

Alles wordt anders in 2025, toch?

Verandert alles echt sneller dan voorheen? Als je moderne managementdenkers mag geloven, dan is onze tijd de meest dynamische ooit. Globalisering, sociale media, kunstmatige intelligentie, klimaatverandering, politieke conflicten: ondernemers en leidinggevenden hebben nog nooit in de geschiedenis over zo veel horden moeten springen. Onzin, zeggen anderen. Deze doemdenkers leiden aan chronocentrisme, de irrationele denkfout om te denken dat het heden belangrijker is dan het verleden of de toekomst. Denk je eens in hoe groot de uitdagingen waren als je in de vorige eeuw een bedrijf of een ministerie moest leiden, met wereldoorlogen en de opkomst van computers, om maar wat te noemen. Wie heeft er gelijk?

Niemand natuurlijk. De vergelijking is een valse analogie. Je kunt veranderingen in het verleden niet zomaar vergelijken met veranderingen in het heden, net zomin als je het werk van Vincent van Gogh zomaar kunt vergelijken met dat van Jeff Koons. De roep om begrip voor het tempo van alle veranderingen is niettemin begrijpelijk. Net als je historische voorgangers sta je als manager of ondernemer op dit moment voor lastige uitdagingen en deel je de frustratie dat je de toekomst niet kunnen voorspellen. Escaleert het conflict in Oekraïne of eindigt het met een handdruk tussen Poetin en Zelensky? Ontwricht kunstmatige intelligentie onze ondernemingen of krijgen we de tijd om er langzaam aan te wennen? Een antwoord op deze vragen is niet

mogelijk, maar dat wil niet zeggen dat nadenken over de vragen en de antwoorden niet zinvol is, integendeel.

Als je weet dat er een conflict is tussen twee staten, kun je erover nadenken hoe dat jou en jouw organisatie kan beïnvloeden: zie je kansen? Risico's? Het is aan de ene kant frustrerend dat je de toekomst niet *kunt* voorspellen, maar het is aan de andere kant uitdagend dat je de toekomst *mag* voorspellen. De auteurs in dit boek hebben dit in elk geval vol enthousiasme gedaan. Elke auteur heeft zijn verrekijker gericht op de toekomst van zijn favoriete vakgebied; vergrijzing, kunstmatige intelligentie, cybercrime, creativiteit, generaties, klimaatverandering en andere belangrijke thema's die in elke werkkamer met koeienletters op een whiteboard zouden moeten staan.

Wat de auteurs in dit boek zonder uitzondering delen, is de weigering om pasklare oplossingen te geven voor de problemen die zij signaleren. Sterker nog: ze zadelen jou, de lezer, op met het huiswerk. Als je al het gevoel had dat je leeft in een tijdperk van veranderingen, dan zorgen de dertien artikelen van trendwatchers in dit boek ervoor dat je angsten slechts worden vergroot. Er is werk aan de winkel, waar schuwen ze: als je wilt overleven, moet je nu in actie komen. In de woorden van Tony Robbins: 'Over een jaar zou je willen dat je vandaag was begonnen.'

De samenstellers

1

**Teaming
als manier
om het
potentieel
van je teams
optimaal te
benutten**

STOP TEAMBUILDING, START BUILDING TEAMS

De afgelopen decennia heeft in onze organisaties een stiekeme revolutie plaatsgevonden. Teams zijn ongemerkt een vanzelfsprekendheid geworden. Tegelijkertijd blijven de prestaties van teams achter. Om de kans van teams te benutten, moeten ze de aandacht krijgen die ze verdienen: met teaming.

Door Hans van der Loo

Bijna iedereen in Nederland werkt momenteel in teamverband. Het percentage in Nederland bedraagt 94 procent. Met als paradoxaal gegeven dat het overgrote merendeel van de teamprestaties ver achterblijft bij de verwachtingen. Onderzoekers spreken in dit verband van 80 procent van de gevallen. Het gevolg: het werken in teamverband komt in een kwaad daglicht te staan. Menselijk potentieel blijft onderbenut en prestaties blijven achter. De boosdoeners van de teleurstellende teamprestaties zijn achterhaalde ideeën over het karakter van teams, maar vooral ook een schrijnend gebrek aan aandacht voor het optimaal functioneren van teams. Om hier verandering in te brengen, heeft de Amerikaanse hoogleraar Amy Edmondson een veelbelovend concept ontwikkeld. Zij spreekt niet langer over teams, maar over 'teaming'. Kort gezegd: werk aan je team, zodat je team vervolgens beter kan gaan werken.

De nieuwe realiteit van samenwerken

De oplossing van alle actuele maatschappelijke opgaven vraagt om een bundeling van krachten. Werken staat steeds vaker gelijk aan samenwerken. Want alleen met samenwerken zijn versneld leren, creatief innoveren en beter presteren mogelijk. Het gaat bij werken in teamverband overigens niet alleen om het verhogen van de harde output. Ook verhoogd werkgeluk is een belangrijke reden om in teams te werken. Het maken van verbinding is een van de belangrijkste bronnen van menselijk floreren.

De nieuwe realiteit van samenwerken staat in het teken van kleine en dynamische, betrekkelijk zelfstandig opererende, maar tegelijkertijd nauw met elkaar verbonden teams. Deze zijn dynamischer dan ooit. Teams lijken steeds vaker uit het niets te ontstaan en worden na gedane arbeid weer snel ontbonden. Met andere woorden, het zijn pop-up teams. Ze zijn vloeibaar geworden en spiegelen zich aan de dynamiek van hun omgeving. Daarmee verschillen ze van de reguliere teams die we vanouds tegenkwamen. Die werden juist gekenmerkt door stabiliteit en vaste patronen. Nog een ander verschil met vroeger: niet alleen werken we toenemend in teamverband, ook is het aantal teams waarvan we gelijktijdig deel uitmaken fors toegenomen. Hogeropgeleide professionals werken gemiddeld in acht teams tegelijkertijd. Het 'multi-teammembership' is inmiddels een trend. Een laatste nieuwe ontwikkeling: samenwerking gebeurt steeds minder in van elkaar afgesloten teams waartussen weinig grensverkeer bestaat. Eigentijdse teams zijn onderdeel van fluïde netwerken. Organisaties krijgen bijgevolg het aanzien van een 'team of teams': een verzameling met elkaar verbonden teams die het kloppend hart vormen van een organisatie (zie ook kader).

Team of teams

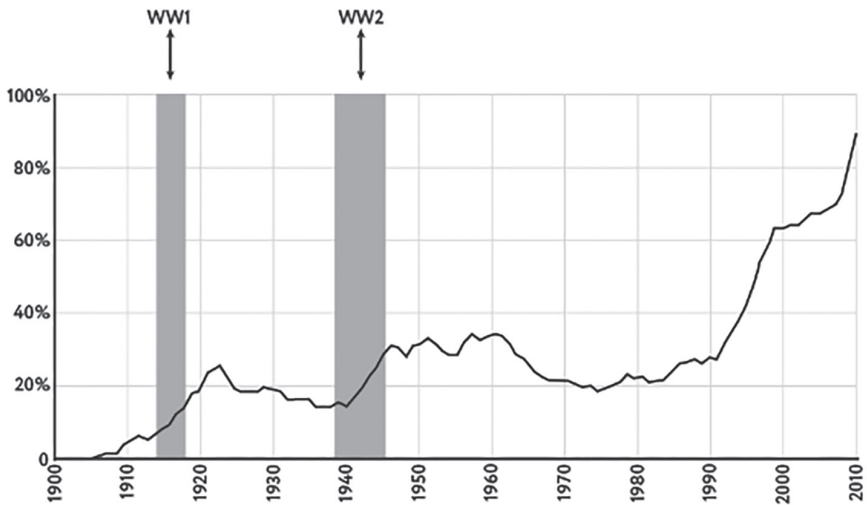
Hoe tover je een leger met hiërarchische commando- en controle-structuren om tot een kluwen snel, soepel en slagvaardig met elkaar samenwerkende teams? Dat was de vraag waarvoor de Amerikaanse generaal Stanley McChrystal zich tijdens de oorlogen in Irak en Afghanistan gesteld zag. De reden van zijn bezorgdheid: ondanks de superieure bewapening en de professionaliteit van de soldaten kreeg het leger geen vat op de ogenschijnlijk zwakkere tegenstander. Integendeel, de kleine en zelfstandig opererende cellen van Iraakse en Afghaanse strijders wisten het Amerikaanse leger keer op keer pijn te doen. Lange tijd bestond de standaardreflex uit het nóg fanatieker en met nóg meer middelen voortzetten van de bestaande aanpak. Meer mankracht, zwaardere wapens en de nieuwste technologie. Daarmee moest het lukken. Maar telkens liep dit uit op nieuwe decepties. Totdat McChrystal en de zijnen erachter kwamen dat de verkokerde en vertragende ‘harkstructuur’ van het Amerikaanse leger de grootste belemmering was van succes op het slagveld. Die traditionele structuur paste bij oorlogsvoering die vroeg om een legerapparaat dat vooraf bepaald beleid volgens de regels uitvoerde. Maar in een omgeving die werd gekenmerkt door dynamiek, onzekerheid en complexiteit was behoefte aan snelle, wendbare en betrekkelijk zelfstandig opererende teams. McChrystal besloot om te investeren in dit soort teams, en niet zonder resultaat, onder andere in de strijd tegen Al Qaida in Irak.

Het egeleffect – een stekelige paradox

Wellicht vraag je je inmiddels af waarom al die nieuwe aandacht voor teams nodig is. De mens is immers van nature gewend om met elkaar in betrekkelijk kleine eenheden samen te werken. Dat vermogen tot samenwerking was altijd al een perfect overlevingsmechanisme. Het bood van oudsher een groot voordeel in de strijd met veel krachtiger roofdieren. Ga maar na: wanneer je als eenzaam oermens een hongerig roofdier tegenkwam, was de kans om opgegeten te worden 100 procent. Was je met zijn tweeën, dan daalde die kans tot 50 procent (ervan uitgaande dat het roofdier geen honger had voor twee). Hoe groter de groep waarin je je bevond, hoe kleiner de kans om opgepeuzeld te worden. Anders gezegd, er zit veiligheid in aantallen. Door je bij groepen aan te sluiten, vergroot je de kans op overleven. We kennen hierdoor een innerlijke drang om ‘erbij te horen’. Omgekeerd bestaat er ook een oerangst om buitengesloten te worden. Vanouds stond dit laatste gelijk aan een doodvonnis.

Er is ook een keerzijde aan dit verhaal: samenwerken in groepen is lang niet altijd even makkelijk. Sterker nog, het kan bijzonder uitputtend en stressvol zijn. Los van afstemmingsproblemen, verschillende belangen en communicatieruis is het ook zo dat er naast de genetische voorbestemming om ons met elkaar te verbinden ook nog sprake is van een andere oerdrang om ons juist te verbijzonderen. We willen niet alleen maar samen dingen doen, maar ook anders en uniek zijn. We willen eigen ideeën naar voren brengen, eigen keuzes maken en eigen bijdragen leveren. Zeker in de huidige tijd willen we als individu gezien, gehoord en gewaardeerd worden. Mens zijn is meer dan opgaan in de kudde. Er is in dit verband een treffende vergelijking met egels gemaakt. Wanneer die het koud hebben, kruipen ze bij elkaar om

De ambivalente houding jegens teams is niet van vandaag of gisteren. Hoewel de term al eeuwen in gebruik was – het woord ‘team’ stamt uit de zestiende eeuw en verwees oorspronkelijk naar een span trek-dieren – werd er aan het begin van de twintigste eeuw, toen moderne organisatievormen en managementtechnieken werden uitgevonden, zo min mogelijk naar verwezen (zie figuur 2).



Samenwerking in teams vanaf het begin van de twintigste eeuw

Werken in teamverband werd toentertijd met argwaan bekeken en stevast verguisd. Het werd gezien als een nutteloos overblijfsel uit voor-moderne tijden, waarin mensen gewend waren om in vastomlijnde gemeenschappen (denk aan ambachten en gilden) te werken. De industriële revolutie was bedoeld om met deze eeuwenoude traditie te breken. Arbeiders werden geacht om voortaan specifieke deeltaken uit te voeren onder strikte supervisie van managers. Op het werken in teams rustte een taboe. Ze werden gezien als bronnen van

‘sociaal luieren’ en broeinesten van socialistische gedachten. Arbeiders werden geacht hun arbeidshandelingen los van elkaar te verrichten. Sociale contacten, zoals praten of lachen, waren niet toegestaan. Zelfs naar elkaar glimlachen werd niet op prijs gesteld.

In de loop van de vorige eeuw zou hier met name door toedoen van twee wereldoorlogen, waarin teamwerk ineens wel van levensbelang was, geleidelijk verandering in komen. Maar nooit kwam het aantal mensen dat in teamverband werkte boven de dertig procent. Zoals je in de grafiek kunt zien schommelde het aantal mensen dat in teamverband werkt in de jaren tachtig slechts rond de twintig procent. Pas vanaf de jaren negentig van de vorige eeuw komt hier verandering in en zien we het werken in teamverband pijlsnel toenemen. Waarom dat zo was? Omdat de behoefte tot intensieve samenwerking groter werd in een alsmaar dynamischer, onzekerder en complexer wordende omgeving. Maar ook omdat nieuwe technologische mogelijkheden om samen te werken werden verspreid. En niet te vergeten, omdat mensen naar meer verbinding op het werk verlangden. In je uppie achter de lopende band staan of opgesloten zitten in een hokje – de spreekwoordelijke ‘cubicle’ – is niet bepaald de meest stimulerende werkomgeving. Om de vereiste dynamiek en sociale contacten te realiseren heb je samenwerking en verbinding met anderen nodig.

De hamvraag: wat is de definitie van teams?

In de inleiding constateerde ik al dat het werken in teamverband de afgelopen decennia alsmaar belangrijker is geworden. Werken is tegenwoordig synoniem met samenwerken in teams. Die laatste zijn overigens in rap tempo van gedaante veranderd. Teams zijn niet langer de stabiele en scherp afgebakende eenheden van weleer. Ze zijn dyna-

MANAGE MENT TRENDS 2025

Kunstmatige intelligentie, duurzaam ondernemen, grensoverschrijdend gedrag: speel jij in op alle kansen en bedreigingen van de trends van 2025?

- Moeten wij ook AI inzetten in onze organisatie?
- Komt het nog goed met de arbeidsmarkt?
- Is cybercrime echt zo'n bedreiging?
- Hoe kunnen we rekening houden met geopolitieke conflicten?

De experts in dit boek beschrijven de dertien belangrijkste actuele technologische, economische en maatschappelijke trends. Aan de hand van overtuigende feiten en argumenten, en aansprekende voorbeelden laten ze zien wat jij kunt doen. Want niets doen is geen optie.

Met medewerking van Jan Adriaanse, Job van den Berg, Maarten Brand, Maria Genova, Remy Gieling, Erik in 't Groen, Jeroen Hindriks, Christel van den Horst, Hans van der Loo, Kirsten de Roo, Frank Schurink, André van Straten, Floris Venneman, Frits Verhoef, Marieke van Voorn en Annemie Webers.

