



DE NIEUWE WETENSCHAP VAN VAN TEAMCHEMIE: PIONIERS, AANJAGERS, VERBINDERS EN HOEDERS

Suzanne Johnson Vickberg en Kim Christfort

MENSEN

Elk team is een combinatie van vier persoonlijkheidstypen. Hoe haal je het beste uit iedere combinatie?

Teams presteren niet op het niveau dat hun organisaties nodig hebben. Dat horen we van veel cliënten die worstelen met allerlei complexe uitdagingen, van strategische planning tot verandermanagement. Uit onderzoek is ons echter gebleken dat dit niet ligt aan de teamleden, maar aan hun leiders. Zij maken onvoldoende gebruik van de verschillende stijlen van werken en manieren van kijken in hun teams; soms speelt dit probleem zelfs op het allerhoogste niveau in een organisatie. Sommige managers onderkennen gewoon niet hoezeer hun mensen van elkaar kunnen verschillen. Andere weten niet hoe ze de onderlinge verschillen en spanningen in hun team(s) moeten overbruggen. Evenmin begrijpen ze, hoe schadelijk het is om daar niets aan te doen. Het gevolg is dat de beste ideeën soms niet worden gehoord of uitgevoerd, met alle gevolgen van dien voor het resultaat.

Deloitte wilde (top)managers helpen om de waarde, die hierbij in het geding is, te realiseren en ontwikkelde daartoe een systeem dat de naam 'Business Chemistry' kreeg. In deze benadering worden vier primaire stijlen

van werken en bijbehorende strategieën onderscheiden om gemeenschappelijke doelen te bereiken.

De bestaande persoonlijkheidstests voldeden niet. Die waren niet afgestemd op de werkplek en te zeer afhankelijk van persoonlijke introspectie. Daarom wonnen wij advies in van biologisch antropologe Helen Fisher van Rutgers University, die met haar onderzoek naar de chemie in de hersenen bij liefdesrelaties meer licht heeft geworpen op de stijlen en interacties van mensen. Vervolgens hebben we een lijst opgesteld van de bedrijfsmatig relevante kenmerken en voorkeuren die kunnen worden waargenomen op het werk, of die kunnen worden afgeleid van het gedrag op het werk. Een bedrijf gespecialiseerd in het opstellen van vragenlijsten heeft ons daarna geholpen een beoordeling te ontwikkelen. Die hebben we getoetst en verder verfijnd in drie onafhankelijke steekproeven van elk ruim duizend professionals. Ten slotte hebben we de statistische modellen die molecuulair bioloog Lee Silver van Princeton gebruikt voor het analyseren van genetische populaties in overleg

met hem aangepast. Met die modellen hebben we de data voor onze bedrijfspopulatie onderzocht op patronen. Zo hebben we op een wiskundige manier de vier stijlen van werken in kaart gebracht.

Sindsdien hebben ruim 190.000 mensen onze vragenlijst ingevuld. In aanvullende studies hebben we onderzocht hoe iedere stijl van werken reageert op stress, onder welke omstandigheden iedere stijl afzonderlijk tot bloei komt, en welke andere factoren van belang zijn om de stijlen doeltreffend te kunnen aansturen. Verder hebben we gewerkt met leiders en teams in meer dan drieduizend 'labs' – interactieve sessies variërend van anderhalf uur tot wel drie dagen. Daarin hebben we nog meer gegevens verzameld en hebben we gekeken naar strategieën en methoden om de verschillende stijlen optimaal te benutten.

In dit artikel bespreken we de waarde van de afzonderlijke stijlen, bekijken we de uitdagingen die spelen wanneer mensen met verschillende stijlen bij elkaar worden gezet, en beschrijven we hoe organisaties de cognitieve verscheidenheid in hun gelederen kunnen benutten.

INZICHT IN DE STIJLEN

Iedereen heeft alle vier de stijlen in zich, maar bij de meeste mensen worden denken en doen vooral bepaald door één of twee ervan. Elke stijl biedt nuttige invalshoeken en benaderingen om ideeën te genereren, beslissingen te nemen en problemen op te lossen. In het algemeen zien de stijlen er ongeveer als volgt uit:

- **Pioniers** (Engels: 'Pioneers') waarderen mogelijkheden en brengen energie en verbeelding in het team. Zij vinden risico's de moeite waard om te nemen, vertrouwen op hun intuïtie, kijken vooral naar het grotere geheel en houden van gewaagde nieuwe ideeën en creatieve benaderingen.
- **Hoeders** ('Guardians') waarderen stabiliteit en zorgen voor orde en discipline. Zij zijn pragmatisch en aarzen om risico te nemen. Gegevens en feiten zijn voor hen de vereiste uitgangspunten; details doen ertoe.

Hoeders vinden het de moeite waard om lessen te trekken uit het verleden.

· **Aanjagers** ('Drivers') waarderen uitdagingen en brengen de vaart erin. Resultaat boeken en winnen, dat telt vooral. Zij bekijken vraagstukken veelal op een zwart-witmanier en nemen problemen bij de hoorns, gewapend met logica en gegevens.

· **Verbinders** ('Integrators') vinden saamhorigheid belangrijk en brengen teams bij elkaar. Relaties en verantwoordelijkheid tegenover de groep zijn het allerbelangrijkst. Voor Verbinders zijn de meeste dingen relatief. Zij zijn diplomatiek en zoeken de consensus.

TEGENPOLEN DIE MET
ELKAAR SAMENWERKEN
GENEREREN
PRODUCTIEVE FRICTIE
- DENK AAN LENNON
& MCCARTNEY OF
STEVE JOBS & STEVE
WOZNIAK

Een team waarin al deze stijlen voorkomen, zou in principe volop de vruchten moeten plukken van de cognitieve diversiteit die dat biedt – variërend van een grotere creativiteit en meer innovatie tot een betere besluitvorming. Vaak weten teams die diversiteit echter niet tot een succes te maken: soms loopt het team vast, soms worstelt het met conflicten. De leider die daar verandering in wil brengen, zal om te beginnen moeten inventariseren welke stijlen er in het team aanwezig zijn, en leren begrijpen wat ieder teamlid belangrijk vindt.

In ons onderzoek hebben we duizenden groepen geclusterd per stijl en hen gevraagd naar de dingen die hen energie geven respectievelijk tegenstaan in het werk. Dit leverde uiterst verschillende lijstjes op: iets wat het ene team bijzonder motiveerde, legde een ander team compleet lam. Sommige verschillen hebben te maken met de manier waarop mensen met elkaar omgaan. Verbinders, bijvoorbeeld, hebben een hekel aan alles wat op een conflict lijkt, maar Aanjagers zijn dol op discussie. Dit kan tot spanning en misverstanden leiden. In een van onze 'lab'-sessies bespraken een CFO en haar team hun bestuursvergaderingen. Eén deelnemer, een Verbinder, erkende dat zij niet graag onderwerpen aankaartte omdat 'er dan altijd een onprettige discussie ontstaat'. De CFO, een Aanjager, reageerde daar verrast op: 'Maar zo bespreken we de dingen juist!'

Ook de verschillende manieren waarop mensen denken en bijdragen leveren, kunnen voor problemen zor-

gen. Wanneer bijvoorbeeld een Hoeder een plan regel voor regel doorneemt, dan voelt dat voor een Pionier aan als een strafexercitie; die wil de materie in reuzestappen doornemen of een volstrekt ander idee gaan verkennen. Omgekeerd komen de improviserende ideeën van de Pionier, zonder enige agenda of structuur, op de georganiseerde Hoeder over als een onpraktische warboel.

Met de vier stijlen krijgen leiders en hun teams een gemeenschappelijke taal. Zo wordt een gesprek mogelijk over de overeenkomsten en verschillen in de manieren waarop mensen dingen ervaren en hoe ze bij voorkeur werken. Door dit gesprek te voeren, kan een groep gaan begrijpen waarom de sfeer soms zo uitdagend kan aanvoelen – lees: welke invalshoeken en benaderingen met elkaar wringen. Bovendien krijgt men op deze manier oog voor de potentiële kracht die schuilt in de onderlinge verschillen.

In één van de managementteams waarmee wij hebben gewerkt, bijvoorbeeld, was er onenigheid over de strategie. De pogingen om ‘alle neuzen’ dezelfde kant uit te krijgen, leidden tot veel persoonlijke conflicten. Dit vrat tijd en energie van de leider: hij kreeg steeds allerlei teamleden over de vloer die hun nood kwamen klagen over de onenigheid in het team. In onze gesprekken met het team haalden wij enkele ‘stenen des aanstoots’ voor de verschillende stijlen boven water. De Hoeders in het team vonden dat zij niet de tijd kregen om zich terdege in de kwestie te verdiepen. De Pioniers vonden dat de innovatie in het team de nek werd omgedraaid door strikte interpretaties van de regelgeving. De Aanjagers ergerden zich eraan dat het team maar geen knoop wilde doorhakken. De Verbinders, ten slotte, stoorden zich aan de afwijzende lichaamstaal die in de groep werd gebezigd, zoals demonstratief naar het plafond staren.

In onze gesprekken werden de sterke kanten van het team onder de aandacht gebracht: verschillende invalshoeken en zorgen werden openlijk gedeeld en er was een sterke wil om innovatieve ideeën te ontwikkelen en zich in te zetten voor het bedrijf. Het team ging brainstormen: hoe zou men beter kunnen omgaan met de verschillende stijlen in de groep, en als groep kunnen profiteren van iedere afzonderlijke

stijl? Een maand na onze bijeenkomst met hen vertelden de teamleden ons dat ze actief hadden nagedacht over elkaars stijlen en meer inzicht hadden gekregen in het team als geheel. Nog belangrijker was dat ze in de groep een grotere saamhorigheid ervoeren over het doel. Ook vonden ze dat hun omgeving hen nu beter hielp om bijdragen te leveren, en dat ze beter in staat waren hun doelen te bereiken.

HET MANAGEN VAN DE STIJLEN

Zijn de werkstijlen van de teamleden eenmaal bepaald? Heeft de teamleider zich verdiept in de vraag of de geconstateerde verschillen gunstig of problematisch zijn? Dan wordt het vervolgens zaak om de stijlen actief te gaan managen en zo te voorkomen dat het team er alleen maar de nadelen van ondervindt. De stijlen kunnen op drie manieren worden gemanaged.

Haal de tegenpolen meer naar elkaar toe

De relatie tussen twee mensen wordt vooral problematisch wanneer diametraal tegenovergestelde stijlen met elkaar botsen. Elke stijl verschilt van de overige, maar ze verschillen niet allemaal even sterk. Hoeders zijn bijvoorbeeld terughoudender dan Aanjagers. Omdat ze zich echter allebei wel goed kunnen concentreren, weten ze elkaar toch te vinden. Hoeders en Pioniers zijn echter elkaars volstrekte tegenpolen, net zoals Verbinders versus Aanjagers dat zijn.

Het zal duidelijk zijn dat de samenwerking eronder kan lijden wanneer volstrekte tegenpolen bij elkaar worden gezet. Van onze respondenten zei veertig procent ook inderdaad dat zij hun tegenpolen het moeilijkst vonden om mee samen te werken. Vijftig procent zei bovendien dat hun tegenpolen het onprettigst waren om mee te werken. Elk type gaf

verschillende redenen voor de problemen.

Een Aanjager vertelde bijvoorbeeld waarom zij het onprettig vond om samen te werken met Verbinders: ‘Ik word doodmoe van al die prietpraat alleen maar om iedereen een goed gevoel te geven over onze samenwer-

**TEAMLEDEN DIE DE
VIER STIJLEN EENMAAL
KENNEN, BLIJKEN ZICH
DESGEVRAAGD GOED IN
ANDEREN TE KUNNEN
VERPLAATSEN**

king. Ik wil gewoon dat de klus wordt geklaard, dat we elkaar eerlijke en directe feedback geven, en dan doorpakken. Al die bezorgdheid over gevoeligheden is een blok aan het been.'

Een Verbinder die Aanjagers lastig vond om mee samen te werken, zei: 'Ik moet dingen verwerken om de context en achtergrond helder te krijgen, zodat ik het grotere plaatje kan gaan zien. Aanjagers praten vaak in een telegramstijl, fragmentarisch. Dat moeten we eerst vertalen.'

Een Hoeder zei tegen ons: 'Ik denk er voortdurend over na hoe we iets zullen doorvoeren ... Pioniers komen wel met geweldige ideeën maar hebben geen zin om de uitvoering te bespreken. Als het resultaat vervolgens niet strookt met hun visie, zijn ze geërgerd!'

En een Pionier gaf toe: 'Ik kan maar niet wennen aan de stijl van een Hoeder. Ik ben doortastend en houd ervan om vrijelijk ideeën te bedenken, zonder erover te oordelen. Hoeders lijken altijd meteen met hun oordeel klaar te staan; ze laten geen ruimte voor creativiteit.'

Dergelijke verschillen kunnen heel schadelijk zijn voor de teamprestatie. Tegenovergestelde stijlen kunnen samen echter ook een evenwicht vormen. Dat kost wel tijd en moeite. Wij hebben eens gewerkt met een Hoeder en een Pionier die aanvankelijk niet goed met elkaar overweg konden. Door open hun onderlinge verschillen te bespreken, wisten ze echter uiteindelijk een sterkere samenwerkingsband met elkaar op te bouwen. De Pionier voelde zich altijd enorm op haar gemak als zij een groep moest toespreken, zelfs wanneer zij zich niet had kunnen voorbereiden. De Hoeder, daarentegen, zag er altijd tegenop om een groep te moeten toespreken, zelfs wanneer ze zich had voorbereid (iets wat ze nooit goed genoeg deed, vond ze zelf). Wanneer ze samen iets moesten presenteren, werd de Pionier vaak ongeduldig terwijl de Hoeder zich zorgen maakte over de in haar ogen gebrekkige voorbereiding. Naarmate hun relatie zich ontwikkelde, begonnen ze elkaar echter meer te vertrouwen en zich aan te passen aan elkaar. De Pionier begon te beseffen dat zij als duo dankzij de nauwgezetheid van haar partner vaak problemen wisten te vermijden. Ook begon ze in te zien

dat zij zelf beter presteerde met een iets betere voorbereiding. De Hoeder, op haar beurt, kreeg er begrip voor dat haar partner met haar spontanere aanpak de toehoorders beter bij haar verhaal wist te betrekken, met als gevolg dat zij als duo flexibeler konden inspelen op de behoeften van hun publiek. Ook merkte de Hoeder dat zij zich wat meer ontspande en wat meer risico durfde te nemen als ze met elkaar samenwerkten.

Breng de tegenpolen dus wat meer naar elkaar toe. Laat hen eerst met elkaar samenwerken aan kleinere projecten, en vervolgens aan grotere als het goed gaat. Op deze manier kunnen aanvullende vormen van samenwerking in het team worden gecreëerd. Ook voor een teamleider zelf is het belangrijk de eigen tegenpool meer naar zich toe te halen en zo meer tegenwicht te geven aan

de eigen neigingen als leider. We hebben het hier over het genereren van productieve frictie. Denk aan Lennon en McCartney, Serena en Venus Williams, Steve Jobs en Steve Wozniak. Juist door de onderlinge verschillen zijn dergelijke samenwerkingsduo's zo sterk.

Leg meer nadruk op de stijlen die in de minderheid zijn

Als je een team van tien mensen hebt, en zeven van hen zijn Hoeders, hoe kun je dan het beste leiding geven aan dat team? Een aanpak die goed werkt voor Hoeders lijkt in dit geval het meest praktisch. De Hoeders zijn immers in de meerderheid in het team. Onze ervaring is echter dat het in zo'n situatie vaak beter werkt om juist de nadruk te leggen op de stijlen die in de minderheid zijn in het team: om te profiteren van diversiteit moeten juist de invalshoeken van de minderheden aandacht krijgen.

Bij een onevenwichtige teamsamenstelling kunnen er cognitieve vooroordelen ontstaan in een team. Die kunnen zich als het ware ontwikkelen tot een 'waterval'. Hoe verander je een echte waterval van richting? Daar komt heel wat techniek bij kijken. Zo is het ook met een figuurlijke 'waterval' in een team. Wanneer ideeën, discussies en besluitvorming eenmaal in een bepaalde richting 'stromen', blijven ze door de ingezette beweging ook die

INTROVERTE
TEAMLEDEN KOMEN
ZELDEN AAN HET
WOORD ALS DE
LEIDER HEN NIET
UITDRUKKELIJK NAAR
HUN MENING VRAAGT

richting volgen. Zelfs al zijn er verschillende meningen in het team, een eenmaal ontstane stroom zullen ze waarschijnlijk niet kunnen ombuigen: mensen stellen een idee dat duidelijk draagvlak heeft in de groep niet snel ter discussie.

De loop die de discussie neemt, wint om diverse redenen aan kracht. Iemand kan bijvoorbeeld bang zijn gezichtsverlies te lijden met een afwijkende mening ('reputatiewaterval'); men laat zich dan niet horen uit angst een slecht figuur te slaan of er slechter van te worden. Ook kunnen mensen denken dat degenen die als eersten het woord hebben gevoerd in de discussie een informatievoorsprong hebben ('informatiewaterval'). In beide gevallen kunnen zelfcensuur en kuddegedrag (*groupthink*) ontstaan en profiteert het team niet van de verschillende zienswijzen die het in huis heeft.

Van de teams waarmee wij werken is ongeveer de helft in evenwicht; de overige teams worden gedomineerd door een of twee stijlen. Ook hebben we geconstateerd dat topleiders meestal Pioniers zijn, en daarna Aanjagers. Vaak heeft het topmanagementteam overwegend dezelfde stijl als de leider; de kans op een 'waterval'-effect is dan bijzonder groot. Pioniers zijn doorgaans spontaan en extravert. Zij denken snel en praten vol vuur, soms nog voordat ze erover hebben nagedacht. Ook Aanjagers mogen in een groep graag het voortouw nemen. Met hun competitieve en directe stijl zijn ze geneigd er meteen vol in te gaan en hun mening te geven in plaats van eerst te luisteren naar wat de anderen te melden hebben. Vooral wanneer ze in de meerderheid zijn, of de steun genieten van een leider met een vergelijkbare stijl, is er grote kans dat Pioniers of Aanjagers met hun snelle inbreng de loop van de 'waterval' zullen bepalen.

Een topmanager vroeg ons waarom haar team, dat bijzonder productief was, uit de organisatie zo vaak te horen kreeg dat het zich ondiplomatiek gedroeg. Wij bekeken de samenstelling van het team en constateerden dat het werd gedomineerd door assertieve en zeer verbale Aanjagers. Toen wij opperden dat zij met hun stijl mensen tegen de haren in streken, wilden deze leden van het managementteam daar niet van horen: zij

wisten wat er te doen stond en hadden geen tijd om zich druk te maken over de gevoelens van mensen, zeiden ze. In dat team zaten ook enkele Verbinders – de stijl die meestal het beste is in het opbouwen van relaties. Zij opereerden echter in de marge in het team: ze namen zelden het woord en vertelden ons dat zij zich buitengesloten en niet gewaardeerd voelden. In gesprek met ons wilden ze wel onder vier ogen hun gedachten en ideeën delen. Maar ze waren niet bereid om stelling te nemen tegenover de Aanjagers die het team domineerden. Het team als geheel profiteerde daardoor niet van de sterke kanten van de teamleden die nu juist bij uitstek in staat waren om de relaties in de organisatie te verbeteren.

Hoe kunnen de gezichtspunten van de minderheid in een team meer aan bod worden gebracht, zodat het 'waterval'-effect wordt voorkomen en de minderheid niet wordt verdrukt en 'aan boord' blijft? Daar zijn diverse methoden voor.

Om te beginnen de *Hoeders*. Om ook hun inbreng te krijgen, moet Hoeders voldoende tijd worden gegund om zich voor te bereiden op een overleg of besluit. Laat hen bovendien hun 'zegje' doen op een manier waarmee zij zich comfortabel voelen (bijvoorbeeld in de vorm van een memo). Dan hoeven zij hun spreekrecht niet te 'bevechten' – wat ze zeer waarschijnlijk niet zouden doen. Als het bovendien niet wordt verplicht om vooraf stukken door te nemen en zich voor te bereiden, zal deze aanpak beter verteerbaar zijn voor de teamleden die daar geen tijd aan willen besteden, zoals de Pioniers.

Dan de *Pioniers*. Om hun ideeën los te weken, kan ruimte worden geboden om discussies te laten 'uitwaaien'. Zorg dat er whiteboards zijn en moedig mensen aan er gebruik van te maken. Als van tevoren is vastgelegd hoe lang dergelijke discussies

mogen duren, kunnen degenen die behoefte hebben aan meer structuur – vooral de Hoeders – zich ontspannen en deelnemen aan de ongedwongen gedachtenwisseling.

Ten derde de *Verbinders*. Steek wat energie in het opbouwen van echte relaties met de Verbinders. Vraag hen vervolgens naar hun kijk op de materie. Probeer de invalshoeken van de overige teamleden en stakeholders

UIT ONDERZOEK
BLIJKT DAT TEAMS
EN ORGANISATIES
HUN VOORDEEL
KUNNEN DOEN MET
DE EIGENSCHAPPEN
VAN INTROVERTE EN
GEVOELIGE MENSEN

te verzamelen, en vraag de Verbinders dat ook te doen. Bespreek met de Verbinders wat de discussie of beslissing betekent voor de groep. Doe dit alles bovendien gedeeltelijk 'offline': dan wordt voorkomen dat de Aanjagers onrustig worden van wat in hun ogen tijdrovende prietpraat is.

Ten slotte de *Aanjagers*. Om hen tegemoet te komen, kan de vaart erin worden gehouden in het overleg. Ook kan worden benadrukt hoe de lopende discussie of voorliggende beslissing bijdraagt aan de voortgang naar het uiteindelijke doel. Verder kan het een goed idee zijn om een experimenteel of competitie-element op te nemen in het overleg, bijvoorbeeld een korte oefening ter illustratie van een opleidingsprogramma waarover een besluit moet worden genomen. Daarmee kunnen de belangstelling en betrokkenheid van de Aanjagers worden vastgehouden. Sommige stijlen, zoals de Verbinders, zullen minder worden gemotiveerd door een competitie-element. Verken daarom ook mogelijkheden om relaties te versterken, bijvoorbeeld door gelegenheden te creëren voor concurrerende teams om informeel met elkaar om te gaan.

Naast deze type-specifieke initiatieven zijn er ook algemenere manieren om minderheden in een team aan bod te laten komen:

Om te beginnen kunnen teamleden die tot een minderheid behoren, worden aangemoedigd om vroegtijdig in het overleg het woord te nemen. Dan kunnen zij namelijk de loop van de discussie beïnvloeden voordat er een 'waterval' ontstaat. De klassieke conformisme-experimenten van de Poolse psycholoog Solomon Asch zijn in dit verband relevant. Daaruit is namelijk gebleken dat als ook maar één lid van de groep een afwijkende mening te berde brengt, de kans al sterk toeneemt dat de andere leden verschillende zienswijzen zullen inbrengen. Benut dit gegeven om gezonde meningsverschillen te krijgen.

Vraag de groepsleden bovendien om voorafgaand aan een overleg ieder voor zich te brainstormen en hun ideeën te delen in een 'rondje' wanneer de groep bij elkaar komt. Onderzoek heeft aangetoond dat deze aanpak doeltreffender is dan brainstormen als groep. Net als het 'eerste spreekrecht' voor stijlen die in de minderheid zijn in de groep, kan individueel brainstormen ervoor zorgen dat er meer verschillende ideeën worden ingebracht voordat een bepaalde richting de overhand krijgt (het

'waterval'-effect). Ook biedt individueel brainstormen meer ruimte voor inbreng door groepsleden die liever in een rustige omgeving of in een bedachtzamer tempo ideeën verwerken en bedenken.

Ten slotte: als een bepaalde stijl ondervertegenwoordigd is in een team, kan aan de overige teamleden worden gevraagd om 'te denken' volgens die stijl. Doe dit vroegtijdig in de bijeenkomst, voordat het meerderheidsstandpunt postvat. De meeste mensen zijn wel bekend met de notie om 'advocaat van de duivel' te spelen in een gesprek. Zo kan men ook dingen inbrengen met de openingswoorden 'Als Hoeder zou ik zeggen ...', of 'Als ik hiernaar keek door de bril van een Aanjager ...'. Wij hebben ervaren dat als teams de vier stijlen eenmaal kennen, mensen zich desgevraagd best kunnen verplaatsen in een ander. Het overleg wordt dan veelzijdiger en completer.

Wees goed bedacht op de gevoelige, introverte teamleden

Een team dat in een 'waterval' belandt, kan de inbreng mislopen van *iedere* stijl die in de minderheid blijkt te zijn. Bijzonder introverte of gevoelige teamleden lopen echter het grootste risico niet te worden gehoord. De ervaring leert dat vooral de Hoeders introvert en gevoelig zijn aangelegd. Die kenmerken treffen we echter ook aan bij een segment van de Verbinders dat we aanduiden met de naam 'Stille Verbinders'. Net als mensen met een stijl die in de minderheid is in een team, komen ook de gevoelige en introverte teamleden zelden aan het woord als de leiders hen niet uitdrukkelijk naar hun mening vragen.

Een 'waterval' van Pioniers of Aanjagers kan voor een Hoeder aanvoelen als Niagara Falls. Hoeders zijn doorgaans gereserveerd, wegen hun beslissingen zorgvuldig af en mijden de confrontatie. Vooral wanneer ze in de minderheid zijn, zullen zij niet gauw iets inbrengen wanneer anderen op volle kracht van zich laten horen. Ook de Stille Verbinders zoeken meestal allesbehalve de confrontatie en zijn gericht op consensus; als het gesprek in het team een bepaalde kant uitgaat, zullen zij niet snel een afwijkende mening te berde brengen. Omdat Hoeders en Stille Verbinders risicomijdend zijn, zullen zij ook niet snel een aanleiding zien om hun nek uit te steken en de heersende mening ter discussie te stellen.

Daar komt bij dat Hoeders en Verbinders stressgevoelig zijn. In een onderzoek naar ruim twintigduizend professionals, onder andere bij Deloitte, zeiden die twee stijlen vaker last van stress te hebben dan Pioniers en Aanjagers. Bovendien lag bij hen de stress ook hoger bij iedere situatie waarnaar we vroegen: directe persoonlijke interactie, conflicten, gevoel van urgentie, veel werk op het bord, fouten. In een tweede steekproef, deze keer bestaande uit ruim zeventienduizend professionals, zeiden de Hoeders en Verbinders ook in mindere mate dat zij effectief werkten onder stress. Deze bevindingen sluiten nauw aan bij het onderzoek van Susan Cain naar introverte mensen en dat van de psychologe Elaine Aron naar bijzonder gevoelige mensen. Zowel Cain als Aron meent op grond van verkregen onderzoeksbevindingen dat de werkomgeving van tegenwoordig – hoog tempo, open collectieve werkruimte, sterke nadruk op samenwerking – vooral voor deze groepen een uitdaging is.

Bedenk vervolgens dat de topmanagers meestal Pioniers of Aanjagers zijn. Met andere woorden: de meest introverte, stressgevoelige en flexibele mensen worden vaak geleid door de meest extraverte, minst stressgevoelige en meest flexibele mensen. Dan wordt wel duidelijk dat dit voor iedereen problemen oplevert.

Daarmee rijst wellicht de vraag: waarom moeite doen voor de introverte mensen? Moeten mensen zich niet gewoon flexibel opstellen en leren omgaan met stress? En gewoon hun zegje doen, ook wanneer dat niet gemakkelijk is? Moet je mensen die dat niet kunnen eigenlijk wel in je organisatie willen hebben?

Wij denken van wel. Uit het onderzoek van Cain en Aron blijkt dat introverte en gevoelige mensen bepaalde sterke eigenschappen hebben waarmee teams en organisaties hun voordeel kunnen doen. Zij zijn bijvoorbeeld vaak heel plichtsgetrouw en gedegen – hebben een goed oog voor fouten en mogelijke risico's. Ook kunnen ze zich goed lange tijd concentreren. Verder kunnen ze aandachtig luisteren en zullen ze eerder de aandacht vragen voor goede ideeën van anderen dan dat ze zelf in het middelpunt van de belangstelling willen staan. Vaak doen zij het minutieuze werk dat anderen simpelweg niet kunnen of niet willen doen, en dat doen

ze goed. Kortom, het mag dan tijd kosten om de gevoelige en introverte mensen erbij te betrekken, maar het is de moeite waard.

Om optimaal te profiteren van de Hoeders en Stille Verbinders in het team, kan men hen vragen hoe men hen kan helpen hun stress te beheersen. Dat kan misschien door het tempo wat te verlagen of door hen wat minder te overstelpen met informatie, door hen een stilere of meer besloten werkplek te geven, en door hen wat af te schermen, zodat ze minder vaak worden onderbroken en zich beter kunnen concentreren.

De volgende suggestie komt uit een populaire TED Talk van Susan Cain over de kracht van introverte mensen: 'Breek met die gekte om alles steeds als groep te moeten doen! Houd er gewoon mee op!' Betrek de Hoeders en de Stille Verbinders door hun wat tijd in hun eentje te gunnen om over bepaalde zaken na te denken. Ga

er niet automatisch vanuit dat alles steeds door het hele team moet worden gedaan. Bekijk of sommige taken misschien beter door mensen in hun eentje kunnen worden gedaan.

De gevoelige introverte teamleden nemen misschien niet de leiding, zijn niet competitief ingesteld en praten misschien niet veel. Dat wil echter niet zeggen dat ze niet geïnteresseerd zouden zijn. Ze nemen absoluut waar wat er gebeurt en verwerken dat ook. Als u wilt weten hoe zij erover denken, vraag hen dat dan direct. Doe dat echter wel op een luchtige manier: het kan averechts uitpakken als men Hoeders en Stille Verbinders in alle ernst een kwestie voorlegt zonder dat zij zich erop hebben kunnen voorbereiden. Geef hen de gelegenheid zich voor te bereiden. Geef hen de ruimte om het woord te nemen in het overleg. Dan zullen zij waarschijnlijk met genoeg hun zegje doen. Wij hebben een keer een topmanager meegemaakt die daar heel goed in was. Voorafgaand aan iedere vergadering waarbij introverte teamleden aanwezig zouden zijn, liet zij hen altijd weten waarover het gesprek zou gaan. Om ervoor te zorgen dat ook die introverte teamleden actief zouden deelnemen aan de discussie, vroeg ze hen vaak om een specifieke bijdrage te leveren: 'Kun jij iets zeggen over onderwerp X, of jouw visie geven op onderdeel Y, als we bij dat agendapunt komen?'

NIET ALLES HOEFT EEN TEAMINSpanNING TE ZIJN

Hoeders en Stille Verbinders besteden veel tijd en energie aan het beoordelen van hun eigen fouten. Daarom is het belangrijk om een omgeving te creëren waarin positief wordt teruggekeken op inspanningen die met de beste intenties zijn geleverd, ook wanneer ze *niet* het gewenste resultaat hebben opgeleverd. De ervaring leert dat teams die zich psychisch veilig voelen beter presteren dan teams waarvoor dat niet geldt. Teams in allerlei samenstellingen kunnen daarom hiermee hun voordeel doen.

NIET ALLEEN WOORDEN

Wij hebben in ons werk met directies en teams ervaren hoe goed deze benadering werkt. Maar we hebben het ook zelf ervaren, in onze eigen onderlinge tegenpolige samenwerking. Auteur Kim is een Pionier met een flinke dosis Aanjager. Zij houdt van het grote perspectief en de snelle stappen vooruit. Bovendien leidt zij een groot team dat overwegend bestaat uit andere extraverte en vrijelijk associërende Pioniers. Auteur Suzanne, daarentegen, is een Hoeder en een Stille Verbinder – dus met een dubbele dosis introverte gevoeligheid – en verschilt in dat opzicht van velen van haar teamgenoten. Zij verwerkt dingen tot in detail, verlangt degelijkheid en laat zich niet opjagen. Voor Suzanne voelt de samenwerking met Kim en het hele team soms aan als een poging om te midden van een orkaan een draad door het oog van een naald te rijgen. Voor Kim, op haar beurt, lijkt samenwerken met Suzanne soms op proberen te rennen in diep water.

Aanvankelijk verliep onze onderlinge samenwerking niet altijd van een leien dakje. Gaandeweg gingen we echter beseffen hoeveel sterker we zijn als we met elkaar samenwerken. Suzanne weet dat Kim altijd naar het grotere geheel kijkt. Kim vertrouwt erop dat Suzanne over elk detail heeft nagedacht. Als teamleider heeft Kim een beschermde enclave gecreëerd waar Suzanne kan schuilen en kan doen waar zij bij uitstek goed in is. Onze samenwerking wordt hier beter van, en ons team ook.

Over de auteurs

S.M. Johnson Vickberg is psychologe, gespecialiseerd in sociale persoonlijkheden, en eerste onderzoeker in het team dat zich bij Deloitte verdiept in het Business Chemistry-systeem. K. Christfort is landelijk

algemeen directeur van Deloitte Greenhouse Experiences en was betrokken bij de prille ontwikkeling van het Business Chemistry-systeem. Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'The New Science of Team Chemistry: Pioneers, Drivers, Integrators, and Guardians', by Suzanne M. Johnson Vickberg and Kim Christfort, in the March-April 2017 issue of the Harvard Business Review, vol. 95, issue 3-4. © 2017 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2017 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijzen.