

Een stam is sterker dan een team

Meer nog dan een team maakt een *tribe* of stam gebruik van alle aanwezige talenten in de groep om zo een gemeenschappelijk doel te bereiken. Het uitgangspunt van de stam is immers 'de helpende hand'. Wanneer de ene niet meekan, neemt de andere spontaan over.

"Een *tribe* of stam overstijgt een team en staat veel sterker", stelt Olov Andersson, human resources director bij Ansell Healthcare Europe. Sinds begin 2011 vervelt het nieuwe managementteam van Ansell Healthcare Europe van een team naar een heuse stam. De opzet is een hecht managementteam vormen om de bedrijfsdoelstellingen (binnen drie jaar de omzet verdubbelen) te realiseren.

"Een stam is veel sterker dan een team", zegt Fons Feekes, zaakvoerder van Insights België en coach van het Ansell-managementteam. "Uit onderzoek blijkt dat onze hersenen gemaakt zijn om in stamverband te leven. Evolusionair gezien zijn we als soort succesvol geweest door in stamverband te werken en te leven. Het was maar door samen op jacht te gaan dat we erin slaagden voldoende voedsel te verzamelen en dieren te vangen die groter zijn dan wij. Eén van de succesfactoren van de mens is de effectieve manier van onderling communiceren (vooral non-verbaal) en beslissingen afstemmen op wat goed is voor de stam. Dat stamprincipe is echter onder druk komen staan door de Verlichting twee eeuwen geleden. Sindsdien ligt de nadruk op de mens als een individueel rationeel wezen dat autonoom beslissingen neemt. Daarmee is een illusie gecreëerd van het onafhankelijk beslissende individu. Uit onderzoek blijkt echter dat we vooral beslissingen nemen door te communiceren met de mensen om ons heen. Anders gezegd, we komen in stamverband tot een keuze."

Aanvankelijk had vooral marketing aandacht voor dit stamprincipe. "Lange tijd richtten marketingcampagnes zich naar de individuele consument. Maar als je het stamprincipe wil laten werken, moet je consumenten stimuleren met elkaar over je product of dienst te laten praten. Een aantal auteurs zoals Seth Godin zijn nog een stap verder gegaan en hebben dit stamprincipe vertaald naar leiderschap. Hoe managers leiderschap vorm geven in een bedrijf, hoe je teams beter laat functioneren en je zelf beter functioneert in een team, kan je beter leren

in teamverband dan op je eentje. Dat beklijft ook beter, doordat teamleden elkaar in teamverband feedback geven", vertelt Feekes.

Het grote verschil tussen een team en een stam is dat een stam vertrekt van het concept van de 'helpende hand' of afwisselend leiderschap. Feekes verduidelijkt dit door te verwijzen naar een groep wilde ganzen op trektocht, die vliegt in een V-vorm: "De ganzen wisselen elkaar af om het voortouw te nemen. De andere ganzen slaken zelfs regelmatig een kreet om de 'tijdelijke' leider aan te moedigen. Omdat de ganzen in een V-formatie vliegen en elkaar voortdurend afwisselen aan de spits, komen ze 71 procent verder dan als ze hun weg alleen zouden gaan." Vertaald naar een managementteam betekent dit niet dat er om beurt een nieuwe teamleider aangeduid wordt. Feekes: "Maar wel dat afhankelijk van de situatie en het daarvoor benodigde talent de juiste persoon het voortouw neemt. Zo ontstaat een kleurrijk team dat een gemeenschappelijk doel nastreeft, waar iedereen op zijn manier wel eens de informele leiding neemt en men elkaar ook ondersteunt. Dit contrasteert met de heersende bedrijfscultuur waar er vaak één de leider is en de rest vooral volgt, een manier waarbij veel talent onderbenut blijft."

Ansell hertekende de organisatiestructuur. Terwijl de wereldmarktleader in handbescherming voor industriële en medische toepassingen vroeger opgedeeld was in drie regio's (Amerika, Azië en EMEA), komen daar nu nog eens vier globale business units bij. "Tezelfdertijd kreeg de EMEA-regio een nieuwe CEO en een nieuw managementteam, bestaande uit leden die intern doorgetrooid zijn en leden die van buiten de organisatie komen. Daarnaast viel de silo-mentaliteit op in het managementteam. Elke teamlid hield zich enkel bezig met zijn departement en er was weinig wisselwerking. Maar om de bedrijfsdoelstelling te bereiken (binnen drie jaar de omzet verdubbelen), was een nauwere samenwerking nodig. De leden van het managementteam dienden dus verder te kijken dan hun eigen departement. Zo groeide het idee om een *tribe-building* te doen om het vertrouwen en de samenwerking te bevorderen", schetst Andersson. "De opzet is om problemen samen op te lossen. Zowel succes als mislukking wordt door het team gedragen."

"Om samen de weg af te leggen, moeten we wel weten hoe elk teamlid functioneert. Mensen verschillen in hoe ze functioneren, want mensen verschillen nu eenmaal

Fons Feekes (Insights Benelux)

"In een stam ligt de nadruk op communicatie, overleg en co-creatie."

© HDS

van persoonlijkheid. Hoe iemand reageert op situaties, is afhankelijk van de persoonlijkheid. Aan de hand van een vragenlijst wordt de dominante psychische energie in de persoonlijkheid van de teamleden bepaald. Dit geeft inzicht in hoe mensen verschillend benaderd, gemotiveerd of gemanaged willen worden, maar ook hoe ze omgaan met verandering. Het team krijgt zo een spiegel voorgehouden over de dynamiek in het team en wat er zal gebeuren onder stress. Zo leert men onderlinge verschillen te waarderen, in plaats van de verschillen een bron van irritatie te laten worden", vult Feekes aan.

Bij Ansell resulteerde deze oefening in een *tribe charter*. "Dat is een opsomming van hoe je best met een teamlid communiceert, hoe hij te motiveren is en tot wat hij zich engageert. Zo begrijpen we beter waarom het tijdens discussies onderling botst", glimlacht Andersson. "Het grote voordeel is dat er veel meer empathie is. De betrokkenheid is ook groter en kennis wordt veel sneller gedeeld. De silo-mentaliteit is verdwenen, maar we hebben nog een lange weg af te leggen alvorens we een hechte stam zijn."

"De meeste managementteams voldoen op basis van het meest voorkomende persoonlijkheidstype niet echt aan de voorwaarden om een stam te zijn. Managers zijn doorgaans zeer resultaatgericht, assertief en besluitvaardig. Dit staat haaks op de principes van een stam, waar de nadruk veeleer ligt op communicatie, overleg en co-creatie. Het is belangrijk zich daar bewust van te zijn en voor voldoende tegengewicht te zorgen voor dit typisch managementgedrag", adviseert Feekes.

Meer info: www.insights.com ■

