

THEMA: *ANDERS**Tekst: Nart Wielaard Beeld: ANP foto*

RAAR IS GOED

Zonder wrijving geen glans. Wie zich alleen omringt met hetzelfde soort mensen vermijdt die wrijving echter - en daarmee ook de glans.

Wie ook 'rare' mensen in teams opneemt kiest de minder veilige - en moeilijke - weg, maar wordt beloond met een beter resultaat.

Mexico City, 1968. De Olympische sportpers kijkt reikhalzend uit naar Richard Fosbury, die in de aanloop naar de Olympische spelen een compleet nieuwe manier van hoogspringen introduceerde. Tot dan werd bij het hoogspringen eerst één been over de lat geslingerd. Daarna volgde zijdelings het lichaam. Fosbury bekwaamde zich in een sprong achterover, met eerst zijn hoofd en daarna zijn gekromde rug en benen. Op die manier haalt hij in Mexico een hoogte van 2,24 meter, goed voor een gouden medaille. Tegenwoordig springt iedere topatleet op deze manier. Het is dan ook een prachtig succesverhaal voor in de geschiedenisboeken. Een verhaal wat alleen maar tot stand kon komen doordat Fosbury het lef had om als 'raar' te worden gezien. Hij ontmoette namelijk nogal wat weerstand en werd aanvankelijk voor gek versleten door zijn omgeving.

RARE SNUITER

Wie er op gaat letten ontwaart een patroon waarbij (uitzonderlijk) goede prestaties nogal eens worden geleverd door mensen die afwijken van de norm. Elon Musk - ceo van Tesla - is daarvan een voorbeeld in het zakenleven. Journalist Ashley Vance schreef een biografie over Musk en laat daarin zien dat hij zowel zakelijk als privé op zijn zachtst gezegd een onconventioneel type is. Zo geeft hij bijvoorbeeld patenten voor elektrische auto's weg, in plaats van ze te beschermen. Ook begaf hij zich zonder enige kennis van zaken in de ruimtevaart, met onder meer als visie dat de mensheid binnen enkele tientallen jaren andere planeten gaat bewonen. Al in zijn vroege jeugd werd Musk als een rare snuiter gezien. Eigenlijk is hij dat een paar decennia later nog steeds, met één verschil: inmiddels heeft hij aansprekende dingen voor elkaar gekregen en heeft hij daarmee de legitimatie om raar te zijn. →



UITZONDERLIJK GOEDE
PRESTATIES WORDEN
NOGAL EENS GELEVERD
DOOR MENSEN DIE
AFWIJKEN VAN DE NORM.



BETWETER

Wat heeft dat te maken met diversiteit? Heel veel. Fosbury en Musk zijn symbolen van hoe belangrijk het is dat mensen zich niet hoeven te conformeren aan een homogene omgeving, maar die omgeving juist kunnen prikkelen om het beste uit zichzelf te halen. Die les is voor iedereen waardevol. Ook in de accountancy hebben we daarvan een prachtig voorbeeld. Misschien kent u hem. Het gaat om een irritante betweter, die uit het accountantsregister werd verwijderd omdat hij te kritisch was en te hoge eisen stelde aan de maatschappelijke betekenis van het beroep. Hij besloot toen zelfs een eigen beroepsvereniging te starten om die idealen na te jagen. Meer dan tien jaar later werd hij weer in genade aangenomen. Zijn naam: Theodore Limperg. Nu bekend als grondlegger van de vertrouwensleer - en van zijn portret bij de ingang van de grote zaal in het NBA-gebouw. Opdat wij nooit vergeten hoe belangrijk deze dwarsligger voor het vak is geweest.

CREATIEVE DESTRUCTIE

Types als Fosbury, Musk en Limperg hebben we dan ook hard nodig. Om de zorg te verbeteren bijvoorbeeld. Om de wereld te verduurzamen. Om de politie bij de les te houden. En ook om de accountancy te blijven

vernieuwen. Als u in uw omgeving heeft te maken met een idioot of een dissident, bedenk dan dat deze misschien juist als briljant andersdenkende de verwarring kan creëren die leidt tot nieuwe mogelijkheden. Juist nu is dat essentieel. We leven immers in een tijd van creatieve destructie - een concept van de Oostenrijkse econoom Joseph Schumpeter, wat ervan uitgaat dat oude modellen eerst moeten worden afgebroken voordat er nieuwe voor in de plaats kunnen komen.

Om die nieuwe modellen te laten ontstaan moeten we ruim baan maken voor een goede samenwerking tussen mensen die normaal gesproken misschien niet zo goed bij elkaar passen. Eenvoudig is dat niet, blijkt bijvoorbeeld uit hoe managers van grote strak georganiseerde corporates samenwerking zoeken met startup ondernemers die nog maar net droog achter de oren zijn en de weg naar wereldheerschappij denken te hebben gevonden met hun idee. De *hoodies* van de startup wereld werken in teams niet altijd naadloos samen met de *suits* van de corporate wereld. Terwijl juist die samenwerking zo vruchtbaar kan zijn. *Hip, not happening*, zo concludeerde KPMG twee jaar geleden dan ook, in een gelijknamig rapport over de samenwerking van het Nederlandse bedrijfsleven met startups.

ONS SOORT MENSEN

Samenwerken met 'rare' mensen in je team is dus lastig, maar wel buitengewoon nuttig. We hebben echter vrijwel allemaal - bewust of onbewust - last van het 'ons soort mensen syndroom': we delen mensen op in groepen, identificeren ons met de groep waartoe wij behoren en laten deze groep gunstig afsteken ten opzichte van de andere groepen. Dat kan soms heel ver gaan. Een Amerikaanse onderzoeker analyseerde ooit de opvolgingspraktijken binnen het Amerikaanse bedrijf Sears, Roebuck and Co. Daaruit bleek dat lichaamslengte een

WE MOETEN RUIM BAAN
MAKEN VOOR EEN GOEDE
SAMENWERKING TUSSEN
MENSEN DIE NORMAAL
GESPROKEN MISSCHIEN NIET
ZO GOED BIJ ELKAAR PASSEN.

belangrijk criterium was bij het aannemen van nieuwe managers. Blijkbaar was de leiding er van overtuigd dat lange mensen effectievere managers zijn.

Ook accountantskantoren moeten zorgen dat ze niet te veel 'ons soort mensen' in hun gelederen krijgen. EY-partner Ingwa Hengefeld wijst er in een EY-bedrijfs-magazine over diversiteit op: "We zijn nog wel eens geneigd om in de arbeidsmarkt vooral op zoek te gaan naar extraverte mensen omdat die het goed doen in het klantcontact. Maar we hebben vooral de juiste mix van mensen nodig. Iemand die wat in zichzelf is gekeerd maar wel een 9,5 heeft voor wiskunde kan juist in combinatie met een sterk communicatief ingestelde collega tot geweldige dingen komen."

BUSINESS CASE

In de wetenschappelijke literatuur wordt veel gepubliceerd over het business case perspectief van diversiteit. Dat leert ons dat diversiteit niet soft is, maar gewoon gaat over betere beslissingen en daarmee ook om harde euro's. Bijbehorende experimenten laten dat ook zien. Zo zetten onderzoekers in een serie experimenten in Texas en Singapore twee financieel goed geschoolde teams aan het werk om in een marktsimulatie aandelen te waarderen. Zowel homogene als divers samengestelde teams. De laatste bleken veel beter in het waarderen van de aandelen. Dat komt voort uit het informatie/besluit-perspectief, wat stelt dat beslissingen beter worden naarmate er meer en betere informatie voorhanden is. Teams met verschillende achtergronden en zienswijzen hebben dan een voorsprong, omdat ze daardoor betere informatie hebben.

Heel eerlijk: daar valt ook wat tegen in te brengen. Want in de wetenschappelijke literatuur zien we niet alleen dit perspectief op diversiteit, maar ook het perspectief van de sociale categorisatie. Dat stelt weer dat diversiteit juist een negatieve invloed heeft op teamprestaties. Het idee: grotere diversiteit leidt tot meer subgroepen binnen teams en is daarmee een bron van conflict en onbegrip.

WRIJVING

Welk perspectief is nu de waarheid? Het business case denken of de sociale categorisatie? Het antwoord: ze zijn allebei waar. Aldus een verhaal in Harvard Business Review met als titel *Diverse teams feel less comfortable and that's why they perform better*. Dat artikel verwijst naar onderzoek dat laat zien dat het oplossen van problemen beter gebeurt als er een *outsider* wordt toegevoegd maar dat dit wat tegen de menselijk intuïtie ingaat. Want het lijkt juist minder soepel te gaan dan in teams waar gelijkgestemden soepel voortgang leken te boeken. De conclusie van Harvard Business Review: "The work felt harder, but the outcomes were better." In goed Nederlands: zonder wrijving geen glans. ←

