

Inhoud

Inleiding	9
Deel 1 – Wat collectieve intelligentie is (en waarom het ertoe doet)	17
Hoofdstuk 1 – Waarom individuele intelligentie niet meer volstaat	19
Hoofdstuk 2 – Wat is collectieve intelligentie?	33
Hoofdstuk 3 – Verschil als grondstof	47
Deel 2 – De roadmap naar collectieve intelligentie	77
Hoofdstuk 4 – Hoe ontwerp je een slim team?	85
Hoofdstuk 5 – Variatie samenstellen, selecteren en koesteren	119
<i>Intermezzo – Anders denken, dezelfde missie</i>	151
Hoofdstuk 6 – Hoe laten we mensen die verschillen samen gedijen?	159
<i>Intermezzo – Zelfscan: leidinggeven aan cognitieve variatie</i>	215
Hoofdstuk 7 – Van perspectieven naar intelligentie	225

<i>Intermezzo – Lost at sea: overleven met perspectiefintegratie</i>	275
Hoofdstuk 8 – Artificial Intelligence als teamlid	279
Dankwoord	295
Noten	301
Literatuur	316

Inleiding

‘Een zaak wordt pas helder onder RGB-licht.’ Deze openingsquote kreeg ik van chercheurs Siesja en Rebecca. RGB zijn de kleuren rood, groen en blauw. Gecombineerd maken ze alle kleuren in bijvoorbeeld een ledlamp. Als de kleuren tegelijkertijd op volle sterkte zijn, creëren ze samengevoegd zelfs iets nieuws: wit licht. En dat bedoelden deze chercheurs: alleen als alle perspectieven de ruimte krijgen, en we ze bij elkaar brengen, dan lossen we misdrijven op. Dat vereist een variatie in denken bij het team dat het onderzoek doet. En het vermogen om het bij elkaar te brengen tot een oplossing.

We leven in een tijd waarin problemen groter zijn dan welk individu dan ook aankan. De uitdagingen waarvoor we staan, van digitalisering en AI tot klimaat, woningnood, arbeidsmarktkrapte en de toekomst van de zorg, overstijgen de grenzen van disciplines, organisaties en sectoren. Het zijn *wicked problems* – vraagstukken die complex, veranderlijk en diep met elkaar verweven zijn. De reflex is nog vaak om te zoeken naar de slimste persoon in de kamer, de expert die het overziet of de sterke leider die de knoop doorhakt. Maar die reflex maakt ons kwetsbaar. Want juist in complexiteit schiet individuele intelligentie tekort. Wat wél werkt, is het vermogen van een groep om meerdere perspectieven tegelijk te zien, te integreren en om te zetten in betere beslissingen.

Dat we in staat zijn meerdere perspectieven te integreren in ons werk is de essentie van collectieve intelligentie. Cognitieve variatie is daarvoor de grondstof. Eerdere boeken van mij gingen over neurodiversiteit en welke kansen en hindernissen breinvariatie met zich meebrengt in een werkomgeving. Maar vooral ook over de kracht van een anders bedraad brein, dat anders denkt en daardoor andere perspectieven inbrengt. De toenemende aandacht voor dit type cognitieve variatie brengt momentum voor het grotere thema collectieve intelligentie.

Bredere cognitieve variatie is noodzakelijk om ons te kunnen aanpassen aan snel veranderende omstandigheden in een steeds complexer wordende wereld. Daarvoor hebben we alle breinen nodig. Om wendbaar en weerbaar te zijn. Maar dat die variatie er is, is onvoldoende. De uitdaging is om deze effectief te maken en dat is niet zo gemakkelijk. Want mensen die verschillen in manier van denken, verschillen vaak ook in werkstijl, tempo, gedrag, verbinding. En nu is vaak het geval: hoe groter de verschillen, hoe meer gedoe in het team. Een veelvoorkomende bron van frustratie is wanneer een verband voor de één klip-en-klaar is en voor de ander niet: ik zie allang iets wat jij maar niet ziet. Verschillende mensen nemen verschillend waar, herkennen makkelijk of lastig patronen, hebben wel of geen helicopterview, denken wel of niet buiten kaders. Of zien vooral details of risico's, die ongelofelijk relevant kunnen zijn, maar waar de grotelijnendenkers zich kapot aan irriteren. Over de hele wereld groeit intolerantie voor verschillen in de kijk op dingen.¹ Terwijl we die verschillen hard nodig hebben. Het is mijn overtuiging dat veel problemen in teams ontstaan omdat we te weinig ruimte maken voor én niet weten om te gaan met cognitieve variatie.

En daar komt leiderschap om de hoek kijken: organisaties die een productieve en innovatieve werkomgeving willen creëren, staan voor de uitdaging te erkennen dat mensen op verschillende manieren hun beste werk leveren. Werknemers verwerken informatie, werken samen en gaan op uiteenlopende manieren om met de eisen van het werk, dus leiders moeten een omgeving scheppen die rekening houdt met diverse werkstijlen en behoeften. Wanneer organisaties daarin slagen, kunnen zij prestatiewinsten behalen die leiders misschien niet voor mogelijk hielden.² De realiteit is echter dat de meeste organisaties slechts een deel van hun cognitieve potentieel benutten. Perspectieven blijven ongehoord, expertise wordt niet aangeboord en afwijkende signalen verdwijnen naar de achtergrond. Daardoor nemen organisaties minder goede besluiten, missen zij innovatiekansen en lossen zij complexe problemen minder effectief op dan mogelijk zou zijn.

Onderzoek naar collectieve intelligentie laat zien dat teams een soort eigen intelligentie ontwikkelen, die weinig te maken heeft met de gemiddelde IQ-score van de teamleden en alles met hoe zij met elkaar omgaan³: sociale sensitiviteit, gelijkwaardigheid in spreektijd, ruimte voor verschillende perspectieven. Dit boek is voor leidinggevendenden, consultants, teamcoaches en professionals die willen begrijpen hoe de dynamiek van cognitieve variatie werkt en hoe ze deze optimaal kunnen benutten. Maar eigenlijk is het voor iedereen die in teams samenwerkt en zich afvraagt waarom het soms zo stroef loopt tussen teamleden.

Een bewust ontwerp

Ik zie de waarde van variatie dagelijks terug bij mijn bedrijf AllMindsThrive. In ons team doet iedereen waar die goed in is. Een idee voor een nieuw product stuur ik naar Frank en een paar dagen later ligt er een concept. Pauline ziet met haar oog voor detail een fout op de website die dezelfde dag nog wordt gecorrigeerd. Tijdens een training voelen Janneke en ik soms dat iets anders nodig is; dan passen we in de pauze het plan aan. Linsey draait met haar creatieve brein een nieuw concept in elkaar, Eddy brengt rust en cultuursensitiviteit, Chris maakt onze werkvormen net weer beter. Rory maakt moeiteloos de vertaalslag naar een onderwijssetting. Geertruyt is degene die je naar teams stuurt die de wanhoop nabij zijn en Anne houdt het overzicht. We werken asynchroon: samen wat samen moet, verder alleen. Ideeën worden serieus genomen – ze komen niet voor niets bij iemand op. We kijken voortdurend: wat heeft eenieder nodig, wat past, rekening houdend met verschillende manieren van denken, werken en herstellen in drukke tijden.

Natuurlijk is dit anders dan werken bij een ziekenhuis, gemeente, bank of energiebedrijf. Daar spelen roosters, wetgeving, veiligheid en politiek door elkaar heen. Maar één ding blijft overeind: organisaties winnen als zij bewust ontwerpen voor verschil. Niet alleen voor diversiteit in cultuur, gender of leeftijd, maar ook neurodiversiteit en bredere cognitieve variatie. Onderzoek⁴ naar cognitief diverse teams laat zien dat zulke teams creatiever en productiever kunnen zijn mits de verschillen erkend worden, actief worden geïntegreerd en er een klimaat is waarin mensen veilig afwijkende signalen kunnen afgeven.⁵ Hier ligt ook de verbinding met mijn eerdere

boeken over neurodiversiteit, *Als alle breinen werken* en *Als alle breinen leren*. Daarin liet ik zien hoe organisaties en het onderwijs ruimte kunnen maken voor anders bedrade breinen die afwijken van de norm, van het gemiddelde. Tegelijkertijd zien we dat er altijd verschillen tussen mensen zijn, neurodivergent of niet: in bedrading en denken, in werkstijl, in tempo van verwerking, in prikkelgevoeligheid, in extra- en introversie. Bij neurodivergente mensen zijn de uitschieters in hun competenties groter, maar uiteindelijk gedijt iedereen bij een organisatie die is ingericht op variëteit in plaats van eenvormigheid.

Een stap verder is kijken hoe organisaties kunnen verbeteren door de cognitieve variatie die neurodiversiteit oplevert ook productief te maken. *Harvard Business Review* omschreef neurodiversiteit in 2017 al als een competitief voordeel: organisaties die processen en leiderschap aanpassen om neurodivergent talent aan te trekken en te behouden, zien winst in kwaliteit, productiviteit, innovatie en betrokkenheid.⁶ Recent onderzoek⁷ laat zien dat neurodiverse teams echter alleen beter presteren als die cognitieve bronnen ook sociaal-cognitief worden geïntegreerd: als mensen elkaar weten te vinden, elkaars signalen kunnen lezen en verschillen niet wegduwen maar werkend maken.

Toch gaat dit boek maar zijdelings over neurodiversiteit. Want cognitieve variatie is breder. Het gaat om de spreiding van denken, waarnemen en probleem oplossen in een groep. En dan gaat het niet alleen over breintype, maar ook over culturele of sociaaleconomische achtergrond, opleiding, gender of leeftijd. Die variëteit is echter niks waard als je niet in staat bent deze te integreren in nieuwe perspectieven, betere besluiten, slim-

mere oplossingen. Daarmee wordt diversiteit niet alleen iets wat maatschappelijk gewenst is, maar een strategisch voordeel voor organisaties. Organisaties die verschil niet bewust organiseren, laten potentieel liggen. Zij benutten slechts een deel van de kennis, ervaring en denkkraft die al aanwezig is. In een tijd waarin innovatie en adaptatievermogen steeds belangrijker worden, is dat een luxe die organisaties zich steeds minder kunnen veroorloven.

In dit boek

In de komende hoofdstukken nemen we je daarom stap voor stap mee van bewustwording van cognitieve variatie naar integratie. Samen leggen we wat we in onze trainingen ‘de teampuzzel’ noemen: een manier van kijken, organiseren en communiceren waarin al die verschillende breinen niet tegen elkaar in werken, maar elkaar juist aanvullen. Een puzzel met alleen maar winnaars.

Dit boek schreef ik niet alleen. Organisatieadviseur Diederik Hommes bracht zijn ruime praktijkervaring met complexe vraagstukken in. Als partner bij Rijnconsult begeleidt hij al dertig jaar directieteam, besturen en organisaties in de publieke en maatschappelijke sector bij strategische vraagstukken, de laatste jaren vooral als bestuurder en directeur. Juist in die wereld – waar belangen botsen, agenda’s kruisen en eenvoudige oplossingen ontbreken – zie je dagelijks hoe cruciaal het is dat meerdere perspectieven worden geïntegreerd. Zijn inzichten vanuit de advies- en managementpraktijk geven dit boek een stevige verankering in de organisatiepraktijk. We belichten niet alleen hoe collectieve intelligentie zou moeten werken,

maar hoe je haar kunt laten groeien in de weerbarstige realiteit van organisaties.

Dit boek bestaat uit twee delen. In het eerste deel verkennen we wat collectieve intelligentie is en waarom zij zo wezenlijk anders is dan wat we gewoonlijk 'slim samenwerken' noemen. We bekijken de grondstof van collectieve intelligentie: cognitieve variatie in al haar vormen; van cultuur en gender tot neurodiversiteit en diepere denkstijlverschillen.

In deel II schetsen we de roadmap naar collectieve intelligentie. Daarin laten we zien hoe je in drie stappen gaat van potentiële wrijvingen naar werkende intelligentie. De roadmap start bij concrete ontwerpprincipes om cognitieve variatie te versterken in teams in organisaties, gaat vervolgens via ruimte maken voor mensen die verschillen naar perspectiefintegratie; waar samenwerken echt slimmer wordt.

Afsluitend gaan we in op de nieuwe realiteit van de samenwerking tussen de mens en AI: wat draagt deze bij aan collectieve intelligentie?

De uitdaging van deze tijd is niet een tekort aan intelligentie, maar het onvoldoende benutten ervan. Veel organisaties zijn minder slim dan ze zouden kunnen zijn, omdat een groot deel van de beschikbare kennis, ervaring en perspectieven nooit werkelijk doorwerkt in besluiten. Dit boek laat zien hoe je die verborgen denkkraft ontsluit door cognitieve variatie om te zetten in collectieve intelligentie. Met als resultaat: betere besluiten, meer innovatie, effectievere oplossingen en dus sterkere prestaties.

Deel 1

Wat collectieve intelligentie is (en waarom het ertoe doet)

Laten we je voordat we beginnen de volgende vragen stellen:

1. Wat maakt dat sommige teams samen tot inzichten komen die geen enkel individu alleen had kunnen bereiken?
2. Waarom presteren sommige groepen onder hun potentieel, zelfs als er veel kennis en talent aanwezig is?
3. Waarom is collectieve intelligentie juist nu van doorslaggevend belang?
4. Waarom is het lastig voor ons om het niet met elkaar eens te zijn?
5. Waarin is cognitieve variatie anders dan diversiteit in het algemeen?

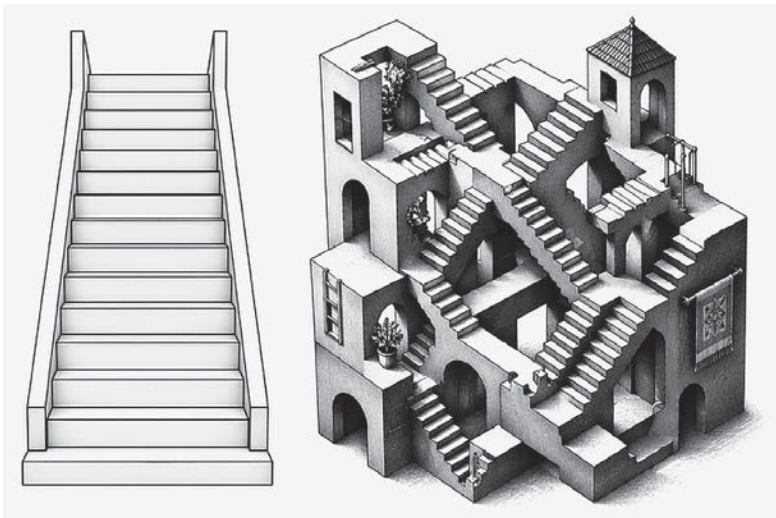
Hoofdstuk 1

Waarom individuele intelligentie niet meer volstaat

‘The leading edge of growth of intelligence is at the cultural and societal level... The most difficult problems we face are now collective ones. They are caused by complex global interactions and are beyond the scope of individuals to understand and solve. Individual mind, with its isolated viewpoints and narrow interests, is no longer enough.’⁸

– Jeff Wright, schrijver

In mijn lezingen laat ik vaak een plaatje van twee trappen zien. De ene is een rechte, volgordelijke trap: van A naar B, naar C, naar D – netjes, stap voor stap, logisch. De andere is een soort 3D-Escherhuis: een trap die ineens linksaf slaat, omhoog kronkelt, een zijpad neemt, soms zelfs even teruggaat voordat hij boven aankomt. Dan vraag ik het publiek: ‘Hoe pak jij een vraagstuk aan? Volg je de rechte trap, of dwaal je eerst rond in je eigen 3D-huis?’



Ik ben zelf duidelijk van het 3D-huis. In mijn hoofd gaat alles tegelijk: ideeën, verbanden, beelden, inzichten. 90 procent van de tijd zien mensen geen progressie. En dan vaak pas in de laatste 10 procent van de tijd valt alles op z'n plek. Tot die tijd is mijn hoofd een black box voor anderen. Ik heb de meer volgordelijke denkers om mij heen dan al knettergek gemaakt of zelfs tot wanhoop gedreven. Voor hen is mijn 'trap' moeilijk te volgen. Want waar zij duidelijke treden zagen, liep ik over de muren heen, via het dak, na een afslag door de keuken te hebben genomen. Ze zagen mij wekenlang nadenken, geen duidelijke antwoorden op hun vragen geven en vroegen zich af: gaat dit ooit nog ergens heen? En dan – pats! – stond het er ineens.

Coauteur Diederik denkt wel in duidelijke stappen en kan een rechte trap voor zich zien. Hij kan daardoor structuur aanbrengen en overzicht houden, maar is ook creatief en daar vinden en versterken wij elkaar. (Sowieso een tip: zorg dat je samenwerkt met mensen die anders denken, maar met wie je ook een eigen-

schap deelt, zodat die de brug kan zijn tussen jullie denken.) Want één ding is zeker: beide breinen komen boven aan de trap, alleen niet op dezelfde manier. Ze kunnen elkaar in samenwerking versterken, waardoor ze beiden sneller boven zijn. Of elkaar frustreren, en dan wordt samen minder dan alleen.

Crises die elkaar versterken

Technologische ontwikkeling, globalisering en de onderlinge afhankelijkheid van systemen maken dat problemen zich niet netjes binnen één domein gedragen. Een verstoring is zelden nog lokaal; die verplaatst zich, stapelt zich op en krijgt onderweg nieuwe vormen. En dan kan het verkopen van hypotheek met een hoog risico in arme voorsteden van de Verenigde Staten, die bundelen en doorverkopen leiden tot een wereldwijde bankencrisis en een besmette vleermuis op de markt van Wuhan kan leiden tot een COVID-pandemie, waardoor we opeens allemaal thuis zitten.

Wetenschappers spreken van een polycrisis: meerdere crises die niet los naast elkaar bestaan, maar elkaar wederzijds versterken.⁹ Transitiedeskundige Jan Rotmans benadrukt dat deze groeiende onrust en complexiteit niet snel zullen verdwijnen, maar eerder kenmerkend worden voor de komende jaren en decennia.¹⁰

De wooncrisis is niet alleen een woningprobleem

De Nederlandse wooncrisis wordt vaak behandeld als een klassiek capaciteitsprobleem: te weinig woningen, dus meer bouwen. Maar wie beter kijkt, ziet dat het geen en-