

TEAMS zijn CONSENSUS MACHINES

Hoe kom je tot gewogen beslissingen in teamverband

CONSENSUS

TEAMS ZIJN VAAK ENORME CONSENSUS MACHINES.

Consensus voelt lekker voor mensen in een team. Het sluit de rijen, geeft gevoel van macht en maakt dat je het gelijk aan je zijde voelt omdat je steun hebt van je teamleden.

Kennis hebben van deze praktische wetmatigheden van groepsgedrag is nuttig voor leiders van organisaties. Deze kennis komt voort uit veel onderzoek naar teamvorming. De sterke en zwakke kanten van teams. En waarom team-overstijgende samenwerking zo lastig is. Dat lijkt veel analogie te hebben met de meningen van groepen die vinden dat ze de Corona crisis beter kunnen begeleiden voor de gehele bevolking, dan dat andere groepen dat denken te kunnen. Boeiende materie met een risicovol kantje ... maar dat kun je zelf invullen.

Groepen zijn in staat om beslissingen te nemen, die je individueel nooit zou hebben genomen. Ze nemen aanzienlijk extremere standpunten in dan individuen, door elkaar 'op te zwiepen', door zich te scharen achter de sterkste mening vaak van de sterkste informeel leider. Ook door de meest beheersbare kleine stap te verkiezen die het minste risico oplevert voor het gevoel van het collectief.

Ze steken soms de kop in het zand en kijken graag de andere kant op als de feiten hen niet passen. Ze vergoelijken slechte beslissingen met rudimentaire verklaringen die voor allen acceptabel zijn. Ze vermijden de continue kritiek en andere meningen, want dat houdt de groepsconsensus tegen.

In groepen denken mensen mee met anderen en houdt het eigen denken vrijwel op. In groepen houden de mensen die het langst blijven reageren uiteindelijk hun mond ... de groep beslist uiteindelijk of je erbij kunt blijven. Je conformeert je of je gaat eruit. Kritisch tegengeluid leidt tot een beleving van tijdsverlies en moet worden afgestopt. Een eenling kan een groep niet tegenhouden. De groep walst over je mening heen of negeert je.

De consensusmachine dwingt uiteindelijk af dat iedereen zich conformeert of anders uit de groep stapt. 'Klokkenluiders' heb je nodig, maar daar loopt het om bovenstaande punten meestal erg slecht mee af.

Hoe kom je dan wel tot 'balanced teams'? En hoe zorg je voor openingen naar andere teams met andere doelen en andere belangen?

Er zijn een paar praktische tips:

- Zorg voor scholing van je leiders in de wetmatigheden in groepsgedrag. Zo kun je leren dit tijdig te onderkennen en proactief te benutten.
- Versterk de mate van openheid en lange termijn denken. Maak dat tot gewoonte.
- Laat een groep altijd individueel eerst een eigen mening formuleren en opschrijven(!) waarna alle meningen individueel worden toegelicht.
- Stel scenario's op om 'tunnelvisie' op één oplossing tegenwicht te bieden.
- Versterk je dialogen met je mensen, door dialogen te voeren die inzichten verlengen en verdiepen boven 'ping pong' discussies.
- Onderbreek 'ping-pong' discussies waarbij slechts standpunten worden uitgewisseld, zonder nadere onderbouwing.
- Maak onderscheid in Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming en behandel ze als aparte fases in de gesprekken.
- Zorg voor een kleine overzichtelijke eerste stap die de groep kan nemen na het besluit.

Maar tja wie maakt hier tijd voor in een tijd van one liners?