

Daniel Coyle

DE BEDRIJFS CULTUUR CODE

Sterke
bedrijven
ontstaan
niet
vanzelf



Inhoud

Voorwoord 9

Inleiding Wanneer twee plus twee tien is 13

Vaardigheid 1 Bouw veiligheid in

1. De gave appels 21

2. De unieke dag waarop niets gebeurde 35

**3. Het kerstbestand, het experiment van
een uur en de raketcrew** 47

4. Hoe je saamhorigheid opbouwt 67

5. Hoe je saamhorigheid faciliteert 79

6. Ideeën voor actie 93

Vaardigheid 2 Toon kwetsbaarheid

- 7. 'Zeg me wat je wilt, dan help ik je'** 109
- 8. De kwetsbaarheidskring** 121
- 9. De supersamenwerkers** 133
- 10. Hoe je samenwerking opbouwt in kleine groepen** 153
- 11. Hoe je samenwerking opbouwt tussen individuen** 165
- 12. Ideeën voor actie** 177

Vaardigheid 3 Benoem een doel

- 13. 311 woorden** 191
- 14. De hooligans en de chirurgen** 207
- 15. Hoe je aanstuurt op vakkundigheid** 219
- 16. Hoe je aanstuurt op creativiteit** 233
- 17. Ideeën voor actie** 245

Epiloog 255

Woord van dank 263

Noten 265

Aanbevolen literatuur 271

Over de auteur 272

Voorwoord

10 Een aantal jaar geleden werkte ik samen met een CEO van een bedrijf dat er met relatief weinig medewerkers in slaagde om jaar in jaar uit enorme winst te maken. De man was analytisch briljant, maar gaf zelf aan dat hij geen goede leider was: ‘Anders was ik wel de baas van Shell geworden.’ Dat gebrek aan sociale vaardigheden frustreerde hem en de organisatie enorm. Er heerste onbedoeld een angstcultuur. Mijn eerste stap was hem bewust te maken van het feit dat hij hoe dan ook een enorme invloed op de cultuur had, of hij er aandacht aan besteedde of niet. En aangezien die invloed onvermijdelijk is, kun je maar beter weten wat je doet. We hebben vervolgens intensief samengewerkt om een cultuur neer te zetten die meer open was, waarin meer geïnnoveerd werd en met vooral meer kansen voor de jongere werknemers.

Hij is natuurlijk niet de enige: de meeste ondernemers en leidinggevendenden die ik spreek worstelen met hun bedrijfscultuur en zoeken naar de juiste aanpak. Hoe zorg je ervoor dat een bedrijf motiverend en stimulerend is om voor te werken? Draait het om de arbeidsvoorwaarden en de bonus? Draait het om het kantoor, de

pingpongtafel en de feestjes? Of draait het gewoon om het aannemen van de juiste mensen en is bedrijfscultuur een optelsom van iedereen die er werkt?

Als oprichter van meerdere bedrijven op het gebied van human resources en investeerder in HR-technologie beschouw ik een sterke bedrijfscultuur als de heilige graal voor elk bedrijf. Het eeuwige leven is misschien geen enkel bedrijf gegeven, maar een goede cultuur brengt weerbaarheid en kracht, en daarmee zonder twijfel de beste kans op langetermijnsucces.

Daniel Coyle brengt ons met dit boek een heel stuk dichterbij deze heilige graal. *De bedrijfscultuur-code* is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en past binnen de laatste bevindingen in neuropsychologisch onderzoek: mensen hebben helderheid nodig over hun plek in de hiërarchie, zekerheid over wat er van hen wordt verwacht, een goede band met anderen, voldoende bewegingsvrijheid en een gevoel van rechtvaardigheid. Maar de belangrijkste bijdrage aan de zoektocht naar de heilige graal is misschien wel dat Coyle cultuur niet presenteert als iets ongrijpbaars, maar juist als iets heel concreets. Aldus Coyle: ‘Als je dit boek moest destilleren tot één zin dan zou het deze zijn: “Cultuur is een vaardigheid.”’

11

HR kan daar een sleutelrol in spelen door de traditionele knoppen waaraan de afdeling kan draaien – zoals belonen, beoordelen, ontwikkelen en welzijn – te gebruiken voor de drie onderscheidende factoren voor een uitstekende cultuur. Deze factoren (onderlinge veiligheid, de gelegenheid tot kwetsbaarheid tonen en gezamenlijke doelen stellen) kunnen telkens als checklist worden gebruikt. Bijvoorbeeld: helpt ons nieuwe initiatief, ons nieuwe beleid of onze nieuwe afspraak bij het ondersteunen en mogelijk maken van onderlinge veiligheid? Met samenhangende acties, maatregelen en interventies op deze drie factoren kun je als HR de sleutel zijn voor een onderscheidende cultuur.

Dit boek staat bomvol concrete tips zoals: zorg dat iedereen een stem heeft, verwijder rotte appels, breng negatieve boodschappen persoonlijk, haal als leider je gezag bewust omlaag, onderdruk de

DE BEDRIJFSCULTUUR-CODE

neiging om spiegelen te sturen en last but not least: wees tien keer duidelijker over de prioriteiten dan je denkt dat je moet zijn. Het is een fantastisch boek en het toont aan dat leidinggevenden zich niet mogen verliezen in processen en structuren, maar bovenal één taak hebben: het creëren van een cultuur waarin mensen aantoonbaar met meer plezier naar hun werk gaan en bereid zijn zich tot het uiterste in te zetten. Niet omdat het moet, maar omdat ze genieten van hun werk en niets liever willen dan onderdeel uitmaken van hun organisatie. Kortom: lees en ontdek hoe je cultuur kunt zien als een vaardigheid. Deze heilige graal mag je niet aan je voorbij laten gaan.

Wendy van Ierschot,
HR-tech-investeerder oprichter en CEO Van Ierschot

Inleiding

**Wanneer twee
plus twee tien is**

14 Laten we beginnen met een vraag, misschien wel de oudste vraag die er bestaat: *Waarom zijn sommige groepen als geheel meer dan de som van hun leden samen en zijn andere minder goed als je hun leden samenneemt?*

Een paar jaar geleden organiseerde ontwerper en ingenieur Peter Skillman een wedstrijd om daarachter te komen. Hij verzamelde in de loop van enkele maanden een aantal groepen van vier man op Stanford, de University of California, de Universiteit van Tokio en verscheidene andere plaatsen. Hij daagde elke groep uit het hoogst mogelijke bouwwerk te maken van de volgende voorwerpen:

- twintig ongekookte spaghettislierten
- een meter doorzichtig plakband
- een meter touw
- een marshmallow van normale grootte

Er gold één regel: de marshmallow moest bovenop komen. Het fascinerende ervan had echter niet zozeer te maken met de opdracht als wel met de deelnemers. Sommige teams bestonden uit bedrijfskundestudenten. De andere uit kleuters.

De bedrijfskundestudenten gingen meteen aan de slag. Ze bespraken de situatie en dachten strategisch na. Ze onderzochten de materialen. Ze wierpen allerlei ideeën op en stelden diepzinnige, slimme vragen. Ze kwamen met verscheidene opties, waarna ze de veelbelovendste ideeën verder uitwerkten. Het ging er professioneel, rationeel en intelligent aan toe. Dit proces mondde uit in het besluit om een bepaalde strategie te volgen. Vervolgens verdeelden ze de taken en begonnen ze te bouwen.

De kleuters pakten het anders aan. Ze kozen geen strategie. Analyseren en ervaringen bespreken was er ook niet bij. Ze stelden geen vragen, deden geen voorstellen en werkten ook geen ideeën uit. Sterker nog, ze zeiden vrijwel niets. Ze stonden vlak bij elkaar. Hun interactie verliep niet soepel of ordelijk. Ze gristen elkaar bruusk spullen uit handen en begonnen zonder plan of strategie te bouwen. Als ze iets zeiden waren het kreetjes: 'Hier! Nee, hier!' Je zou hun techniek kunnen omschrijven als 'samen een zwik troep in elkaar flansen'.

Als je moest wedden welk team zou winnen, zou dat geen moeilijke keuze zijn. Je zou wedden dat de bedrijfskundestudenten wonnen, want die hebben de intelligentie, de vaardigheden en de ervaring om het er beter van af te brengen. Zo kijken we normaal gesproken aan tegen groepsprestaties. We gaan ervan uit dat bedreven individuen samen een vaardige prestatie neerzetten, net zoals we veronderstellen dat twee plus twee samen vier is.

Je zou verkeerd gokken. Bij tientallen proeven bouwden kleuters stellages van gemiddeld 66 centimeter hoog, terwijl bedrijfskundestudenten bouwwerken maakten van gemiddeld minder dan 25 centimeter.*

* Kleuterteams versloegen ook teams bestaande uit advocaten (die torens van gemiddeld 38 centimeter bouwden) én teams bestaande uit CEO's (56 centimeter).

Deze uitkomst is moeilijk te bevatten, want het lijkt een illusie. We zien slimme, ervaren, bekwame bedrijfskundestudenten en we kunnen ons nauwelijks voorstellen dat zij gezamenlijk een matige prestatie leveren. We zien naïeve, onervaren kleuters en we kunnen ons nauwelijks voorstellen dat zij gezamenlijk een succesvolle prestatie leveren. Maar deze illusie is, zoals elke illusie, het gevolg van het feit dat we ons intuïtief concentreren op de verkeerde details. We concentreren ons op wat we kunnen zien: afzonderlijke vaardigheden. Het draait echter niet om afzonderlijke vaardigheden. Waar het om draait is de interactie.

De bedrijfskundestudenten lijken samen te werken, maar zijn in werkelijkheid verwickeld in een proces dat psychologen statusmanagement noemen. Ze zijn aan het uitzoeken hoe ze in het grotere geheel passen: *Wie heeft de leiding? Mag je iemands ideeën bekritisseren? Wat zijn hier de regels?* Hun interactie lijkt soepel te verlopen, maar hun onderliggende gedrag wemelt van gebrek aan efficiëntie, van aarzeling en subtiele rivaliteit. In plaats van zich op de taak te concentreren, zijn ze hun onzekerheid over elkaar aan het managen. Ze zijn zo druk bezig met statuskwesties dat ze de kern van het probleem niet doorhebben (de marshmallow is relatief zwaar en het is moeilijk om de spaghetti vast te maken). Daardoor mislukken hun eerste pogingen vaak en komen ze vervolgens tijd tekort.

De verrichtingen van de kleuters lijken op het eerste gezicht wanordelijk. Maar als je hen beschouwt als één entiteit, is hun gedrag efficiënt en effectief. Ze strijden niet om status. Ze staan schouder aan schouder en ze werken enthousiast samen. Ze handelen snel, merken problemen op en bieden hulp aan. Ze experimenteren, nemen risico's en zien de resultaten, wat hen naar effectieve oplossingen leidt.

De kleuters zijn niet succesvol omdat ze slimmer zijn, maar omdat ze op een slimmere manier samenwerken. Ze gebruiken een eenvoudige en doeltreffende methode waarbij een groep gewone mensen een prestatie kan leveren die de som van de delen ver overstijgt.

In dit boek vertellen we hoe die methode werkt.

Groepscultuur is een van de machtigste krachten ter wereld. We voelen de aanwezigheid ervan binnen succesvolle bedrijven, kampioensteams en bloeiende families, en we voelen wanneer die kracht ontbreekt of giftig is. We kunnen de impact ervan bepalen aan de hand van het bedrijfsresultaat. (Volgens een Harvard-studie onder ruim tweehonderd bedrijven verhoogt een sterke cultuur het netto-inkomen met 765 procent over een periode van tien jaar.) Toch blijft het een mysterie hoe cultuur echt werkt. We streven in onze organisatie, gemeenschap en familie allemaal naar een sterke cultuur. We weten allemaal dat het werkt. We weten alleen niet precies hóe.

Mogelijk ligt de reden hiervoor in onze opvattingen over cultuur. Cultuur zien we vaak als een groepeigenschap, zoals DNA. Een sterke, reeds lang gevestigde cultuur zoals die van Google, Disney en de Navy SEALs komt zo bijzonder en karakteristiek over dat deze een constante lijkt te zijn en zelfs voorbestemd lijkt. Volgens deze denkwijze is cultuur een bezit dat door het lot is bepaald. Sommige groepen hebben de gave van een sterke cultuur, andere hebben die niet.

In dit boek kiezen we voor een andere benadering. De afgelopen vier jaar heb ik acht van de succesvolste groepen ter wereld bezocht en onderzocht, onder andere een commando-eenheid, een school in een stadscentrum, een professioneel basketbalteam, een filmstudio, een komediegroep en een bende juwelendieven.* Ik ontdekte dat hun cultuur wordt gevormd door een specifieke verzameling vaardigheden. Deze vaardigheden, die de kracht van ons sociale brein benutten om interacties zoals die tussen de kleuters met hun spaghetti-toren aan te gaan, vormen de structuur van dit boek.

* Ik koos groepen op basis van de volgende eigenschappen: 1. ze hadden minstens een decennium gewerkt in het hoogste procent van hun domein (indien van toepassing); 2. ze waren succesvol geweest met verschillende werknemers; 3. hun cultuur werd hoog aangeslagen door mensen met verstand van zaken uit hun vakgebied en daarbuiten.

Vaardigheid 1 – *Bouw veiligheid in* – onderzoekt hoe verbindende signalen een gevoel van saamhorigheid en identiteit kweken. Vaardigheid 2 – *Toon kwetsbaarheid* – beschrijft hoe gedeeld risico een op vertrouwen geënte samenwerking genereert. Vaardigheid 3 – *Benoem een doel* – vertelt hoe verhalen gemeenschappelijke doelen en waarden creëren. Deze drie vaardigheden werken van beneden naar boven; ze zorgen eerst voor een groepsband en leiden vervolgens naar daden. Elk deel van het boek is als een rondleiding gestructureerd: we onderzoeken eerst hoe de vaardigheden werken, waarna we het veld ingaan om te kijken bij groepen en leiders die deze methoden dagelijks gebruiken. Elk deel eindigt met concrete suggesties voor de toepassing van deze ideeën op jouw groep.

18 In dit boek bezoeken we de best presterende culturen ter wereld om te zien wat hun geheim is. We nemen een kijkje in de machinekamer van de hersenen om te zien hoe vertrouwen en saamhorigheid ontstaan. Gaandeweg zullen we ontdekken dat intelligentie wordt overschat, dat feilbaarheid tonen cruciaal is en dat aardig zijn lang niet zo belangrijk is als je misschien denkt. We bekijken vooral hoe leiders van uitblinkende culturen omgaan met de problemen waarmee het leveren van topprestaties in een rap veranderende wereld gepaard gaat. Een succesvolle cultuur mag misschien magisch overkomen, maar in werkelijkheid is ze dat niet. Cultuur is een verzameling levende relaties die samen naar een gemeenschappelijk doel toe werken. Het is niet iets wat je bent. Het is iets wat je doet.

Vaardigheid 1



Bouw veiligheid in

1.

De gáve appels

22 Nick is een knappe twintiger met donker haar die op z'n gemak met drie andere mensen in een vergaderruimte in Seattle zit. Hij is ogenschijnlijk een doodgewone deelnemer aan een doodgewone vergadering. Maar dat is misleidend. De andere mensen in het vertrek weten het niet, maar het is zijn missie om de groepsprestatie te saboteren.

Nick is het voornaamste element van een experiment van Will Felps, die organisatorisch gedrag onderzoekt aan de University of New South Wales in Australië. Felps laat Nick drie negatieve archetypes spelen: de Hufter (een agressieve, uitdagende, afwijkende persoon), de Lijntrekker (iemand die weigert zich in te spannen) en de Somberaar (een neerslachtig Iejaar-type). Nick speelt deze rollen binnen veertig groepjes van vier man, die de opdracht hebben een marketingplan voor een start-up te bedenken. Felps injecteert hem in feite in die groepen zoals een bioloog een virus in een lichaam zou kunnen spuiten: om te kijken hoe het systeem reageert. Felps noemt dit het rotte-appelexperiment.

Nick is echt een kei in slecht gedrag. In bijna elke groep re-

duceert hij met zijn gedrag de kwaliteit van het optreden van de groep met 30 tot 40 procent. Die daling treedt telkens op, of hij nu de Hufter, de Lijntrekker of de Somberaar speelt.

‘Als Nick bijvoorbeeld de Somberaar is, begint iedereen bruisend van energie aan de vergadering. Hij is stil en doet vermoeid en legt op een gegeven moment zijn hoofd op tafel,’ vertelt Felps. ‘Dan gaan ze zich na een tijdje allemaal zo gedragen, vermoeid en stil en lamlendig. Tegen het eind liggen er nog drie net als hij met hun hoofd tussen hun armen op tafel.’

Als Nick de Lijntrekker speelt, doet zich een vergelijkbaar patroon voor. ‘De groep volgt al snel zijn voorbeeld,’ zegt Felps. ‘Ze raffelen het project af en leveren halfslachtig werk. Maar het interessante is dat ze oppervlakkig gezien heel positief zijn als je ze er achteraf naar vraagt. Ze zeggen: “We hebben goed werk geleverd, we vonden het leuk.” Maar het is niet waar. Ze hadden de houding overgenomen dat het project eigenlijk van geen belang was, dat het de tijd en moeite niet waard was. Ik had verwacht dat iemand in de groep zich zou ergeren aan de Lijntrekker of de Somberaar. Maar dat was niet zo. Ze leken te denken, oké, als het zo zit zullen wij ook lijntrekkers en somberaars zijn.’

Behalve in één groep.

‘Dat zijn de buitenbeentjes,’ zegt Felps. ‘Ik ging pas op ze letten toen Nick vertelde dat die groep hem echt anders leek. Deze groep presteerde goed, ongeacht wat hij deed. Volgens Nick kwam dat vooral dankzij één man. Die zorgde ervoor dat Nick bijna woedend werd. Zijn negatieve acties werkten niet zoals in de andere groepen, omdat die man de zaken om wist te draaien en iedereen erbij betrok zodat ze samen aan het doel werkten.’

Laten we die man Jonathan noemen. Hij is een slanke jongeman met krullen, die zachtjes en rustig praat en vaak glimlacht. Jonathans groep is ondanks de inspanningen van de rotte appel aandachtig en energiek en ze leveren topwerk. Vanuit Felps’ standpunt is het fascinerender dat Jonathan op het eerste gezicht helemaal niets lijkt te doen.

‘Hij doet eigenlijk heel eenvoudige dingen die aanvankelijk bijna niet te zien zijn,’ zegt Felps. ‘Wanneer Nick zich als een hufter gedroeg, boog [Jonathan] zich naar voren, gebruikte lichaamstaal, lachte en glimlachte, niet minachtend maar op een manier dat het gevaar wordt weggenomen en de lont uit het kruitvat gehaald. Het lijkt in eerste instantie niet zo bijzonder. Maar als je beter oplet, zie je dat er daardoor een paar ongelooflijke dingen gebeuren.’

Felps bestudeert de video-opname van Jonathans gebaren keer op keer en analyseert ze alsof het een service bij tennis of een danspas is. Er zit een vast patroon in: Nick gedraagt zich hufterig, waarop Jonathan onmiddellijk hartelijk reageert, waardoor hij de negativiteit neutraliseert en een in potentie instabiele situatie stevig en veilig maakt. Dan wendt Jonathan zich van Nick af en stelt een eenvoudige vraag die de anderen erbij betreft, en hij luistert aandachtig en reageert. Het energieniveau stijgt; mensen komen voor hun mening uit en bespreken ideeën, zodat er ketens van inzicht en samenwerking ontstaan die de groep vlug en gestaag naar zijn doel voeren.

24

‘Het komt erop neer dat [Jonathan] een veilige situatie creëert en vervolgens aan de anderen vraagt: “Zeg, hoe denk jij hierover?”’, zegt Felps. ‘Soms stelt hij zelfs Nick een vraag als: “Hoe zou jij dat aanpakken?” Hij straalt vooral een idee uit in de geest van: *Hé, het is allemaal heel fijn en boeiend en ik ben benieuwd wat de anderen te zeggen hebben.* Ik stond ervan te kijken hoe zulk eenvoudig, onbeduidend gedrag iedereen erbij betrok en alert hield.’ Zelfs Nick stelde bijna tegen zijn zin vast dat hij meewerkte.

Het verhaal over de gave appel is op twee manieren verrassend. Ten eerste denken we vaak dat een groepsprestatie afhankelijk is van meetbare vermogens zoals intelligentie, vaardigheden en ervaring, niet van een subtiel patroon van minutieuze gedragingen. In dit geval maakten die kleine gedragingen niettemin een wereld van verschil.

De tweede verrassing is dat Jonathan succes boekt zonder de handelingen waaraan we normaal gesproken denken bij een ster-

ke leider. Hij neemt niet de teugels in handen en hij zegt evenmin tegen de anderen wat ze moeten doen. Hij bepaalt geen strategie, hij motiveert niet en geeft niet zijn visie. Hij treedt niet op, maar scheidt omstandigheden waarin anderen dat wel kunnen doen door een omgeving te creëren waarvan het voornaamste kenmerk glas-helder is: *Wij zijn stevig verbonden*. Jonathans groep slaagt niet omdat de leden ervan slimmer zijn, maar omdat ze zich veiliger voelen.

Normaal gesproken vinden we veiligheid niet heel belangrijk. We beschouwen veiligheid als het equivalent van een emotioneel klimaat: merkbaar maar bepaald niet iets wat het verschil maakt. Maar wat hier gebeurt, werpt licht op een belangrijk idee. Veiligheid is niet slechts een emotioneel klimaat, maar vooral het fundament waarop een sterke cultuur berust. Belangrijker is de vraag waar het vandaan komt en hoe je het moet bouwen.

Als je mensen uit een succesvolle groep vraagt hun onderlinge relaties te beschrijven, kiezen ze vaak hetzelfde woord. Dat woord is niet *vrienden* of *team* of *stam* of *dorp* of een andere even plausibele term. Het woord dat zij kiezen is *familie*. Sterker nog, vaak omschrijven ze het gevoel dat bij die relaties hoort op dezelfde manier.*

25

‘Ik kan het niet uitleggen, maar het voelt gewoon goed. Ik heb zelfs een paar keer geprobeerd ermee te kappen, maar ik kom steeds weer terug. Het is een uniek gevoel. Die jongens zijn mijn broers.’ (Christopher Baldwin, Navy SEAL Team Six)

‘Het is niet rationeel. Geen mens die zuiver rationeel redeneert, doet de dingen die hier gebeuren. Er is sprake van teamwerk dat het team verre ontstijgt en de rest van ons leven overlapt.’ (Joe Negron, KIPP-scholen)

‘Het geeft een heerlijk gevoel te weten dat je een groot risico

* Het is geen toeval dat veel succesvolle groepen zichzelf benamingen hebben gegeven die doen denken aan families. Mensen die bij Pixar werken heten Pixarians en mensen die bij Google werken heten Googlers. Voor Zappos (Zapponians), KIPP (KIPP'sters) en andere geldt hetzelfde.

kunt nemen en dat deze mensen je zullen steunen, wat er ook gebeurt. We zijn verslaafd aan dat gevoel.' (Nate Dern, komediegroep Upright Citizens Brigade)

'In onze groep staat het familiegevoel centraal, omdat je daarvoor meer risico's kunt nemen, elkaar vrijheid kunt geven en je kwetsbaar kunt opstellen op een manier die in een normale omgeving nooit zou kunnen.' (Duane Bray, IDEO Design)

Toen ik een bezoek bracht aan deze groepen, zag ik een opvallend patroon van interactie. Dat patroon zat hem niet in de grote dingen, maar in kleine momenten van sociale verbinding. Die interactie deed zich overal voor, of de groep nu een militaire eenheid was, een filmstudio of een school in het centrum van de stad. Ik maakte een lijstje:

- Fysieke nabijheid, vaak in kringen
- Heel veel oogcontact
- Lichamelijke aanrakingen (handen schudden, een boks, omhelzingen)
- Veel korte, energieke gesprekjes (geen lange toespraken)
- Veel onderlinge omgang; iedereen praat met iedereen
- Weinig onderbrekingen
- Veel vragen
- Intensief, actief luisteren
- Humor, gelach
- Onopvallende, attente beleefdheden (dankjewels, deuren openhouden etc.)

26

En nog één ding: de omgang met deze groepen was bijna fysiek verslavend, merkte ik. Ik verzon smoezen om een paar dagen langer te blijven en verlengde zo mijn reportagereizen. Ik begon ineens te dagdromen over ander werk, waarvoor ik bij hen kon solliciteren. Het gezelschap van deze groepen had iets onweerstaanbaars, waardoor ik grote behoefte kreeg aan meer contact.

Voor dit soort interactie gebruiken we de term *chemie*. Als je

een groep met goede chemie tegenkomt, weet je dat onmiddellijk. Het is een paradoxale, krachtige sensatie, een combinatie van spanning en grote troost die bij bepaalde speciale groepen op mysterieuze wijze opvlamt en bij andere niet. Dat valt onmogelijk te voorspellen of te regelen.

Of toch wel?

Op de tweede verdieping van een glanzend modernistisch gebouw in Cambridge, Massachusetts, is een groep wetenschappers geobsedeerd door de onzichtbare werking van groepschemie. Het Human Dynamics Lab van het MIT is een bescheiden verzameling werkruimten omringd door een bonte verzameling werkplaatsen, met daarin onder andere een Britse telefooncel, een etalagepop met een broek van aluminiumfolie en iets wat op een aan het plafond hangende miniatuurachtbaan lijkt. Het laboratorium wordt geleid door Alex (Sandy) Pentland, een hoogleraar informatica met stralende ogen en een vriendelijke stem, een ruige grijze baard en de ontspannen zelfverzekerdheid van een plattelandsdokter. Pentland bestudeerde aan het begin van zijn loopbaan satellietfoto's van beverholen en startte zo een onderzoeksmethode die nooit echt is veranderd: met behulp van technologie verborgen gedragspatronen onthullen.

27

‘Menselijke signalen zien er net zo uit als andere dierlijke signalen,’ zegt Pentland terwijl we plaatsnemen aan een koffietafel in zijn knusse werkkamertje. ‘Je kunt invloedniveaus meten, wie het alfamannetje is, wie meewerkt, wie na-aapt, wie in harmonie is. We gebruiken die communicatiekanalen en doen dat zonder erover na te denken. Als ik bijvoorbeeld een paar centimeter dichterbij je kom, kunnen we gaan spiegelen.’

Pentland leunt naar voren, trekt zijn borstelige wenkbrauwen op en spert zijn ogen open. Het is enigszins verontrustend te merken dat ik het zelf bijna tegen mijn zin ook doe. Hij glimlacht geruststellend en leunt achterover. ‘Het werkt alleen als we zo dicht bij elkaar zitten dat we elkaar kunnen aanraken.’

Pentland stelt me voor aan Oren Lederman, een wetenschapper die toevallig bezig is met het analyseren van een groep die de spaghetti-marshmallowtest doet. We lopen door de gang naar Ledermans werkruimte om de video te bekijken. De groep bestaat uit drie ingenieurs en een advocaat, en hun toren begint er aardig op te lijken. ‘De prestatie van deze groep is waarschijnlijk beter dan die van de bedrijfskundestudenten, maar niet zo goed als die van de kleuters,’ zegt Lederman. ‘Ze praten niet zoveel, dat scheelt.’

Lederman is niet de enige die er zo over denkt, het is een feit. Terwijl we zitten te praten rolt er een stroom data over de prestaties van de groep over zijn computerscherm, zoals hoeveel de deelnemers percentueel praten, het energieniveau van hun stem, hun spreeknelheid, hoe soepel ze elkaar aan het woord laten, het aantal onderbrekingen en de mate waarin het spreekpatroon van de deelnemers dat van de andere nabootst. Lederman legt deze data vast met behulp van een rood plastic apparaatje zo groot als een creditcard dat een microfoon, gps en een reeks andere sensoren bevat.

28

Het apparaat heet een sociometer. Het neemt vijf keer per seconde een steekproef uit de data en geeft die draadloos door aan een server, waar er een reeks grafieken van wordt gemaakt. Pentland vertelt me dat die grafieken slechts het topje van de data-ijtsberg vormen. Als ze willen, kunnen Lederman en Pentland de sociometers zodanig aanpassen dat ze de nabijheid en de procentuele hoeveelheid tijd die elke deelnemer besteedt aan oogcontact vastleggen.

Het is al met al het type realtime, diepgravende data waarvan je je kunt voorstellen dat het wordt gebruikt om de peilingen voor de presidentsverkiezingen of een golfswing te meten. De sociometer legt de prototaal vast die mensen gebruiken om veilige banden te smeden. Deze taal bestaat uit saamhorigheidssignalen, signalen dat je erbij hoort.

Saamhorigheidssignalen zijn gedragingen die zorgen voor een

veilige verbinding in een groep. Daartoe behoren onder andere nabijheid, oogcontact, energie, mimiek, iemand het woord geven, aandacht, lichaamstaal, toonhoogte, consistente zwaartepunten en of iedereen met iedereen in de groep praat. Saamhorigheidssignalen kunnen zoals bij elke taal niet worden beperkt tot een geïsoleerd moment maar bestaan juist uit een gestaag ritme van interacties binnen een sociale relatie. De functie ervan is antwoord te geven op de oude vragen van alle tijden die opgloeien in onze hersenen: *Is het hier veilig? Welke toekomst hebben wij bij deze mensen? Ligen er gevaren op de loer?*

‘De moderne samenleving is een ongelooflijk jong fenomeen,’ zegt Pentland. ‘Honderdduizenden jaren lang zochten we naar methoden om samenhang te ontwikkelen, omdat we zo sterk van elkaar afhankelijk waren. Ruim voor we taal gebruikten, gebruikten we signalen, en ons onderbewustzijn is loepzuiver afgestemd op bepaalde soorten gedrag.’

Deze saamhorigheidssignalen hebben drie basale eigenschappen:

29

1. Energie: ze investeren in de wisselwerking die plaatsvindt.
2. Individualisering: ze behandelen de ander als uniek en gewaardeerd.
3. Toekomstgericht: ze geven aan dat de relatie zal voortbestaan.

Deze signalen vormen bij elkaar opgeteld een boodschap die met één zinnetje kan worden aangeduid: *Je bent hier veilig.* Ze geven aan dat onze constant alerte hersenen kunnen ophouden met vrezen voor gevaren en mogen overgaan op de verbindingsmodus, een toestand die psychologische veiligheid wordt genoemd.

‘Wij mensen zijn heel goed in het waarnemen van signalen; we zijn ongelooflijk alert op intermenselijke verschijnselen,’ zegt Amy Edmondson, die aan Harvard onderzoek doet naar psychologische