

Horizon

Googles zoektocht naar het perfecte team

Slimmer, sneller, beter

Waarom zijn sommige teams succesvol en falen andere hopeloos? Internetgigant Google zocht het uit en komt met verrassende conclusies.

360 / Amsterdam

Julia Rozovsky was vijftientig jaar en onzeker over wat ze nou met haar leven aan moest toen ze besloot dat het tijd was voor verandering. Ze had een bachelor wiskunde en economie aan Tufts University in Massachusetts en had bij een bedrijf voor consultancy gewerkt, wat ze nogal onbevredigend vond. Daarna had ze gewerkt als onderzoeker voor twee professoren aan Harvard, wat leuk was maar ze kon er geen carrière opbouwen.

Misschien paste een groot bedrijf beter bij haar, dacht ze. Of misschien was een academische carrière iets, of misschien moest ze gaan werken bij een start-up. Het was allemaal nogal verwarrend. Dus koos ze iets waarvoor ze geen beslissing hoefde te nemen: ze schreef zich in bij een paar

businessopleidingen, en werd in 2010 aangenomen bij de Yale School of Management.

Klaar om haar klasgenoten te leren kennen, kwam ze aan in New Haven en werd net als de andere nieuwe studenten op de eerste dag in een studiegroep ingedeeld. Studiegroepen vormen een gebruikelijk onderdeel bij de meeste mba's, ze vormen voor de studenten een oefening in het samenwerken in teamverband. Studiegroepen zijn zorgvuldig samengesteld om studenten met verschillende achtergronden, zowel professioneel als cultureel, bij elkaar te brengen. Eigenlijk verschilden de studenten in haar groep niet zo heel erg van elkaar. Twee groepsleden waren managementconsultant geweest, net zoals Julia. Een ander had bij een start-up gewerkt. Ze waren allemaal slim, nieuwsgierig en sociaal. Hun overeenkomsten zouden het makkelijk maken om een band met elkaar te krijgen, hoopte ze. 'Er zijn legio mensen die zeggen dat ze sommigen van hun beste businessschoolvrienden hebben leren kennen in hun studiegroep,' zei Julia. 'Maar zo ging het bij mij niet.'

Groepsstress

Bijna onmiddellijk voelde de studiegroep als een dagelijkse dosis stress. 'Ik voelde me nooit helemaal ontspannen,' vertelde ze. 'Ik had altijd het gevoel dat ik mezelf moest bewijzen.' Al snel ontstond er een dynamiek die haar zwaar irriteerde. Iedereen wilde zijn leiderschapskwaliteiten laten zien, dus wanneer de studiegroep een opdracht kreeg, was er een subtiele strijd over wie de baas was. 'Mensen probeerden autoriteit uit te stralen door harder te praten, of door de ander heen te praten,' zei Julia. 'Misschien kwam het door mijn eigen onzekerheid,

maar ik had het gevoel dat ik altijd uit moest kijken dat ik in hun buurt geen fouten maakte.’

Dus begon Julia uit te kijken naar andere groepen om zich bij aan te sluiten. Iemand vertelde haar dat er studenten waren die een team aan het samenstellen waren om mee te doen aan ‘case-wedstrijden’ waarin studenten van de businessschool innovatieve oplossingen bedachten voor businessproblemen uit de ‘echte’ wereld. Teams kregen dan een case voor hun neus, waren een paar weken bezig met een businessplan en legden dat vervolgens voor aan belangrijke mensen uit de top van een bedrijf en professoren die dan bepaalden wie de winnaar was. Julia schreef zich in.

Aan Yale waren er zo’n twaalf verschillende teams voor de case-wedstrijden. Julia sloot zich aan bij de groep waar een voormalig militair in zat, een onderzoeker van een denktank, de directeur van een non-profitorganisatie op het gebied van gezondheidseducatie en een medewerker van een vluchtelingenorganisatie. In tegenstelling tot haar studiegroep had iedereen hier een andere achtergrond. Maar ze werkten vanaf het begin prima samen.

‘Een van onze beste cases ging over Yale zelf,’ zei Julia. ‘Er was altijd een winkeltje met snacks geweest dat door studenten werd gerund, maar de universiteit ging de verkoop van eten overnemen en daarom sponsorde de businessschool een wedstrijd voor het omvormen van de studentenwinkel tot iets anders. We verzonnen allerlei gekke plannen. Niemand brandde een suggestie af, we vonden elkaars domme ideeën altijd geweldig.’ Uiteindelijk kwam Julia’s caseteam uit op het idee

om de studentenwinkel om te bouwen tot een minigym, uitgerust met fitnessapparaten. Ze werden de winnaar en de mini-gym is er gekomen.

Julia vond het altijd vreemd dat de twee teams zo anders vóelden. Beide groepen bestonden uit grofweg dezelfde soort mensen. Allemaal pientere lui en iedereen kon buiten de groep goed met elkaar opschieten. Er was geen reden te verzinnen waarom de dynamiek in Julia's studiegroep zo competitief was terwijl de sfeer in het caseteam zo ontspannen was. 'Ik kon niet bedenken waarom ze zo verschillend waren,' vertelde Julia me. 'Zo had het helemaal niet hoeven gaan.'

Leiderschap

Na het behalen van haar diploma ging Julia aan het werk bij Google, bij de afdeling Personeelsanalyse, die zo ongeveer alle aspecten van de tijdsbesteding van Googlemedewerkers bestudeerde. Het was haar taak de data te gebruiken om te doorgronden waarom mensen zich op een bepaalde manier gedragen.

Zes jaar lang werd Google door het blad *Fortune* gerekend tot een van de beste bedrijven om voor te werken. De reden daarvoor was volgens de top van het bedrijf dat Google enorm veel geld besteedde om te onderzoeken hoe gelukkig en productief werknemers waren, zelfs nu er 53.000 mensen werkten. De afdeling Personeelsanalyse, onderdeel van Personeelszaken, hielp vast te stellen of werknemers tevreden waren met hun leidinggevend en collega's, of ze zich overwerkt voelden, intellectueel geprikkeld en eerlijk betaald, of de balans werk-privé wel goed zat en ze onderzochten nog

honderden andere dingen. De afdeling vervulde ook een rol bij besluiten over het aannemen en ontslaan van mensen en de analisten verschaften inzicht in wie promotie moest krijgen en wie wellicht te snel opgeklommen was. In de periode voordat Julia bij de afdeling kwam werken, had Personeelsanalyse bepaald dat Google een sollicitant maar vier keer hoefde te interviewen om te voorspellen, met een betrouwbaarheidspercentage van 86 procent, of hij of zij een aanwinst zou zijn voor het bedrijf. De afdeling had er met succes op aangedrongen betaald zwangerschapsverlof te verlengen van 12 tot 18 weken omdat computermodellen aantoonde dat een langer verlof het percentage nieuwe moeders dat stopte met werken met 50 procent zou verminderen. Het basisidee van de afdeling was om het leven bij Google een beetje beter en veel productiever te maken. Met genoeg data, zo dacht de afdeling Personeelsanalyse, zou ongeveer elk gedragsraadsel opgelost kunnen worden.

Het grootste project van de afdeling Personeelsanalyse in de voorgaande jaren was een onderzoek – met de codenaam Project Zuurstof – dat bestudeerde waarom sommige managers effectiever werkten dan andere. De onderzoekers hadden uiteindelijk acht doorslaggevende managementvaardigheden ontdekt.* ‘Zuurstof was een enorm succes voor ons,’ zei Abeer Dubey, manager bij Personeelsanalyse. ‘Het hielp om duidelijk te krijgen waardoor een goede manager zich onderscheidde van anderen en hoe we konden ondersteunen dat mensen zich verbeterden.’

Het perfecte team

Het project was zelfs zo nuttig, dat ongeveer op het moment dat Julia werd ingehuurd Google met een andere reuzeonderneming begon, dit keer onder de codenaam Project Aristoteles.

Dubey en zijn collega's hadden opgemerkt dat veel Googlewerknemers het er in bedrijfsonderzoeken altijd maar weer over hadden hoe belangrijk hun team was. 'Googlers zeiden dingen als: "Ik heb een fantastische leidinggevende, maar in mijn team liep het nooit zo lekker", of: "Mijn leidinggevende is niet geweldig maar het team is zo goed dat het niet uitmaakt",' zei Dubey. 'En dat was een soort eyeopener, omdat Project Zuurstof naar leiderschap had gekeken, maar niet had onderzocht hoe teams functioneren, of dat er misschien wel een perfecte verdeling bestaat voor allemaal verschillende mensen met een andere achtergrond.'

Dubey en zijn collega's wilden uitzoeken hoe ze een perfect team konden samenstellen. Julia werd een van de onderzoekers van dit project. Het project begon met een breed overzicht van de wetenschappelijke literatuur. Sommige wetenschappers hadden ontdekt dat teams het beste functioneerden als ze vooral bestonden uit mensen die allemaal even introvert en extravert waren, terwijl andere hadden ontdekt dat een evenwichtige verdeling van persoonlijkheden de sleutel was. Er bestonden onderzoeken over het belang van teamleden met allemaal dezelfde smaak en hobby's, en andere verheerlijkten juist diversiteit in groepen. Er was onderzoek dat beweerde dat teams moesten bestaan uit mensen die graag samenwerkten; maar ander onderzoek meldde dat groepen succesvoller waren als er een gezonde rivaliteit was tussen de leden. Kortom, het ging alle kanten op in de literatuur.

Maar hoe ze de data ook rangschikten, het was bijna onmogelijk om een patroon te ontdekken – of enig verband tussen succes en de samenstelling van een team. ‘We bekeken 180 teams uit het hele bedrijf,’ zei Dubey. ‘We hadden legio data, maar niets duidde erop dat een mix van specifieke karakters of vaardigheden of achtergronden enig verschil uitmaakte. Het “wie” deel van de vergelijking leek er niet toe te doen.’

Sommige productieve teams bij Google bestonden bijvoorbeeld uit vrienden die buiten het werk met elkaar sportten. Andere bestonden uit mensen die buiten de vergaderkamer praktisch vreemden voor elkaar waren. Sommige groepen prefereerden sterke leidinggevendenden. Andere wilden een plattere structuur. Het meest verwarrend was wel dat sommige teams met bijna gelijke samenstelling en een overlap in teamleden een totaal verschillend niveau van effectiviteit hadden. ‘Bij Google zijn we goed in het vinden van patronen, maar hier waren geen duidelijke patronen,’ zei Dubey.

Groepsnormen

Dus Project Aristoteles ging over op een andere aanpak. Er kwam een tweede ronde wetenschappelijk onderzoek die zich concentreerde op zogenoemde ‘groepsnormen’. ‘Bij elke groep ontstaan op een gegeven moment collectieve normen over gepast gedrag’, had een team psychologen in *Sociology of Sport Journal* geschreven.

Normen zijn de tradities, gedragsstandaarden en ongeschreven regels die uitmaken wat we doen. Als een team zwijgend overeenkomt dat het waardevoller is om verschil van mening te vermijden dan te discussiëren, is dat een norm die zichzelf

bevestigt. Als een team een cultuur ontwikkelt die het uiten van een andere mening aanmoedigt en groepsdenken afwijst, zwaait een andere norm de scepter. Het individuele gedrag van teamleden – misschien gaan ze tekeer tegen autoriteiten of werken ze liever op zichzelf – wordt binnen een groep vaak overruled door de groepsnormen die respect voor het team aanmoedigen.

De onderzoekers van Project Aristoteles stortten zich weer op hun data, analyseerden ze opnieuw, deze keer op zoek naar normen. Ze zagen dat het in sommige teams altijd geoorloofd was dat mensen elkaar onderbraken, bij andere moest er om beurten gesproken worden. Sommige teams vierden verjaardagen en begonnen elke bijeenkomst met informele gesprekjes. Andere kwamen meteen ter zake. Er waren teams met extraverte leden die zich tijdens bijeenkomsten voegden naar de bezadigde groepsnormen, en in weer andere kwamen introverte teamleden uit hun schulp zodra de bijeenkomsten begonnen.

En sommige normen, zo lieten de data zien, correleerden consequent met een hoge effectiviteit van een team. Er was bijvoorbeeld een technisch ingenieur die de onderzoekers vertelde dat zijn teamleider ‘direct en recht door zee is, wat een veilige plek creëert om risico’s te durven nemen. [...] Ze neemt ook de tijd om te vragen hoe het met ons gaat, te kijken hoe ze je kan helpen en ondersteunen.’ Dit was een van de effectiefste groepen binnen Google. Anderzijds vertelde een andere ingenieur de onderzoekers dat zijn ‘teamleider een slechte beheersing over zijn emoties heeft. Hij raakt in paniek over kleine dingen en probeert telkens de controle te grijpen. Ik zou

niet graag autorijden met hem naast me, want hij zou het stuur proberen te pakken en de auto in de prak rijden.’ Dit team presteerde slecht. Maar de werknemers hadden het vooral over hoe de verschillende teams vóelden. ‘En dat vond ik begrijpelijk, misschien door mijn ervaringen aan Yale,’ zei Julia. ‘Ik had in een paar teams gezeten die me totaal uitputten, terwijl ik van andere groepen juist energie kreeg.’

Het lijkt erop dat groepsnormen een doorslaggevende rol spelen voor de manier waarop deelname aan een groep ervaren wordt. Onderzoek door psychologen van Yale, Harvard, Berkeley, de University of Oregon en andere universiteiten geeft aan dat normen bepalen of we ons veilig of bedreigd voelen, krachteloos of opgewonden, gemotiveerd of ontmoedigd door de andere teamleden. Julia’s studiegroep aan Yale bijvoorbeeld, putte haar uit omdat ze altijd op haar hoede was vanwege de heersende normen – het gedoe over leiderschap, de druk om voortdurend te laten zien wat je kon, de neiging om steeds kritiek te leveren. Daartegenover kon in het caseteam iedereen vriendelijk en ongedwongen zijn door de daar gehanteerde normen, enthousiasme voor elkaars ideeën, door niet altijd kritiek te leveren, positief te zijn – of iemand nou leiderschap wilde uitoefenen of meer op de achtergrond wilde blijven. Samenwerken was hier makkelijk.

Maar het was wel de vraag welke normen er het meest toe deden. Het onderzoek van Google had tientallen normen gevonden die belangrijk leken – maar soms spraken de normen van de verschillende effectieve teams die even succesvol waren elkaar tegen. Was het maar beter om iedereen naar believen te laten praten of zou een strenge leider de discussie moeten

inperken? Was het effectiever als mensen openlijk met elkaar van mening verschilden of moesten conflicten worden afgezwakt? Wat waren de cruciaalste normen?

Collectieve intelligentie

Stel je voor dat je gevraagd bent om je bij een van twee teams aan te sluiten: A of B.

Team A bestaat uit acht mannen en twee vrouwen, allemaal uitzonderlijk slim en succesvol. Als je een opname ziet waarin ze samenwerken, zou je welbespraakte professionals zien die elkaar niet in de rede vallen en zich beleefd en hoffelijk gedragen. Als er op een bepaald moment een vraag opkomt, is één persoon – duidelijk een expert op dat terrein – geruime tijd aan het woord terwijl alle anderen luisteren. Niemand onderbreekt hem. Als iemand anders van het onderwerp afdwaalt herinnert een collega hem aan de agenda, en stuurt het gesprek weer in de goede richting. Het team is efficiënt. De vergadering is precies op het afgesproken tijdstip afgelopen.

Bij team B gaat het anders. Er zijn daar evenveel mannen als vrouwen, van wie sommigen succesvol in de top zitten, terwijl anderen middenmoters zijn die professioneel weinig gepresteerd hebben. In een video-opname zie je de leden van het team lukraak hun zegje doen in de discussie. Sommigen praten maar door, anderen houden het kort. Het gesprek is lastig te volgen omdat ze elkaar zo vaak in de rede vallen. Als iemand uit het team abrupt het onderwerp verandert of afdwaalt, sjeest de rest van de groep met hem dat zijpad op. De bijeenkomst wordt niet echt beëindigd: iedereen blijft gewoon zitten roddelen. Bij welke groep zou je je liever aansluiten?

In 2008 vroeg een groep psychologen van Carnegie Mellon University en het MIT zich af of ze zouden kunnen ontdekken welke van de teams duidelijk beter was. ‘Omdat onderzoek, leidinggeven en veel andere taken steeds meer in groepen worden uitgevoerd – zowel in levenden lijve als “virtueel” – wordt het steeds belangrijker om te begrijpen wat bepalend is voor de groepsprestatie’, schreven de onderzoekers in 2010 in *Science*.

‘In de twintigste eeuw hebben psychologen belangrijke voortgang geboekt bij het definiëren en systematisch meten van individuele intelligentie. Wij hebben de statistische benadering die zij ontwikkelden voor het meten van individuele intelligentie, gebruikt om systematisch groepsintelligentie te meten.’

Anders gezegd: de onderzoekers wilden weten of er een collectieve intelligentie bestaat die binnen een team ontstaat en die anders is dan de slimheid van welk individueel lid dan ook.

Iedereen op zijn plek

Om dit voor elkaar te krijgen ronselden de onderzoekers 699 mensen, verdeelden die in 152 teams en gaven elke groep een reeks opdrachten die verschillende vormen van samenwerking vereisten.

De meeste teams begonnen met een brainstorm van tien minuten over de mogelijke gebruikswijze van een baksteen en kregen een punt voor elk uniek idee. Daarna kregen ze de opdracht een boodschappenritje te plannen alsof ze huisgenoten waren met slechts één auto. Ieder teamlid kreeg een andere

boodschappenlijst en een plattegrond waarop de prijzen van verschillende winkels stonden. De enige manier waarop een team de hoogste score kon krijgen, was dat iedere persoon één felbegeerd artikel van zijn lijstje opofferde in ruil voor iets wat bij de hele groep in de smaak viel. Daarna werd de teams opgedragen tot een uitspraak te komen in een zaak waarbij een student-basketballer kennelijk zijn docent had omgekocht. Sommige teamleden vertegenwoordigden de belangen van de faculteit; andere spraken vanuit de sportsectie. De uitspraak die maximaal tegemoetkwam aan het belang van beide groepen werd met punten beloond.

Al deze opdrachten vereisten de medewerking van het hele team, en elke opdracht vroeg om een andere manier van samenwerken. Tijdens de observatie van de groepen zagen de onderzoekers overal een andere dynamiek ontstaan. Een paar teams verzonnen tientallen slimme gebruikswijzen voor de baksteen, kwamen tot een uitspraak die iedereen tevreden stemde en hadden het boodschappenritje in een oogwenk gepiept. Andere bleven dezelfde functie voor de baksteen in steeds andere woorden beschrijven, kwamen tot uitspraken die sommige deelnemers links lieten liggen en het lukte hen niet om meer dan ijs en fruitmuesli te kopen omdat niemand concessies wilde doen. Interessant was dat wanneer teams één taak goed vervulden, ze de andere taken er ook goed van afbrachten. Omgekeerd leken de teams die één taak niet goed deden, alles niet goed te doen.

Je zou kunnen denken dat de ‘sterke teams’ succesvol waren omdat de leden ervan slimmer waren – dat groepsintelligentie misschien niets meer was dan de bij elkaar opgetelde

individuele intelligentie van de afzonderlijke teamleden. Maar de onderzoekers hadden vooraf het IQ van de deelnemers getest en ontdekt dat de individuele intelligentie niet correleerde met het groepsresultaat. Tien slimme mensen bij elkaar in een kamer zetten, betekende niet dat ze vraagstukken op een intelligentere manier oplosten – nee, die slimme mensen werden vaak overtroefd door groepen die bestonden uit mensen die lager scoorden op intelligentie, maar die als groep toch slimmer leken.

Of je zou kunnen beweren dat de sterke teams vastberadener leiders hadden. Maar het onderzoek liet zien dat ook dat niet klopte. Uiteindelijk kwamen de onderzoekers tot de conclusie dat de sterke teams het niet alleen goed hadden gedaan door de aangeboren kwaliteiten van de teamleden, maar ook door de manier waarop ze met elkaar omgingen.

Anders gezegd, de succesvolste teams hanteerden normen waardoor iedereen zich op zijn plek voelde. ‘Alles leidt naar bewijs voor een overkoepelend collectief intelligentie-element dat voor een breed scala aan taken de groepsprestatie verklaart’, schreven de onderzoekers in hun artikel in *Science*.

‘Een dergelijke collectieve intelligentie is een eigenschap van de groep zelf, niet van de afzonderlijke individuen.’ Het waren de normen, niet de mensen, die het team slim maakten. De juiste normen konden de collectieve intelligentie van een groep middelmatige breinen omhoogtrekken. De verkeerde normen konden als struikelblok fungeren voor een groep die bestond uit mensen die ieder afzonderlijk bijzonder slim waren. Maar toen de onderzoekers de opnames bekeken van de interacties van de

sterke teams, zagen ze dat niet alle normen er hetzelfde uitzagen. ‘Het was opvallend dat een aantal zich heel anders gedroeg,’ zei Anita Woolley, hoofdauteur van het onderzoek.

‘In sommige teams zaten een paar slimmeriken die uitpuzzelden hoe ze het werk gelijk konden verdelen. Andere groepen hadden gemiddeld intelligente teamleden maar verzonnen een manier om zo goed mogelijk te profiteren van ieders relatieve kracht. Sommige groepen hadden een sterke leider. Bij andere groepen was het wat meer in beweging en nam iedereen een leiderschapsrol op zich.’

Twee soorten gedrag

Maar er waren twee soorten gedrag die bij alle sterke teams voorkwamen.

Ten eerste: de leden van sterke teams waren zo ongeveer allemaal even lang aan het woord, een fenomeen dat de onderzoekers betitelden als ‘een evenredige distributie van gespreksbijdragen’. In sommige teams deed bijvoorbeeld tijdens de opdrachten iedereen zijn zegje. In andere groepen was het aandeel in de conversatie bij elke opdracht anders, maar uiteindelijk was iedereen wel ongeveer even lang aan het woord geweest. ‘Zolang iedereen de kans kreeg om iets te zeggen, presteerde het team goed,’ zei Woolley. ‘Maar als er maar één iemand of een kleine groep de hele tijd het woord voerde, zakte de collectieve intelligentie. Niet bij elk gesprek hoefde er een gelijke inbreng te zijn, maar in totaal moest het wel in evenwicht zijn.’

Ten tweede: de sterke teams hadden een ‘hoge gemiddelde sociale sensitiviteit’ – een hoogdravende manier om te zeggen dat de groepen intuïtief begrepen hoe teamleden zich voelden, gebaseerd op de manier van praten, hoe mensen zich voordeden en de uitdrukking op hun gezicht.

Een van de makkelijkste manieren om sociale gevoeligheid te meten is om iemand foto’s te laten zien van de ogen van mensen en hun te vragen om te beschrijven wat die persoon denkt of voelt. Dit is een ‘test om te meten hoe goed iemand zich kan verplaatsen in iemand anders’ hoofd, en kan “afstemmen” op hun mentale staat’, schreef de bedenker van de ‘gedachten in ogen lezen’-test, Simon Baron-Cohen van de University of Cambridge. Mannen raden gemiddeld slechts 52 procent van de emoties van de persoon op de foto correct, vrouwen meestal 61 procent.

Mensen in de sterke teams in Woolleys experiment scoorden bovengemiddeld bij de ‘gedachten in ogen lezen’-test. Ze leken te zien wanneer iemand van de kaart was of zich buitengesloten voelde. Ze vroegen elkaar waar de ander aan dacht. De sterke teams bevatten ook meer vrouwen.

Maar terugkomend op de vraag bij welk team je je liever zou aansluiten ingeval je de keus kreeg tussen de serieuze club, het professionele team A, of het vrijere, meer informele team B: je zou het beste kunnen opteren voor team B. Team A is slim en zit vol effectieve collega’s. Individueel zullen de leden stuk voor stuk succesvol zijn. Maar als team neigen ze ernaar om hun individuele gedrag voort te zetten. Er is weinig aanleiding om te denken dat ze als groep een collectieve intelligentie

zullen ontwikkelen, omdat uit niets blijkt dat iedereen een gelijke stem heeft in het geheel en dat de leden gevoelig zijn voor de gevoelens en behoeften van teamgenoten. Team B is in tegenstelling daarmee rommeliger. Mensen praten door elkaar heen, ze springen van de hak op de tak, ze zijn gezellig aan het doen in plaats van zich aan de agenda te houden. Maar iedereen praat zoveel als voor hem of haar nodig is. Ze voelen zich allemaal even gehoord en snappen elkaars non-verbale communicatie en manier van uitdrukken. Ze proberen te anticiperen op elkaars reactie. Team B mag dan minder individuele uitblinkers hebben, de som van de groep is veel groter dan de afzonderlijke delen.

Psychologische vrijheid

Tegen de zomer van 2015 hadden de onderzoekers van het Google Project Aristoteles twee jaar lang onderzoeken verzameld, vraaggesprekken gehouden, informatie vergeleken met data uit het verleden en statistieken geanalyseerd. Ze hadden tienduizenden afzonderlijke data nauwkeurig onderzocht en tientallen softwareprogramma's ontworpen om de ontwikkeling te analyseren. Uiteindelijk waren ze zover om hun conclusies te openbaren aan de medewerkers van het bedrijf.

Ze belegden een bijeenkomst in het hoofdkantoor in Mountain View. Duizenden medewerkers kwamen opdagen en nog veel meer keken via een videostream. Laszlo Bock, hoofd van de afdeling Personeelszaken bij Google, liep het podium op en bedankte iedereen voor zijn aanwezigheid. 'Het belangrijkste wat jullie van dit onderzoek zouden moeten meenemen is dat

het er in veel opzichten meer toe doet hóé een team werkt, dan wíé erin zit,' zei hij.

Voor hij het podium op ging, had hij nog wat tegen me gezegd: 'We dragen allemaal een mythe mee in ons hoofd. We denken dat we supersterren nodig hebben. Maar dat kwam niet uit ons onderzoek. Als je een team middelmatige krachten neemt en je leert ze op de goede manier met elkaar werken, dan zullen ze dingen doen die een superster nooit voor elkaar zou krijgen. En er zijn nog andere mythen, zoals dat salesteams anders geleid moeten worden dan technische teams, of dat de beste teams het over alles wat ze doen eens moeten zijn, of dat goed presterende teams heel veel werk nodig hebben om zich betrokken te blijven voelen, of dat teamleden in elkaars nabijheid moeten werken. Maar we kunnen nu wel zeggen dat dat niet klopt. De data laten zien dat er een universele waarheid is voor het slagen van sterke teams.

Het is belangrijk dat alle leden van het team zich gehoord voelen, maar het lijkt niet veel uit te maken of ze echt ergens een stem in hebben of beslissingen nemen. De hoeveelheid werk of de nabijheid van teamleden maakt ook niet uit. Wat ertoe doet is dat ze gehoord worden en sociaal fijngevoelig zijn.' Bock liet op het podium een reeks afbeeldingen zien. 'Er zijn vijf sleutelnormen die ertoe doen,' vertelde hij het publiek.

- Teams moeten geloven dat hun werk belangrijk is.
- Teams moeten het gevoel hebben dat hun werk voor hen persoonlijk betekenisvol is.
- Teams hebben duidelijke doelen en afgebakende rollen nodig.

- Teamleden moeten weten dat ze op elkaar kunnen rekenen.
- Maar het belangrijkste: teams hebben psychologische veiligheid nodig.

Om psychologische veiligheid te creëren, moesten teamleiders het juiste gedrag voordoen, zei Bock. Daarvoor konden ze checklists gebruiken die ontworpen waren door Google: teamleiders zouden de leden van hun team tijdens een gesprek niet moeten onderbreken, want daardoor ontstaat een interruptie norm; ze zouden moeten laten zien dat ze luisterden door het gezegde, nadat het teamlid uitgesproken was, samen te vatten; ze zouden eerlijk moeten zijn over wat ze niet wisten; ze zouden een bijeenkomst pas moeten afsluiten wanneer alle leden van een team ten minste één keer hun zegje hadden gedaan; ze zouden mensen die ontdaan zijn, moeten aanmoedigen hun frustraties te uiten, en leden van het team aanmoedigen om onbevooroordeeld te reageren; ze zouden conflicten tussen groepen niet moeten verdoezelen en ze door open discussie moeten oplossen.

Op de checklist stonden tientallen tactieken. Maar ze draaiden allemaal om twee algemene principes: teams zijn succesvol wanneer iedereen het gevoel heeft zich te kunnen uitspreken en wanneer de leden laten zien dat ze rekening houden met elkaars gevoelens.

‘Er zijn veel kleine dingen die een leider kan doen,’ zei Abeer Dubey. ‘Kapt de leider mensen tijdens een vergadering af met de opmerking “Ik wil hier graag een vraag over stellen”, of wacht ze af tot iemand klaar is met zijn verhaal? Hoe reageert

de leider op een ontfaan iemand? Dat zijn zulke subtiële dingen, maar ze kunnen een enorme impact hebben. Ieder team is anders, en het is niet ongebruikelijk in een bedrijf als Google dat technici of verkoopmedewerkers opgeleid zijn om de strijd aan te gaan voor datgene waar ze in geloven. Maar je moet wel de juiste normen hebben om verschil van mening productief in plaats van destructief te laten zijn. Anders wordt een team nooit beter.’

Drie maanden lang reisde Project Aristoteles van het ene naar het andere district, lichtte hun bevindingen toe en begeleidde teamleiders. De mensen aan de top van Google verschaften instrumenten die teams konden gebruiken om te evalueren of de leden zich psychologisch veilig voelden en werkoverzichten om teamleden en leiders hun scores te helpen verbeteren. ‘Ik heb een achtergrond in kwantitatief onderzoek. Als ik iets moet gaan geloven, dan moet je me data geven om het te staven,’ zei Sagnik Nandy, die als hoofd van Googles afdeling Technische Analyse een van de grootste teams van het bedrijf leidt.

‘Dus het zien van al deze data heeft een ommekeer voor me betekend. Technici halen heel graag fouten uit software omdat we weten dat we met slechts een paar tweaks de effectiviteit met 10 procent verhogen. Maar we richten ons nooit op het debuggen van menselijke interactie. We zetten goeie mensen bij elkaar en hopen dan dat het gaat lukken, en soms is dat zo en soms niet, en meestal weten we niet waarom. Door Aristoteles debuggen we onze mensen nu. Het heeft de manier waarop ik vergaderingen leid totaal veranderd. Ik denk nu zoveel bewuster na over hoe ik laat zien dat ik luister, of ik interrumppeer, of hoe ik iedereen aanmoedig zijn zegje te doen.’

Het project heeft ook effect op het team Aristoteles. ‘Een paar maanden geleden zaten we in een vergadering en maakte ik een fout,’ vertelde Julia Rozovsky me. ‘Geen grote fout, maar het was wel beschamend, en achteraf stuurde ik een berichtje rond waarin ik uitlegde wat er was misgegaan, waarom het was gebeurd en hoe we het zouden oplossen. Meteen daarna kreeg ik een e-mail van een teamlid met alleen maar “Au” daarin. Het was alsof ik een stomp in mijn maag kreeg.

Ik was al ontdaan dat ik een fout had gemaakt, en deze mail appelleerde precies aan mijn onzekerheden. Maar omdat we al lang samenwerkten, mailde ik hem terug en zei: “Er gaat niets boven een flinke ‘au’ om het gevoel van ochtendlijke psychologische vrijheid te vernietigen!” En hij reageerde met: “Ik probeer gewoon even je veerkracht uit.” Dat zou bij iemand anders verkeerd gevallen kunnen zijn, maar hij wist dat dit precies was wat ik nodig had. Met een interactie van dertig seconden losten we de spanning op.

Het is grappig om je in teamverband bezig te houden met een project over teameffectiviteit, want je kunt alles wat je leert al doende uitproberen. Ik realiseerde me dat zolang iedereen maar het idee heeft dat ze ook wat mogen zeggen en we echt laten zien dat we naar elkaar willen luisteren, je het gevoel hebt dat iedereen je steunt.’

* Uit Project Zuurstof bleek dat een goede manager: 1. Een goede coach is; 2. Kracht geeft en niet managet op microniveau; 3. Interesse en aandacht toont voor het succes en welzijn van zijn ondergeschikten; 4. Resultaatgericht is; 5. Luistert en

informatie deelt; 6. Behulpzaam is bij loopbaanontwikkeling; 7. Een heldere visie en strategie voor ogen heeft; 8. Cruciale technische vaardigheden heeft.

Charles Duhigg

*Dit is een voorpublicatie uit **Slimmer, sneller, beter – Het geheim van productiviteit thuis en op het werk**, dat binnenkort verschijnt bij Ambo|Anthos. Vertaling: Louise Koopman en René van Veen.*