



BEHULPZAME SAMENWERKING ALS HOEKSTEEN VAN DE BEDRIJFSCULTUUR

Teresa Amabile, Colin M. Fisher en Julianna Pillemer

BEHULPZAAMHEID

Door vrijgeveige samenwerking tot norm te verheffen weet design-onderneming IDEO ruim baan te geven aan creativiteit.

Van alles wat een topmanager kan doen om het prestatievermogen van de organisatie te bevorderen, is bijna niets zo belangrijk als het stimuleren van behulpzaam gedrag onder de medewerkers. Bij ondernemingen die toonaangevende prestaties leveren, beseffen de medewerkers dat ze hun collega's moeten helpen om zo goed mogelijk werk af te leveren. Daar zijn ook altijd heel praktische redenen voor geweest. Hoe kan een organisatie immers efficiënt werken zonder 'goed burgerschap', zoals organisatiedeskundigen dat noemen? Iedere taak zou dan voortdurend optimaal moeten worden uitgevoerd. Geen enkel project zou ooit een onverwachte wending mogen nemen. Ook zou geen enkel deel van welk project dan ook ooit vertraging mogen oplopen – of juist eerder dan gepland mogen worden afgerond. Tegenwoordig, in het tijdperk van kenniswerk, is behulpzaamheid onder medewerkers echter nog veel belangrijker dan het altijd al was. Nu vragen positieve bedrijfsresultaten immers om creativiteit in vaak uiterst complexe projecten. De behulpzaamheid waar we het hier over hebben, blijft ook niet beperkt tot een eenvoudige verdeling van de collectieve werklust. Het gaat om *behulpzame samenwerking* – een uitwisseling van perspectieven, ervaring en deskundigheid die leidt tot betere ideeën die bovendien op een betere manier worden uitgevoerd.

Behulpzaamheid is echter iets wat actief moet worden opgebouwd in een organisatie. Zoiets ontstaat niet

zomaar onder collega's. Mensen staan in een groep bloot aan tegenstrijdige prikkels: ze kunnen elkaar in principe helpen, maar ze kunnen ook geneigd zijn om met elkaar te wedijveren. Ze kunnen hulp nodig hebben, maar ze kunnen er ook eer in stellen om op eigen houtje te werken. Of misschien wantrouwen ze degenen die hen zouden kunnen helpen. Zowel hulp bieden als hulp krijgen kost bovendien tijd, en mensen kunnen aanvankelijk denken dat 'het sop de kool niet waard' is. Verder zijn er ook nog de bestaande structuren en prestatieprikkels in een organisatie, die medewerkers er onbedoeld van kunnen weerhouden om hulp te zoeken of te geven.

Dit is een bijzonder lastige uitdaging voor het management: mensen moeten worden geïnspireerd om vrijwillig bepaald gedrag te gaan vertonen – zoiets dwing je niet af. Juist daardoor is het ook zo indrukwekkend wat het ontwerpbureau IDEO voor elkaar heeft gekregen. Vraag mensen bij IDEO naar hun organisatiecultuur, en iedereen zal stevast behulpzame samenwerking noemen. Kijk bij IDEO naar de manier waarop er daar wordt gewerkt, en je ziet het om de haverklap gebeuren. Breng vervolgens de behulpzame netwerken in de organisatie in kaart, zoals wij hebben gedaan, en het wordt duidelijk hoe wijd verbreid en fijnmazig die behulpzaamheid is.

Dat dit bedrijf bijzonder goede prestaties levert, staat buiten kijf. IDEO wordt wereldwijd de hemel in geprezen om zijn innovaties voor onderne-

VELE GEESTEN MAKEN
LICHT WERK

mingen, overheden en de gezondheidszorg. Het bureau wordt ook geregeld om advies gevraagd door bedrijven die hun innovatievermogen willen versterken. Hulp vragen en geven loont blijikbaar.

De vraag voor de rest van de wereld is dan: hoe is IDEO er in geslaagd om behulpzaamheid tot een organisatorische norm te verheffen? Worden er bij IDEO principes gehanteerd waar andere organisaties van kunnen leren en die zij met vergelijkbaar effect kunnen toepassen? Wij hebben bij IDEO gedurende twee jaar toegekeken, mensen geïnterviewd en enquêtes uitgevoerd om die vraag te beantwoorden.

Misschien denkt u nu: IDEO is een heel ander soort bedrijf dan dat van mij. Waarschijnlijk is het verschil echter minder groot dan u denkt. Ook in uw organisatie wemelt het van de kenniswerkers die complexe problemen te lijf gaan. Ook uw organisatie moet productieve creativiteit stimuleren. Als uw werknemers elkaar, net als bij IDEO, op een effectieve manier kunnen helpen, kan uw organisatie betere resultaten boeken voor klanten en talentvolle mensen een aantrekkelijkere werkomgeving bieden. Laten we eens kijken naar de vier 'sleutels' waarmee dat kan worden bereikt, en dan allereerst de uitdaging waar het topmanagement voor staat. Want de ervaringen bij IDEO laten zien dat het dáár – bij het topmanagement – allemaal begint voor een onderneming die behulpzaamheid onder haar medewerkers wil stimuleren.

OVERTUIGING BIJ DE LEIDING

Niet iedere topmanager van een grote onderneming zal meteen behulpzame samenwerking onder de medewerkers noemen als hij of zij wordt gevraagd naar de prioriteiten voor de organisatie. Bij IDEO streeft de leiding echter uitdrukkelijk naar juist dat soort samenwerking. Dat komt niet alleen doordat er sowieso grote creativiteit voor nodig is om oplossingen te bedenken voor de problemen die IDEO voorgelegd krijgt, zegt CEO Tim Brown. Een reden is ook dat de problemen ingewikkelder zijn geworden. 'Ik geloof dat behulpzaamheid belangrijker wordt naarmate het probleem complexer is,' zegt

Brown. 'En aangezien wij vooral complexe problemen op ons bord krijgen, hebben wij een cultuur nodig die doordrenkt is van behulpzaamheid.' Eigenlijk zegt Brown gewoon dat vele geesten licht werk maken.

Bij IDEO draagt de leiding die overtuiging uit door zelf hulp te geven en te zoeken. Wij hebben er bijvoorbeeld met eigen ogen gezien hoeveel nieuwe ideeën er opborrelden toen een directielid bij een team aanschoof voor een brainstormsessie van een uur. In dat ene geval ging het om een project dat nog niet eens formeel van start

was gegaan; het team zat op dat moment dus nog niet eens om hulp verlegen. Ook was dat directielid zeker niet de enige die in dit geval hulp kon bieden. Door deel te nemen aan het overleg in dat team onderstreepte hij echter duidelijk dat behulpzaamheid een vast bestanddeel is van de cultuur, en dat iedereen deel uitmaakt

van het behulpzame netwerk.

Wij hebben dat behulpzame netwerk bij een van de kantoren van IDEO in kaart gebracht. Daaruit bleek duidelijk de grote persoonlijke betrokkenheid van de leiders. In de grafische weergave van het overzicht in figuur 1 staat iedere cirkel voor een individuele medewerker bij dat kantoor; hoe groter de cirkel, des te vaker die persoon door iemand anders werd genoemd als helper. Het valt op dat de populairste helpers verspreid zijn over alle niveaus van de organisatie. Vaak wordt verondersteld, ook in de onderzoeksliteratuur over behulpzaamheid in organisaties, dat statusverschillen mensen ervan weerhouden om een ander om hulp te vragen. Niet zo bij IDEO. Daar durven medewerkers op lagere niveaus in de organisatie hulp te vragen aan mensen in de top; de managers in de top, op hun beurt, durven zich kwetsbaar op te stellen door hun licht op te steken bij mensen die formeel lager staan in de organisatie.

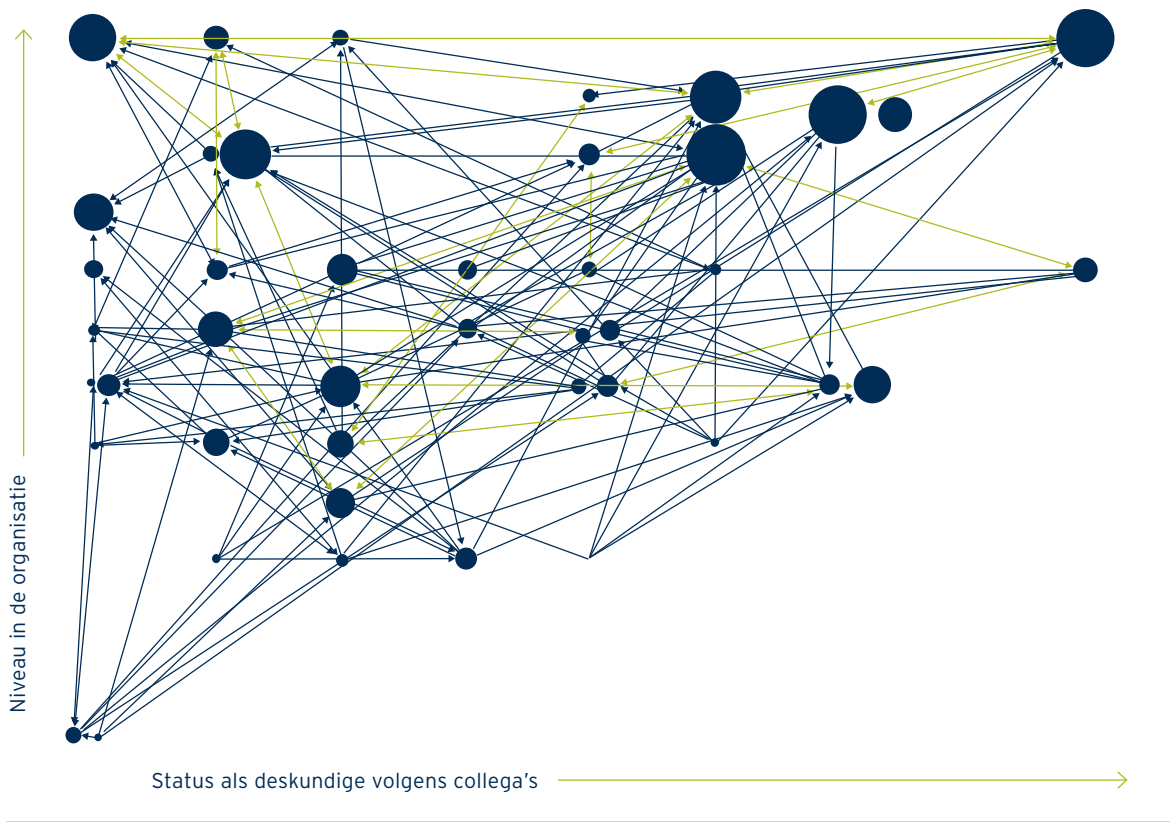
DE TWEE KANTEN VAN DE MEDAILLE VAN BEHULPZAAMHEID

Het ligt voor de hand om te denken dat behulpzaamheid stimuleren vooral betekent dat de deskundigen in de organisatie moeten worden gestimuleerd om anderen

DE ERVARING DAT
SUCCESVOLLE HULP IS
GEBODEN VERBETERT
HET MOREEL EN HET
PLEZIER IN HET WERK

FIGUUR 1. EEN NETWERK VAN BEHULPZAAMHEID IN KAART GEBRACHT BIJ IDEO

Is IDEO echt een toonbeeld van collegiale behulpzaamheid? In de grafiek in deze figuur is het netwerk van behulpzaamheid in een van de kantoren van de firma in beeld gebracht. In dit kantoor werkten 47 mensen. Iedere cirkel in de grafiek staat voor een individuele medewerker; hoe groter de cirkel, des te vaker die persoon door iemand anders werd genoemd als helper. De lijnen tussen de cirkels staan voor de behulpzame relaties tussen twee medewerkers: één enkele (zwarte) pijl betekent dat degene naar wie de pijl wijst werd genoemd door de ander als een helper; wijst de (rode) pijl twee kanten op, dan noemden de beide medewerkers elkaar als helper. Vooral het grote aantal behulpzame relaties valt op. Meestal geeft zo'n netwerkdiagram voor relaties in een organisatie een aantal 'klieken' te zien (kleine hechte groepjes met maar weinig relaties onderling) of naaf-spaakpatronen (bijna iedereen communiceert met één of twee centrale personen, maar niet veel met elkaar). Bij IDEO hebben de meeste medewerkers echter veel behulpzame interacties van uiteenlopende aard.



te helpen. Een bekend voorbeeld is het verhaal van Jon Gertner in *The Idea Factory*, waarin hij vertelt over Bell Labs van AT&T. Op gegeven moment wilde de octrooi-afdeling van AT&T onderzoeken waarom sommigen bij Bell Labs, dat geroemd werd om zijn inventiviteit, met meer nieuwe ideeën kwamen dan anderen. Ze vonden

slechts 'één rode draad', schreef Gertner: 'De medewerkers met de meeste patenten hadden vaak geluncht of ontbeten met ene Harry Nyquist, een elektrotechnisch ingenieur bij Bell Labs.' Het bleek dat Nyquist heel goed scherpe vragen wist te stellen.

Hieruit zou de conclusie kunnen worden getrokken

dat Nyquist de behulpzame held van die organisatie was. Maar veel van die lunches kwamen waarschijnlijk tot stand omdat hij was uitgenodigd door iemand die aan een ingewikkeld probleem werkte en een klankbord zocht. Een behulpzame interactie moet altijd van twee kanten komen, en beide kanten moeten worden aange-moedigd en ondersteund.

Bij veel organisaties zullen mensen misschien aarzelen om een ander uit te nodigen hen te helpen. In de meeste culturen geldt: voor wat hoort wat. Als je je laat helpen door een ander, sta je bij die ander in het krijt. Maar ook al is het vooruitzicht zelf ooit een wederdienst te 'moeten' leveren geen probleem, dan nog kunnen mensen ervoor terugdeinzen een ander om hulp te vragen. De reden: angst om als zwak of incompetent over te komen – zeker wanneer degene die om hulp gevraagd zou worden hoger staat in de organisatie. IDEO werkt er doelbewust aan om die aarzeling weg te nemen.

Bij elk project worden de ontwerpers van meet af aan gestimuleerd om zich te realiseren dat ze hulp nodig zullen hebben. Een projectteam dat voor een veeleisende cliënt werkt, onderkent dat het onverantwoordelijk zou zijn om zijn werk niet te laten beoordelen door een collega die veel ervaring heeft met diezelfde cliënt. Gedurende het hele project kunnen de teamleden die collega om zijn mening vragen. Dat gebeurt in bijeenkomsten die variëren van een kwartier tot een halve dag. Bij IDEO is het geen schande om anderen om hulp te vragen. Die psychologische veiligheid blijkt op allerlei manieren. Bij IDEO kunnen de medewerkers bijvoorbeeld met een gerust hart mailtjes aan het hele kantoor sturen met vragen als 'Heeft iemand ervaring met Spaanstalige radio?' of 'Heeft iemand dat hoge-snelheidsdieet al eens geprobeerd?'

Meestal is het echter niet bijster effectief om zo'n 'schot hagel' de organisatie in te schieten. Wie hulp zoekt, moet uitzoeken wie hij of zij daarvoor het beste kan benaderen. Het ligt voor de hand te denken dat je bij de grootste deskundigen moet zijn. Maar dat is een misvatting. Zeker: deskundigheid is belangrijk. Maar uit ons onderzoek naar het behulpzame netwerk bij

IDEO blijkt dat deskundigheid minder telt dan men zou denken. Kijk nog eens naar de kaart van het behulpzame netwerk in figuur 1. De horizontale as geeft de status van medewerkers als deskundige weer. (De scores voor deskundigheid hebben we berekend aan de hand van een aparte enquête; enkele sleutelfunctionarissen in het kantoor vertelden ons wie de belangrijkste deskundigen waren in de verschillende disciplines en functies die in het kantoor vertegenwoordigd waren.) Op basis van eerder onderzoek hadden wij verwacht dat deskundigheid op een bepaald terrein sterk zou samenvallen met iemands populariteit als helper. Dat bleek echter niet zo te zijn. Veel populaire helpers hadden twee andere kenmerken die een rol speelden.

In de vragenlijst die wij aan iedereen in het kantoor voorlegden, werd respondenten verzocht de namen aan te klikken van al diegenen die hen hadden geholpen bij

hun werk. Ook werd hun gevraagd de vijf collega's te noemen die hen het meest hadden geholpen, en hen te rangschikken naar belang (1 t/m 5; zie figuur 2). Daarna vroegen we hen om nummer 1, nummer 5 en bovendien een willekeurig gekozen collega die niet in hun top-5 stond te scoren op een aantal punten. Aan de hand van de scores op die punten werden drie kenmerken geëvalueerd: *competentie* (hoe goed de ander was in zijn of haar werk); *vertrouwen* (in

hoeverre de respondent zich op zijn gemak voelde om gedachten en gevoelens met de ander te delen); en *toegankelijkheid* (hoe gemakkelijk de respondent hulp dacht te kunnen krijgen van de ander).

Tot onze verrassing bleken vertrouwen en toegankelijkheid veel belangrijker te zijn dan competentie. Dat betekent niet dat competentie niet belangrijk was: de respondenten scoorden hun nummers 1 en 5 wel degelijk als competenter dan hun niet-helpers. (IDEO heeft deskundigen in huis op de meest uiteenlopende terreinen, zodat er voor elk probleem bijna altijd wel iemand te vinden is die er raad mee weet.) De scores voor competentie voor de nummers 1 en 5 lagen echter steeds vrij dicht bij elkaar, maar het vertrouwen van de respondenten in hun behulpzame collega op plaats 1 was duidelijk groter dan

EEN HOGE MATE VAN
BEHULPZAAMHEID
BLIJKT SAMEN TE
GAAN MET LAGER
PERSONEELSVERLOOP,
GROTERE
KLANTTEVREDENHEID
EN HOGERE
WINSTGEVENDHEID

dat voor de collega op plaats 5, en hun vertrouwen in die twee was weer veel groter dan in degene die niet in hun top-5 stond. Voor toegankelijkheid werden ook dit soort uitkomsten gemeten.

De uitkomst bij IDEO dat een ander jou moet kunnen vertrouwen om in de de top van zijn/haar lijstje van meest behulpzame collega's te kunnen belanden, sluit aan bij onderzoek van Amy Edmondson van de Harvard Business School en haar collega's. Zij constateerden dat er in een groep veel effectiever wordt gewerkt wanneer de leden ervan zich veilig voelen en fouten en problemen met elkaar durven te bespreken. (Zie het artikel 'Speeding up Team Learning' in de *Harvard Business Review* van oktober 2001.) Wie een ander om hulp vraagt, stelt zich hoe dan ook enigszins kwetsbaar op. Het is dus wel begrijpelijk dat mensen vooral te rade gaan bij diegenen aan wie zij hun gedachten en gevoelens durven toe te vertrouwen. Vanuit die gedachte vroegen wij bij IDEO aan Diego Rodriguez, een van de partners, hoe IDEO besluit wie er langs gaat bij een team om te helpen. 'Het komt er eigenlijk op neer dat zo'n team erop vertrouwt dat iemand die komt helpen dat ook oprecht wil doen,' was zijn simpele antwoord.

Toegankelijkheid betekent dat mensen zich beschikbaar moeten opstellen; ze moeten zichtbaar bereid en in staat zijn om een handje te helpen. Voor ons onderzoek hebben wij bij vier teams gedurende een heel project dagelijks bijgehouden welke hulp er allemaal geboden en gekregen werd. Kreeg een team geen hulp, dan kwam dat meestal doordat degene die ze zochten niet beschikbaar was; hij of zij was niet op kantoor, was niet via e-mail te bereiken of had door andere verplichtingen niet de tijd om te helpen. Dit gebeurde soms zelfs met helpers die formeel waren toegewezen aan een project. Vaak bleek de beste helper van een team iemand die bij de start van het project niet als zodanig in beeld was bij het team.

Bij IDEO beseft iedereen dat je goed gebruik moet maken van hulp om goed werk te kunnen afleveren. Hulpvaardigheid wordt bovendien niet alleen verwacht van degenen die bekend staan om hun bijzondere kennis en vaardigheden op een bepaald gebied. De leiding van IDEO, op haar beurt, weet dat de relatie tussen brengers en ontvangers van hulp – en de mate waarin mensen zich toegankelijk opstellen en elkaar vertrouwen – sterk kan worden beïnvloed door de formele kenmerken van de organisatie: de processen en rollen.

PROCESSEN EN ROLLEN

Tot hoever strekt behulpzaamheid bij IDEO? Onze inventarisatie van het netwerk van behulpzaamheid leverde een opmerkelijke constatering op: in het kantoor van de firma dat wij tot in detail bekeken, bleek bijna iedereen door ten minste één ander genoemd te zijn als een behulpzame collega. Nog opmerkelijker was dat verreweg de meeste medewerkers (ongeveer 89 procent) bij minstens één collega in de top-5 stonden. Effectieve behulpzaamheid is dus duidelijk geen vaardigheid die je met een kaarsje moet zoeken in een organisatie. Bij IDEO ontwikkelen de meeste mensen deze vaardigheid doordat ze zich de cultuur van de organisatie eigen maken, doordat ze deelnemen aan de reguliere activiteiten die er worden georganiseerd voor het hele kantoor, en doordat ze netwerken ontwikkelen binnen de firma. Zoiets bereik je vermoedelijk niet door de gewenste cultuur enkel met de mond te beleiden. Daar beperkt IDEO zich dan ook niet toe: behulpzaamheid is daar ingebouwd in de formele processen en expliciete rollen.

In het ontwerpproces is behulpzaamheid ingebed van begin tot eind: van de beroemde brainstormsessies van IDEO en de formele evaluaties van ontwikkelde concepten tot de ondersteuning en stimulans die in allerlei vormen wordt geboden aan projectteams die feedback nodig hebben op hun ideeën. Zo bouwt IDEO essentiële denkgewoonten op. Als hulp niet werd gezien als een onlosmakelijk onderdeel van het hele proces, zegt CEO Tim Brown, 'zouden teams zich snel door hun projecten heen slaan en pas tegen het eind beseffen dat ze iets volledig over het hoofd hebben gezien – wat niet was gebeurd als ze vroegtijdig anderen erbij hadden gehaald.'

In de enquête waarmee we het netwerk van behulpzaamheid in kaart brachten, vroegen we de respondenten niet alleen naar behulpzame collega's maar ook naar behulpzame activiteiten in het kantoor. Een van de activiteiten die als bijzonder behulpzaam werden genoemd, was de conceptevaluatie. Elk team is verplicht om zo'n evaluatie in te bouwen in zijn proces. Collega's die door het team worden uitgenodigd om naar hun concept te komen kijken, zijn echter niet verplicht om daar gehoor aan te geven. (Iemand kan bijvoorbeeld verhinderd zijn op het betreffende tijdstip.) Soms kost het teams moeite om mensen te krijgen voor zo'n beoordeling; wij hoorden

FIGUUR 2. WAT MAAKT EEN IDEO-COLLEGA BIJ UITSTEK BEHULPZAAM?

In een enquête in een van de kantoren van IDEO noemden de medewerkers vijf collega's die hen het meest had geholpen. Vervolgens scoorden ze de nummers 1 en 5 uit hun lijstje en bovendien een willekeurig gekozen collega die niet in hun top-5 stond op drie eigenschappen. De verrassende uitkomst was dat vertrouwen en toegankelijkheid de scores voor behulpzaamheid sterker bleken te beïnvloeden dan competentie.



van gevallen waarbij er van de vijf die waren uitgenodigd maar één kwam opdagen. Bij IDEO worden formele procedures gebruikt om gedrag aan te moedigen, niet om het dwingend op te leggen.

Expliciete helpende rollen worden bij IDEO gebruikt om uit te dragen wat voor gedrag de firma in het algemeen graag ziet bij de medewerkers. In een kantoor worden 'design community leaders' (DLC's), ofwel 'leiders van de ontwerpgemeenschap', aangewezen. Deze DLC's zijn medewerkers die zich al hebben bewezen in een of meer aspecten van het ontwerpvak, zoals werktuigbouwkunde en de bediening van apparaten door mensen; sommigen staan erom bekend dat zij op het raakvlak van verschillende disciplines belangrijke combinaties tot stand kunnen brengen. Toen we de medewerkers vroegen activiteiten in kantoor op behulpzaamheid te scoren, kregen de informele bijeenkomsten met de DLC's hoge scores van de projectteams. Die scores vielen zelfs hoger uit dan de scores voor de formeel geplande gesprekken met collega's van buiten de teams; de reden daarvoor is misschien dat het overleg met de DLC's spontaner tot stand kwam.

Voor de meeste projectteams bij IDEO zijn een of meer senior ontwerpers aangewezen als helpers. Dit zijn bijvoorbeeld medewerkers met bijzondere deskundigheid op een bepaald terrein, of met veel ervaring bij een cliënt, of die gewoon bekend staan als bijzonder behulpzaam. Ze zijn in principe altijd beschikbaar voor het team en komen gedurende het project bij herhaling een kijkje nemen. Hoe dat kan gaan, zagen we bij een ontwerper die we hier Ellen zullen noemen. Ellen had nog niet zo veel ervaring bij IDEO. Ze moest uit gegevens die ze in een extern interview had verzameld een samenhangend beeld destilleren, maar dat lukte haar niet. Ze vroeg Kathy, die formeel was aangewezen als haar helper, om hulp. Het weekend daarop puzzelden Kathy en Ellen samen in drie uur tijd een kleine presentatie met een kop en een staart in elkaar. Wij vonden dit een extreem voorbeeld van betrokkenheid en behulpzaamheid, maar bij IDEO gebeurt zoiets heel vaak.

SPELING IN DE ORGANISATIE

Het argument voor een organisatie die uitnodigt tot behulpzaamheid is onder meer dat zo'n organisatie ef-

ficiënter werkt. Het lijkt dan een paradox dat IDEO doelbewust wat speling toestaat in de organisatie. Maar die speling is juist een van de sleutels tot behulpzame interne samenwerking. Het loont om wat ruimte te laten in de agenda van medewerkers omdat, zoals gezegd, de toegankelijkheid van potentiële helpers erg belangrijk is. Ruimte in de agenda biedt medewerkers de gelegenheid om ongepland naar werk van collega's te kijken.

Vergeet niet dat behulpzaamheid vrijwillig wordt geboden. Zelfs degenen die bij IDEO formeel worden aangewezen om een team te helpen, bepalen van geval tot geval of ze die hulp ook kunnen bieden. De rol als formeel aangewezen helper is slechts een klein onderdeel van iemands takenpakket. Een potentiële helper kan wel of niet in staat (of bereid) zijn om te reageren op een bepaald verzoek. IDEO wil behulpzaamheid mogelijk maken en moet daarom voorkomen dat medewerkers door een overvol eigen takenpakket geen ruimte hebben om anderen te helpen. De consequentie voor de firma is dat tijd, die zou kunnen worden besteed aan declarabel werk voor een cliënt, wordt vrijgehouden om het mogelijk maken dat mensen elkaar ad hoc helpen. Dit concrete beleid onderstreept op een niet mis te verstane manier de formele aansporing aan medewerkers om elkaar te helpen.

Er hangt dus een prijskaartje aan behulpzaamheid, gelet op de opportuniteitskosten. Maar dat is zinvol beleid gelet op de aard van ontwerpwerk: complexe projecten met een onvoorspelbare afloop en een grote rol voor serendipiteit. 'In het creatieve proces,' zei Brown tegen ons, 'is hulp vaak iets waarvan je niet wist dat je het nodig had – totdat je het opeens krijgt. Ik denk dat je dat effect als organisatie in de hand kunt werken: je kunt je cultuur zodanig inrichten dat mensen vaker onverwacht nuttige hulp in de schoot geworpen krijgen.' Door de vele informele interacties tussen medewerkers in een kantoor van IDEO, door de verschillende werkvormen (zoals hiervoor beschreven) en door bijeenkomsten als de frequente gezamenlijke lunches voor het hele kantoor, wordt er bij IDEO vaak hulp geboden – ongeacht of er in die gevallen

ook naar hulp is gezocht. Een van onze interessantste bevindingen bij IDEO was zelfs dat werkelijk nuttige hulp voor een groot deel vanzelf ontstond, als een spontaan onderdeel van het dagelijks leven in de organisatie.

ASPECTEN VAN PERSONEELSMANAGEMENT BIJ IDEO

De tot nog toe besproken 'sleutels' tot behulpzame samenwerking bij IDEO lijken onomstreden. Het valt echter op dat enkele favoriete 'hefbomen' van het moderne personeelsmanagement ontbreken bij deze firma. IDEO lijkt geen behoefte te hebben aan fraai ogende softwareprogramma's of andere technologie om samenwerking mee te faciliteren (hoewel e-mail en videoconferencing wel veel worden gebruikt). Vooral opmerkelijk is bovendien dat financiële prikkels geen prominente rol spelen bij het bevorderen van de behulpzame cultuur.

Sollicitanten worden bij IDEO echter wel scherp beoordeeld op behulpzaamheid. Brown schreef hierover onlangs het volgende: 'Bij sollicitatiegesprekken let ik op een paar dingen. Als iemand herhaaldelijk "ik" zegt in

plaats van "wij" als hij over geleverde prestaties vertelt, word ik achterdochtig. Maar als hij anderen uitgebreid prijst voor hun bijdragen en vertelt hoezeer een ander hem heeft geholpen bij zijn ontwikkeling, dan weet ik dat zo iemand evengoed hulp biedt als ontvangt.' Ook bij promoties wordt naar behulpzaamheid gekeken. Behulpzaamheid is een waarde die iedereen in een leidinggevende positie bij IDEO geacht wordt zichtbaar te belichamen. In het dagelijks werk wordt behulpzaamheid echter vooral simpelweg gestimuleerd door de dankbaarheid die het oplevert en doordat mensen het belang ervan onderkennen.

In zijn recente boek over sociaal bevorderlijk gedrag, *Give and Take*, beschrijft Adam Grant een bedrijf dat een plek had ingericht waar medewerkers 'liefdesberichten' konden achterlaten voor collega's die hen hadden geholpen. Door behulpzame medewerkers in die orga-

IN TEGENSTELLING
TOT DE VERWACHTING
BLEEK DESKUNDIGHEID
GEEN STERKE
'VOORSPELLER' TE ZIJN
VOOR POPULARITEIT
ALS HELPER - MAAR
VERTROUWEN EN
TOEGANKELIJKHEID
WEL

nisatie werden die berichten ervaren als een grote beloning. Expliciete prikkels in de vorm van bijvoorbeeld grotere bonussen voor uiterst behulpzame mensen zouden wellicht een competitieve behulpzaamheid kunnen opleveren (wat een interne tegenstrijdigheid lijkt). Beloning moet echter uitgaan van de veronderstelling dat mensen iets in eerste instantie doen uit sociale overwegingen en blij zijn wanneer hun behulpzaamheid wordt herkend.

Dat is ook precies wat wij bij IDEO constateerden aan de hand van een ander aspect van ons onderzoek. We vroegen de medewerkers zowel naar de hulp die ze gaven als naar de hulp die ze kregen. De ervaring een ander te hebben kunnen helpen bleek bevorderlijk te zijn voor het moreel en het plezier in het werk. Vooral opvallend was dat iemands tevredenheid met

het werk stelselmatig hoger uitviel naarmate deze persoon vaker werd genoemd als een behulpzame collega.

Het plezier dat mensen kennelijk beleven aan hun samenwerking zegt iets over de hele cultuur bij IDEO: er is geen moordende concurrentie. Bij veel organisaties wordt behulpzaamheid ontmoedigd, althans impliciet, omdat dat onverenigbaar wordt geacht met de individuele verantwoordelijkheid van medewerkers voor hun productiviteit. Bij sommige ondernemingen heerst een cultuur die collega's zelfs aanmoedigt om met elkaar te concurreren; daar schiet je jezelf in de voet als je een collega helpt. IDEO houdt er een ander devies op na: reken af met het beste werk dat je had kunnen doen zonder hulp, want het is in het belang van alle medewerkers dat het bedrijf het best denkbare eindresultaat oplevert aan de cliënt.

DE TANGO VAN BEHULPZAAMHEID

Niet iedere behulpzame ontmoeting die we observeerden of waarvan we hoorden bij IDEO was een doorslaand succes. Sommige behulpzame interacties paktten zelfs helemaal verkeerd uit doordat de 'hulp' alleen maar verwarring stichtte of doordat een van de beide betrokken partijen er een slecht gevoel aan overhield.

Door die incidenten nader te bekijken, werd ons duidelijk dat behulpzame samenwerking vereist dat beide partijen de 'tango' van behulpzaamheid kunnen dansen.

Bij behulpzaamheid zijn altijd twee partijen betrokken. Hun onderlinge interactie bepaalt steeds of die behulpzaamheid een succes is – of niet. Iemand die in het ene geval nuttige hulp biedt, bezorgt iemand in een ander situatie misschien alleen maar overlast. Dat overkwam bijvoorbeeld Kathy in het kantoor van IDEO waar wij uitgebreid naar hebben gekeken. Kathy was formeel aangewezen om het team van Ellen te helpen als dat nodig was. (Kathy en Ellen zijn overigens niet hun echte voornamen.) Op gegeven moment vroeg Ellen of Kathy haar wilde helpen om wat

ruwe gegevens te vertalen in een samenhangend beeld. Kathy besteedde daarop drie uur van haar vrije weekend om Ellen daarmee te helpen, en Ellen vond dit 'zeer behulpzaam'. Een week later klopte Kathy echter onverwacht aan bij Bert, een ander lid van Ellens team. Zij dacht Bert te kunnen helpen bij het uitwerken van enkele ideeën.

Maar in dit geval liep het heel anders af doordat het moment verkeerd was gekozen en de interactie niet goed was voorbereid. Bert had al een prototype toen Kathy bij hem kwam. Door haar komst moest hij stoppen met wat hij aan het doen was, en de aandacht die aan haar moest besteden kostte hem veel tijd. Het was dan ook niet verrassend dat hij vond dat haar ongevraagde assistentie hem vooral had gestoord en hem eerder had teruggeworpen dan verder geholpen.

Behulpzaamheid pakt alleen dan nuttig uit wanneer zowel de ontvanger als de gever zich goed bewust zijn van elkaars 'bandbreedte' en ontvankelijkheid.

Iemand die hulp zoekt in een organisatie, moet zich terdege afvragen wie over de benodigde kennis beschikt en bovendien beschikbaar is. Ook moet die medewerker zich afvragen: durf ik mijn 'werk in uitvoering' – met alle tekortkomingen die het in dat stadium nog heeft – wel aan die ander te laten zien? Bovendien moet die ander goed worden voorbereid door hem of

OOK IN EERDER ONDERZOEK AAN DE HARVARD BUSINESS SCHOOL IS GEBLEKEN HOE BELANGRIJK ONDERLING VERTROUWEN IS

haar relevante achtergrondinformatie te verstrekken of gedurende het project geregeld op de hoogte te houden van de ontwikkelingen. Dat kan door die persoon prototypen of schetsen te laten zien, door samen een serie schema's te bekijken, of door gewoon met elkaar te praten over het project en het probleem dat moet worden opgelost. Hoe dan ook moet die onderlinge uitwisseling van informatie twee concrete uitkomsten opleveren: de helper moet snel een beeld krijgen van de relevante aspecten van het project, en het moet duidelijk worden wat voor soort hulp er wordt gezocht.

Op die manier kan grotendeels worden voorkomen dat behulpzaamheid averechts uitpakt – hetzij doordat de hulp op het verkeerde moment wordt geboden (bijvoorbeeld doordat vlak voor de finale deadline nog allerlei nieuwe basisideeën worden aangedragen), dan wel doordat de verkeerde hulp wordt geboden (bijvoorbeeld gedetailleerde wijzingen in een presentatie terwijl enkel behoefte was aan een reactie op het basisidee).

Tot slot is het belangrijk om ontvangen hulp uitdrukkelijk te erkennen en er waardering voor uit te spreken. Het is ontmoedigend voor helpers om niet achteraf te horen in hoeverre iemand iets heeft gehad aan hun ideeën en suggesties.

Ook degene die hulp biedt moet zijn/haar rol doorzicht invullen. Alvorens zich in het probleem te verdiepen of suggesties aan te dragen, moet de hulp biedende persoon eerst goed verkennen waar de hulpvrager precies behoefte aan heeft en wat hij of zij verwacht. Vraag daarnaar en luister aandachtig naar de reacties op die vragen. De hulpbieder moet aangeleverde achtergrondinformatie zorgvuldig doornemen. Heeft de hulpvrager die informatie niet aangedragen, vraag er dan om. Gaat het om hulp die doorlopend moet worden geboden gedurende een project, vraag dan geregeld hoe de zaken ervoor staan. De helper moet dat weten om de juiste hulp, en op het juiste niveau, te kunnen bieden. Wijdse vergezichten met allerlei mogelijkheden kunnen geweldig zijn aan het begin van een project. Vlak voor de laatste opleverdatum

zaait zo'n bijdrage echter vooral angst en verwarring; in zo'n laat stadium komt tactische, praktische hulp meer van pas. Ook moet een helper ervoor oppassen dat hij of zij het project niet 'kaapt', door het hulpvragende team zoveel werk uit handen te nemen dat het alle zelfvertrouwen in eigen kunnen verliest. Als behulpzame collega moet je respect tonen, zowel in woorden als in gedrag, voor degenen die je helpt, zelfs al is de feedback die je geeft negatief. Blijf je steeds constructief opstellen.

Een voorbeeld van bijzonder schadelijke hulp dat we tegenkwamen betrof een senior ontwerper die een minder ervaren projectleider letterlijk de computer uit handen nam en zoveel veranderde in de uiteindelijke presentatie dat zij er volledig door gedemoraliseerd werd. De cliënt was weliswaar tevreden met de presentatie, maar de projectleider beschouwde het voorval als een aantasting van haar werk in het project en van haar rol in de organisatie.

In schril contrast daarmee stond het voorbeeld van een andere projectleider. Die had, zeiden haar teamgenoten, de externe helpers op een geweldige manier voorbereid voor de evaluatie die zij zouden komen doen. Zij had hen om te beginnen vooraf

goed geïnformeerd over de stand van zaken in het project. Vervolgens had ze het concept op een zodanige manier aan de helpers gepresenteerd dat de evaluatie voor hen een duidelijke, overtuigende en leuke klus werd.

Als de 'tango' goed wordt 'gedanst', geven de beide dansers elkaar zodanige aanwijzingen dat ieder de eigen bewegingen steeds goed op de ander kan afstemmen. Of het nu gaat om een gesprek van een kwartier of om een reeks interacties gedurende weken achter elkaar, de beide partijen moeten een gemeenschappelijk beeld creëren van de hulp die nodig is en hoe die zal worden geboden. Dat betekent dat ze allebei hun wederzijdse verwachtingen van meet af aan duidelijk moeten maken aan elkaar. Ook moeten ze allebei gedurende het verdere verloop van het proces goed blijven opletten hoe de ander reageert.

ENKELE GEBRUIKELIJKE 'HEFBOMEN' VAN HET MODERNE PERSONEELS- MANAGEMENT, ZOALS TECHNOLOGISCHE HULPMIDDELEN EN FINANCIËLE PRIKKELS, SPELEN BIJ IDEO GEEN PROMINENTE ROL

EERSTE STAPPEN NAAR VERANDERING

Wilt u dat uw medewerkers blijven zoeken naar mogelijkheden om beter te presteren, de klant beter te bedienen en de strategie van de organisatie beter uit te voeren? Zorg er dan voor dat ze op een behulpzame manier met elkaar gaan samenwerken. Die samenwerking moet dan niet beperkt blijven tot een min of meer gelijke verdeling van het werk dat moet worden gedaan. Medewerkers moeten ook elkaars ideeën bekijken, uitdagen, verder helpen ontwikkelen en verfijnen.

De eerste stap is om heel duidelijk te maken dat behulpzaamheid betere resultaten oplevert dan interne concurrentie. Topmanagers moeten die overtuiging uitdragen door de manier waarop zij zelf anderen helpen en om hulp vragen. Maak jezelf als leider toegankelijk en wees niet bang om je een beetje kwetsbaar op te stellen. Respecteer de helper door gebruik te maken van diens hulp. Zo'n opstelling zendt een sterkere boodschap uit dan welke woorden ook.

De leider van de organisatie kan zijn/haar invloed echter ook aanwenden om verwachtingen neer te leggen. Bij IDEO krijgt iedere medewerker een exemplaar van *The Little Book of IDEO*, het 'kleine IDEO-boekje' waarin de belangrijkste waarden van de organisatie expliciet worden benoemd. Een heel belangrijke waarde luidt: 'Maak anderen succesvol'. Die regel kan iedere leider voor zichzelf vertalen: bedenk een manier waarop u persoonlijk uw medewerkers kunt stimuleren om meer hulp te krijgen en te ontvangen. Zorg ervoor dat nieuwe medewerkers de waarden van de organisatie leren kennen en het belang ervan gaan inzien. Zorg ervoor dat iedereen weet dat u, als leider, hulp geven beschouwt als een productieve activiteit en hulp zoeken als gemotiveerd werken aan de eigen verdere ontwikkeling, en niet als een zwaktebod. Steek de loftrumpet over geboden hulp die zichtbaar positief effect heeft gehad.

Werk er hard aan om het onderling vertrouwen in de hele organisatie te bevorderen. Dat kan door bijvoorbeeld een einde te maken aan verstikkend politiek ge-

harrewar. En door mensen op de hogere niveaus in de organisatie aan te moedigen fouten toe te geven en ervan te leren. Ook is het belangrijk dat leidinggevend leren dat ze medewerkers geen verwijten moeten maken en niet moeten straffen wanneer ze bij hen aankloppen omdat iets is mislukt hoewel ze er hun uiterste best voor hebben gedaan. Schep mogelijkheden en ruimte voor mensen uit verschillende disciplines en functies om veelvuldig informeel met elkaar om te gaan. En gebruik vergaderingen of trainingen om mensen in de hele organisatie te leren hoe zij op een doeltreffende manier hulp kunnen zoeken, vinden, geven en krijgen.

Organiseer ook steeds terugkerende activiteiten en werkwijzen, zoals interne beoordelingen van werk door

kenners ter zake, om ervoor te zorgen dat degenen die het werk doen de hulp krijgen die ze nodig hebben. Een mogelijkheid is ook om wat vaker formeel een of twee helpers toe te wijzen aan projectteams. (Houd het aantal echter beperkt; bij creatieve samenwerking gaat het mis met teveel 'loodsen op de brug'.) Voeg behulpzaamheid tegenover collega's buiten het eigen team toe als prestatie criterium voor functies en taken, en maak duidelijk dat mensen ervoor moeten zorgen dat hun collega's hen gaan vertrouwen.

Tot slot is het belangrijk om mensen niet dusdanig zwaar te belasten dat ze geen tijd meer hebben om een ander te helpen, hoe graag ze het misschien ook zouden willen doen. Kies dus voor de ogenschijnlijke paradox: een goed presterende organisatie laat speling toe.

SOMMIGE
ONDERNEMINGEN
MOEDIGEN HUN
MENSEN AAN OM
MET ELKAAR TE
CONCURREN, MAAR
IDEO ZEGT: NEEM GEEN
GENOEGEN MET HET
BESTE WERK DAT JE
HAD KUNNEN DOEN
ZONDER HULP VAN
ANDEREN

Veel leiders van creatieve organisaties beseffen inmiddels wel wat IDEO al jaren geleden onder ogen zag: ze kunnen niet langer vertrouwen op de eenzame genieën in hun gelederen. In complexe projecten voor veeleisende klanten kan ieders werk worden verbeterd met een dynamisch proces van zoeken naar en geven van feedback, ideeën en hulp.

Ook beseffen bedrijven steeds meer dat een organisatie tegenwoordig een omgeving moet bieden waar mensen het allerbeste uit zichzelf kunnen halen. Nu talentvolle medewerkers zo mobiel zijn geworden, is dat de manier om mensen aan te trekken en voor de organisatie te behouden. Nuttige hulp bij het werk kikkert mensen op; verbetert de perceptie van medewerkers, managers en de organisatie; en verhoogt de intrinsieke motivatie om zich vast te bijten in het werk. (Zie 'The Power of Small Wins' in de *Harvard Business Review* van mei 2011.) Uit onderzoek bij uiteenlopende ondernemingen blijkt dat een hogere mate van behulpzaamheid samengaat met een lager personeelsverloop, een grotere klanttevredenheid en een hogere winstgevendheid.

Dat alles ligt ook in het verschiet voor uw bedrijf. Schiet uw organisatie op het moment misschien tekort in sociaal bevorderlijk gedrag? Er is niets geheimzinnigs aan de eerste stap naar een productievere cultuur: bijzonder creatieve projecten die voor topprestaties zorgen, worden gedragen door werkelijk nuttige behulpzaamheid in de organisatie.

Over de auteurs

T. Amabile bekleedt de naar Edsel Bryant Ford vernoemde leerstoel in Business Administration aan de Harvard Business School en is medeauteur van *The Progress Principle*. C.M. Fisher is universitair hoofd-docent in organisatiegedrag en hoogleraar loopbaanontwikkeling aan de School of Management van Boston University. J. Pillemer is promovenda aan de Wharton School van de Universiteit van Pennsylvania.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'IDEO's Culture of Helping', by Teresa Amabile, Colin M. Fisher, and Julianna Pillemer, in the January-February 2014 issue of the Harvard Business Review, vol. 92, issue 1/2, pp. 55-61. © 2014 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2014 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijzen.