

Jagers en agile coaches

AGILE LESSEN UIT DE PREHISTORIE

Het kan inspirerend zijn om volledig buiten je vakgebied te lezen. Soms tref je dan inzichten aan die zonder meer van toepassing lijken te zijn op je eigen werkterrein. Ria van Rijn vond opmerkelijke overeenkomsten tussen prehistorische jagers en agile teams.

door Ria van Rijn beeld Shutterstock

**PESTEN EN
INTIMIDEREN
WORDEN
UITEINDELIJK
AFGESTRAFT**



REACTIES EN BIJDAGEN

Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts:
Tanja de Vrede
020-2356415
t.d.vrede@agconnect.nl

AUTEUR



RIA VAN RIJN
is senior informatie-architect bij Atelier Helder Informatie Architecten BV (riavanrijn@atelierhelder.nl). Zij werkt momenteel als agile architect en heeft ervaring met de rol van architecture owner.

ONLANGS HEB IK ME VERDIEPT IN HET ONDERZOEK VAN CHRISTOPHER BOEHM.

Hij is de directeur van het Jane Goodall Research Center van de universiteit van Southern California; oorspronkelijk een antropoloog, die veldwerk heeft gedaan bij de Navajos en de Serven van Montenegro, maar – opmerkelijk genoeg – ook onder chimpansees. Zijn onderzoek richt zich op de oorsprong van het menselijk geweten en de evolutie van altruïstisch gedrag en politiek gedrag. Zijn inzichten in het gedrag van mensen troffen mij, omdat ze in mijn ervaring zonder meer van toepassing zijn op het gedrag van mensen in agile teams.

Boehm heeft een database gecreëerd die waarnemingen van typen gedrag bij verschillende groepen jagers-verzamelaars bevat op basis van verslagen van veldwerk bij deze groepen. Hierdoor kan hij sneller patronen vaststellen in het gedrag van deze groepen rond bijvoorbeeld altruïsme, conflictoplossing, vetes en oorlog. De groepen in zijn database lijken qua levensstijl, levensonderhoud en omvang op wat we weten van groepen jagers-verzamelaars uit de prehistorie, zodat ook het gedrag en de moraal van prehistorische groepen moet lijken op dat van de onderzochte groepen jagers-verzamelaars.

FUNDAMENTEEL EGALITAIR

Boehm stelt vast dat groepen jagers-verzamelaars fundamenteel egalitair zijn en dat ook altijd zijn geweest. Hiërarchisch leiderschap komt bij hen niet voor. Dat is een gedragspatroon dat zich pas de laatste drie à vier millennia heeft ontwikkeld bij groepen mensen die zich op één plaats zijn gaan vestigen en landbouw zijn gaan bedrijven. Zij zijn niet meer in beweging en kunnen zich niet snel aanpassen aan veranderende om-

standigheden en vijandige groepen. Dan is het nodig een centrale autoriteit te installeren; een god of een koning (liefst allebei) die de organisatie van de stad of het land op zich neemt, conflicten oplost, straffen uitdeelt en het bevel voert in oorlogen.

De groepen jagers-verzamelaars die Boehm onderzoekt, hebben sinds de prehistorie gevochten en dodelijk geweld op elkaar toegepast. Geweld komt voor tussen verschillende groepen, met name als bepaalde voorzieningen schaars zijn. Binnen de groep beperkt geweld zich tot uit de hand gelopen conflicten, maar door de groep wordt ook geweld toegepast om verkeerd gedrag te corrigeren. Welk gedrag wordt dan als zo verkeerd beoordeeld dat het zo nodig op bloedige wijze gecorrigeerd moet worden? Dat zijn pesten en intimideren (bullying), verantwoordelijkheden uit de weg gaan en profiteren van de inzet van anderen (free riding).

Groepen jagers-verzamelaars trekken door een bepaald gebied volgens patronen die bepaald worden door het weer, de beschikbaarheid van plantaardig voedsel en de trek van de dieren waarop ze jagen. Soms verloopt dat jarenlang volgens hetzelfde patroon, maar er zijn situaties waarin ze acuut moeten reageren op veranderende omstandigheden: grote droogte of een andere extreme weersgesteldheid, het verdwijnen van de dieren waarop ze jagen, of het verschijnen van een andere groep die vastbesloten is zich hun gebied toe te eigenen. Doordat ze zo fundamenteel egalitair zijn, worden besluiten door de hele groep genomen. Iedereen heeft een inbreng, iedereen kan ideeën aandragen. Hoewel sommige stemmen zwaarder wegen dan andere (die van de beste jagers, de beste spoorzoekers, oudere mensen, die iets uitzonderlijks eerder hebben meegemaakt, enzovoort), komen ze tot een gezamenlijk besluit. Mensen die het daarmee fundamenteel oneens zijn, stemmen met hun voeten en verlaten de groep om zich bij een andere groep aan te sluiten.

MEER VAN BOEHM

College van 20 minuten op YouTube:
www.youtube.com/watch?v=IDiR69z8Akw, waarin hij met een voorbeeld de werking van zijn database toelicht.

Christopher Boehm, *Egalitarian Behavior and Reverse Dominance Hierarchy*, *Current Anthropology*, Vol. 34, No.3. (Jun., 1993), pp. 227-254.



Op dezelfde manier wordt ook gezamenlijk besloten dat het gedrag van een van de groepsleden moet worden gecorrigeerd en ook op welke manier dit moet gebeuren; en eventueel: wie het vonnis moet voltrekken.

Samengevat: een groep jagers-verzamelaars is fundamenteel egalitair, besluiten worden door de groep genomen, gedrag wordt door de groep gecorrigeerd, meestal verloopt de trektocht volgens dezelfde patronen, maar soms moet daar door omstandigheden drastisch van afgeweken worden en moeten ze zich op onbekend terrein begeven. Komt het bekend voor?

AGILE TEAMS

Het beeld dat Boehm schetst van het gedrag van de jagers-verzamelaars komt sterk overeen met het gedrag van agile teams die samen aan een oplossing werken. De oorzaak daarvan ligt er natuurlijk in dat beide fundamenteel egalitair zijn. Gebruik het woord 'leiderschap' in een agile team en er reageert altijd wel iemand allergisch op. En ook binnen agile teams worden pesten en intimideren enerzijds en verantwoordelijkheden ontlopen en profiteren van de inzet van anderen anderzijds uiteindelijk afgestraft door de groep.

Boehm doet ook uitspraken over leiderschap binnen de gemeenschappen van jagers-verzamelaars. Ook op dat aspect zijn er parallellen te trekken naar agile

werken. Want er zijn bij agile teams natuurlijk een aantal rollen waarvan meer leiderschap wordt verwacht, bijvoorbeeld de scrummaster, de product owner en de architecture owner. Welk profiel moeten mensen in deze rollen hebben om succesvol te zijn?

Een eerste les is dat je heel goed moet zijn op een relevant domein, vergelijkbaar met de beste jager zijn of bijzondere kennis van de omgeving hebben. Dat maakt dat jouw standpunt zwaarder weegt dan dat van anderen, omdat je op dat punt onmisbaar bent voor de groep. Maar dat is niet genoeg. Je moet tegelijkertijd ook betrouwbaar en onpartijdig zijn, want anders vertrouwen anderen niet meer in de objectiviteit van jouw oordeel. Je moet mensen bovendien kunnen overtuigen, dus het helpt als je goed kunt luisteren, maar ook helder je eigen argumenten kunt overbrengen. En natuurlijk helpt het je ook als mensen respect voor je hebben en je bovendien gewoon aardig vinden. Wil je met succes een leidinggevende rol vervullen in een fundamenteel egalitaire groep van jagers-verzamelaars, dan moet je volgens Boehm over de volgende eigenschappen beschikken: royaal, dapper in de strijd, wijs in het nemen van besluiten, bekwaam in het oplossen van conflicten in de groep, een goede spreker, eerlijk, onpartijdig, tactvol, betrouwbaar en oprecht. Enigszins aangepast aan deze tijd zijn het allemaal

eigenschappen die ook van toepassing zijn op het succesvol uitoefenen van een leidinggevende rol in een agile omgeving.

SANCTIES

Andersom geldt bovendien dat leidinggevenden die niet op deze wijze met agile teams omgaan, grote moeite zullen hebben om te zorgen dat de agile teams hen volgen; zéker als zij vinden dat ze formeel in hun recht staan en simpelweg gevolgd móeten worden, zoals bijvoorbeeld managers of architecten weleens zouden kunnen denken. Een conflict is dan geboren. En opnieuw biedt Boehms database dan een interessant inzicht. De egalitaire groep hanteert namelijk met succes een aantal sancties tegen leden van de groep die zij als bullies beschouwen: bespelen van de publieke opinie via roddelen, openlijke kritiek, belachelijk maken, ongehoorzaamheid, vertrekken, afzetten, verbannen en executeren. Behalve executeren natuurlijk zijn het allemaal sancties die ik ook echt heb zien voltrekken. Niet altijd succesvol, maar de intentie was duidelijk. Hoe langer dit soort conflicten duren en/of hoe hoger ze oplopen, hoe schadelijker ze worden voor het collectief en uiteraard ook voor het resultaat. Het onderzoek van Boehm kan ons helpen dit soort gedrag van een agile groep te begrijpen en de vinger te leggen op de oorzaak ervan: bullies, of free riders. 🐾