsontwikkeling kan verklaren, dan kan deze theorie waardevol en zinvol worden.

9.3 Groepsnormen

In elke groep bestaan regels die bepalen welk gedrag goed of fout, beleefd of onbeleefd, toegestaan of verboden, gewenst of ongewenst is. Ze geven aan welk gedrag in deze groep "normaal" of "abnormaal" gevonden wordt. Deze regels heten normen. *Groepsnormen* zijn doorgaans onuitgesproken gedragsregels, die voor ieder in de groep gelden. Overtreding van de groepsnormen wordt meestal opgemerkt en door de groep afgekeurd. Dit

kan ook gebeuren door het aanstootgevende gedrag te negeren. Men noemt een norm een groepsnorm, wanneer het niet een gedragsnorm is die in de omringende omgeving net zo bestaat. Enkele voorbeelden van zulke groepsnormen:

- we beginnen op tijd
- ieder moet ongeveer evenveel zeggen
- we moeten redelijk blijven en niet emotioneel worden
- wat besproken wordt, blijft onder ons
- besluiten moeten uitgevoerd worden
- we vermijden conflicten
- we nemen pas een besluit als ieder zich erin kan vinden.

Normen zijn gebaseerd op *waarden*, dat wil zeggen waarderingen die men hecht aan bepaalde gedragsvormen. Dit kunnen positieve of negatieve waarderingen zijn. Negatieve waarderingen verwijzen naar gedrag dat juist vermeden dient te worden. Als de vermindering heel sterk is, spreekt men van taboos. Een taboe is een heel sterke gedragsnorm van het "doe nooit"-soort. Zo zijn in de meeste groepen bepaalde onderwerpen niet bespreekbaar: de zogenoemde "taboe-onderwerpen". Dit zijn gespreksthema's die opvallen door hun afwezigheid of die wel eens genoemd zijn, maar doorgaans werden door de overige groepsleden. Soms komen zulke taboe-onderwerpen wel aan bod in de "wandelgangen" of in subgroepjes, ofte wel het informele circuit.

Normen vergemakkelijken het samenwerken en de omgang met elkaar in de groep, omdat ieder weet wat hij van de andere groepsleden mag verwachten en wat er van hem verwacht wordt. Hoewel normen meestal gelden voor de hele groep, zijn er soms normen die alleen voor bepaalde mensen in de groep gelden. Verder zal soms opvallen dat bepaalde normen veel strenger bewaakt worden dan andere.

Een belangrijk kenmerk van groepsnormen is de gemeenschappelijkheid. Dit betekent dat in de meeste groepen afwijken van de norm niet is toegestaan. Wijkt iemand toch van de groepsnorm af, dan zal op hem sterke druk uitgeoefend worden om zich aan te passen. Blijft de afwijker weigeren zich aan te passen, dan stoppen de andere groepsleden op een bepaald moment meestal met hun pogingen om hem tot ander gedrag te brengen en zullen ze hem volledig negeren of uit de groep zetten. Omdat zulke psychologische of fysieke uitstorting meestal erg pijnlijk gevonden wordt, zullen mensen meestal tot het uiterste proberen om dit te voorkomen. Hierin zien we een belangrijke reden voor conformiteit aan de groepsnormen.

teit vertonen. Deze uniformiteit is sterker in langdurige en duurzame groepen dan in kortstondige groepen, zodat het voor de hand ligt om te veronderstellen, dat deze uniformiteit toeneemt naarmate de groep langer bestaat. Maar we kunnen even goed andersom redeneren: dat namelijk een groep duurzamer is naarmate de leden van het begin af aan al meer op elkaar lijken.

Hoe dit ook zij, groepen spelen hierin ook een actieve rol door pressie uit te oefenen tot conformiteit. Groepen oefenen met name een actieve druk uit op haar leden om te conformeren aan de groepsnormen, die ze ontwikkeld hebben. Zulke groepsnormen betreffen niet alleen regels voor het openlijk zichtbare gedrag, maar ook voor wenselijk of onwenselijk geachte opvattingen en stellingname. Groepsnormen reguleren dus in belangrijke mate hoe groepsleden zich gedragen en hoe ze praten, denken en voelen. Bij groepspressie tot conformiteit gaat het om actieve beïnvloedingsprocessen tussen groepsleden. Sommige groeperingen erkennen openlijk dat ze dit doen en beschouwen het ook als een legitieme functie, met name groepen met een politieke of religieuze kleur. Veel groepen zetten hun leden onder druk tot handelen volgens expliciet geformuleerde groepsnormen. Deze eis tot conformiteit hoeft meestal niet expliciet gerechtvaardigd of gelegitimeerd te worden. Ook informele groepen ontwikkelen groepsnormen, die uniformiteit en gelijkheid onder de groepsleden bevorderen. Voor groepen met een hoge cohesie kunnen een sterke druk uitoefenen op elk lid dat probeert af te wijken. Verder is uit onderzoek van sociaal-psychologen gebleken dat de tendens om meningen en pressie van anderen te accepteren sterker is naarmate:

- de anderen stelliger en eensgezinder in hun mening zijn
- de situatie onduidelijker of dubbelzinniger is
- het groepslid zelf onzekerder is en minder zelfvertrouwen heeft in zijn eigen meningen en opvattingen
- er een vrij groot, maar ook weer niet al te extreem groot verschil is tussen de eigen mening en die van anderen
- het groepslid zich er meer van bewust is, dat de anderen in de gaten hebben dat zijn mening of gedrag verschilt van het hunne.

Waarom conformeren groepsleden eigenlijk aan de groepsnormen? Hier voor is een aantal redenen te noemen:

- uit angst om als afwijker gezien te worden en op grond daarvan afgewezen of buiten gesloten te worden.
- vanwege persoonsattractie en groepscohesie: men zal zich eerder en sterker conformeren aan anderen die men sympathiek vindt of aan een groep, waarvan men graag lid wil worden of blijven.
- op grond van pogingen tot vermindering van een cognitief conflict. Als een aantal mensen zich in eenzelfde omgeving bevindt, zullen ze over het algemeen aannemen dat er slechts één juiste beschrijving van de situatie of van het meest gewenste gedrag in die situatie is. Als men dan merkt dat anderen deze situatie anders beleven of definiëren, ervaart men een cognitief conflict. Moet men afgaan op de eigen

9.4 Conformiteit aan groepsnormen

Wanneer groepen langere tijd bestaan, valt vaak op dat de groepsleden opvallend veel op elkaar gaan lijken wat betreft hun opvattingen, houdingen, waarden en ook gedrag, en dat ze dus een zekere mate van uniformi-

- opvattingen of op die van anderen? Hoewel mensen verschillend op zo'n conflict reageren, wordt zo'n verschil tussen zichzelf en de anderen meestal als onprettig ervaren.
- uit vertrouwen in de juistheid van het standpunt van de meerderheid dan wel uit twijfel aan de juistheid van het eigen standpunt.

Het kan verhelderend zijn erop te wijzen dat ook door deze vier motieven dezelfde twee lijnen lopen die we al eerder in dit boek tegengekomen zijn: enerzijds taakgerichtheid, anderzijds sociaal-emotionele gerichtheid. Bij het derde en vierde motief spelen vooral taakgerichte, instrumentele redenen. Uit instrumentele redenen maakt men van anderen gebruik als bronnen van informatie om tot een correcte interpretatie van de situatie te komen.

Bij het eerste en tweede motief spelen echter sociaal-emotionele, relatieverrichte redenen, zoals de angst uit de boot te vallen, de angst om wat anderen wel van je zullen denken als je er een afwijkende mening of afwijkend gedrag op na houdt, of de behoefte om graag bij anderen te horen, die men op prijs stelt.

Wie vooral gevoelig is voor de instrumentele en taakgerichte motieven zal de deskundigheid en competentie van anderen belangrijk vinden, terwijl zij die vooral gevoelig zijn voor de sociaal-emotionele en relatieverrichte motieven de persoonlijke attractie tot de groep van belang zullen achten.

Tot slot wil ik een viertal functies vermelden die door conformiteit aan de groep gediend worden:

- het helpt de groep haar doelen te bereiken en zich als groep te handhaven
- het helpt de groep geldende meningen of gedragsvormen te verkrijgen
- het helpt de groepsleden tot een nauwkeuriger oordeel te komen over de eigen vaardigheden door zichzelf beter te kunnen vergelijken met anderen
- het helpt de groep haar relatie tegenover de sociale omgeving te bepalen.

9.5 Besluitvorming⁸

9.5.1 Enkele besluitvormingsmanieren

Een groep die haar doel wil bereiken is voortdurend bezig met het voorbereiden en nemen van besluiten: belangrijke en minder belangrijke, eenvoudige en moeilijke, juiste en foutieve besluiten, maar steeds besluiten. De manier waarop besluiten genomen worden, tekent de aard van de

⁸ Met toestemming overgenomen uit Jan Remmerswaal, *Begeleiden van groepen*, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten, 1992.