



Boekbespreking

Extreme Teaming

Lessen in complex sectoroverschrijdend leiderschap

Amy C. Edmondson en Jean-François Harvey, 2017

Extreme Teaming

Introductie

Extreme Teaming van Amy C. Edmondson en Jean-François Harvey is een boek met een actuele boodschap die de kern blootlegt van succesvolle bedrijfsvoering: vertrouwen creëren en kaders zetten.

Stap voor stap leggen de auteurs op basis van wetenschappelijk onderzoek en praktische casuïstiek uit hoe leiders via Teaming succesvol kunnen bijdragen aan de bedrijfsvoering op het gebied van innovatie, productiviteit, conflictoplossing en informatiemanagement.

Teaming gaat om dynamiek

Teaming is “het continu, situationeel en dynamisch ontwikkelen van kracht van een team binnen de kaders van de strategische agenda, de ambitie en de doelstellingen”.

Teaming is een dynamisch proces – in tegenstelling tot het begrip Teams, dat een statische entiteit definieert. In dit boek wordt Teaming gekoppeld aan Leiderschap en wordt de vraag beantwoord hoe leiders Teaming kunnen ontwikkelen en inzetten. De aandacht voor het stimuleren van teamprocessen bouwt door op de enorme kennis en hoeveelheid onderzoeken over teamstructuren.

In steeds meer organisaties werken groepen mensen tijdelijk samen. Vooral omdat wendbaarheid en flexibiliteit leiden tot adequate en effectieve ontwikkeling en executie van producten en diensten. Teaming is noodzakelijk in de huidige bedrijfsvoering, en leiderschap is de sleutel om dat voor elkaar te krijgen. De noodzaak tot innovatie is in deze tijd evident en teams kunnen deze uitdaging aan vanuit het teamprocesperspectief.

Teaming gaat over dynamisch samenwerken. De auteurs noemen “extreme teaming” als de volgende fase in Teaming. Extreme teaming gaat over “cross-disciplinary” werken. Over de grenzen van functionaliteiten heen, dwars door bestaande structuren en zelfs over organisaties heen. Het is het ultieme antwoord op de strijd tegen verzuiling en silodenken.

Kenmerken van Teaming

Het succes van Teaming volgt uit een focus op leren: snel en efficiënt kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Leiderschap is essentieel bij het faciliteren van deze context.

Teaming kenmerkt zich door:

1. Inzicht in onderlinge afhankelijkheid
2. Werken in verschillende samenstellingen
3. Oplossingen bedenken vanuit verschillende achtergronden en organisaties

Het is noodzakelijk om een kader vast te stellen van begrippen en woorden die Teaming eenduidig kunnen verklaren en toelichten, zodat vanuit dezelfde mentale modellen kan worden gewerkt. Daarbij worden vier taken geïntroduceerd. Twee vanuit *uitdagingen* en twee vanuit *focus*.

De twee essentiële uitdagingen bij het organiseren van een Teamingaanpak zijn: interpersoonlijke dynamiek (gericht op emoties en relaties) en de wijze van werken (gericht op kennis en vaardigheden).

Figuur



De focus van leiderschap kenmerkt zich door het bundelen en leiden van energie in teams (als basis van intrinsieke motivatie bij de betrokkenen bij het team). Ten tweede faciliteert een leider bij het verwijderen van barrières.

Het leidt tot een praktisch overzicht waarin vier onderling afhankelijke leiderschapstaken de ontwikkeling en de aanpak van Teaming concreet maken in vier activiteiten.

De Teamingactiviteiten

Om tot een succesvolle invoering van Teaming te komen zijn de volgende activiteiten van belang.

1. Ontwikkel een aansprekende visie

Ontwikkel een visie en kies daarmee een uitdaging die alleen vanuit teamperspectief bereikt kan worden. Zorg ervoor dat vanuit de visie meteen de vertaling komt naar een doel en een ambitie waar alle betrokkenen overeenstemming over hebben en trots op zijn en zich goed voelen over het proces om tot resultaat te komen.

Wanneer mensen een aansprekende visie en ambitie met elkaar delen zijn ze eerder bereid om deze te willen realiseren. Het ontwikkelen van die visie moet in Teaming zowel vanuit leiderschap als vanuit collectiviteit worden ingevuld. Zonder de betrokkenheid van teamleden bij het bouwen van de visie kunnen de motivatie en de prestatie van een team ernstig tekortschieten.

Tijdens dit proces gaat het erom waarden expliciet te maken en een uitdagend doel neer te zetten met als effect dat de gezamenlijke basis voor een perspectief tot stand komt door motivatie, emoties en vertrouwen in elkaar over grenzen van functionaliteiten heen.

Het is een feit dat mensen zich meer inspanssen bij het uitvoeren van taken als ze geïnteresseerd en gemotiveerd zijn en als ze betrokken zijn op meerdere niveaus: inhoudelijk, procesmatig en emotioneel. Daarnaast gaan mensen makkelijker om met onduidelijkheid als het perspectief helder is.

2. Cultiveer psychologische veiligheid

Leren als een team is essentieel voor het presteren als een team. Teamleren is een continu proces van actie en reflectie om kennis te vergaren, te delen, te combineren en toe te passen.

In het gedrag van teamleden is dit zichtbaar door:

- Vragen stellen
- Feedback zoeken
- Experimenteren
- Reflecteren
- Discussies voeren over fouten of onverwachte uitkomsten

Het leiderschap van deze teams moet zich richten op het creëren van psychologische veiligheid. Het onderzoekende karakter van deze vaardigheden vereist dat teamleden ervaren dat het delen van onzekerheden en risico's veilig is. Het realiseren van een onderling authentieke verbinding is van fundamenteel belang.

Authentieke verbinding uit zich onder andere door aandacht voor de relaties, openheid en toegankelijkheid om de psychologische veiligheid zeker te stellen. Vragen stellen en onderzoekend gedrag alsook oprechte nieuwsgierigheid vormen de ingrediënten voor die psychologische veiligheid.

Daarbij ligt de focus op het welzijn van teamleden en het gebruik van kennis en vaardigheden van anderen als bronnen van kennis en inspiratie.

3. Ontwikkel mentale modellen

In complexe situaties gaat het erom dat teams hun kennis en ervaring om kunnen zetten in effectieve strategieën. Hierbij zijn mentale modellen essentieel.

Mentale modellen zijn cognitieve representaties die het voor individuen mogelijk maken om te communiceren over gedachten en verbeelding. Zo kunnen mensen uitleg geven over fenomenen. Ze kunnen met behulp van mentale modellen samenvatten en voorspellen. Het zijn kennisstructuren en roadmaps die het teamleden mogelijk maken om elkaars behoeftes te herkennen en een gezamenlijke bijdrage te leveren aan het resultaat.

Gedeelde mentale modellen binnen teams zorgen voor efficiënte en vruchtbare communicatie over de functionele verschillen of achtergronden tussen mensen. Zo kan aanwezige kennis worden gebruikt om complexe problemen op te lossen en om moeilijke besluiten te nemen.

Vaak zijn externe interventies nodig om die gezamenlijke mentale modellen vast te stellen. Daarbij speelt het leiderschap een grote rol, bijvoorbeeld waar het gaat om het vaststellen van “interfaces” en modulaire organisatie van projecten.

4. Versterk wendbaarheid in handelen

Als vierde activiteit wil je de wendbaarheid in handelen versterken. Het gaat daarbij om het overdragen van autoriteit, het geven van bevoegdheid, met als doel mensen in staat te stellen vanuit eigen kracht te handelen. Dit principe leidt tot een sterkere “leer-cultuur”. De vrijheid om te handelen voorkomt focus op korte termijn handelen. Bekend is dat motivatie en betrokkenheid toenemen zodra groepen en individuen zelf de bevoegdheid hebben om besluiten te nemen. Door groepen en individuen deze ruimte te geven, gaat de wendbaarheid in handelen omhoog.

Conclusie

Extreme Teaming gaat om samenwerken over de grenzen van functionaliteiten heen, dwars door bestaande structuren en zelfs over organisaties heen. Het is het ultieme antwoord op de strijd tegen verzuiling en silodenken. De dynamiek van samenwerken is leidend en de Teaming matrix geeft houvast voor leiders om de toets in de praktijk te doen. Van daaruit draagt Extreme Teaming bij aan het succes van een flexibele organisatie.

Over EarlyBridge

EarlyBridge brengt mensen in beweging. Wij bouwen bruggen tussen mensen. Ook tussen leiders en hun teams. Omdat resultaat begint met mensen.

EarlyBridge ontwikkelt en implementeert leiderschaps- en teamtrajecten, die aansluiten bij de dynamiek en uitdaging van de praktijk, zodat theorie toegankelijk, begrijpelijk en toepasbaar wordt. Wij zorgen voor een veilige trainingsomgeving waar feedback en oefenen met praktijkcases positief effect heeft. Onze maatwerkprogramma's focussen op mindset, vaardigheden en gedrag om organisaties te ondersteunen structureel en effectief te verbeteren. Met advies en training bouwen wij zo mee aan duurzame gedragsverandering.

Over Amy C. Edmondson

Amy C. Edmondson is Novartis Professor of Leadership and Management aan de Harvard Business School. Edmondson, sinds 2011 erkend door de tweejaarlijkse Thinkers 50, de wereldwijde ranglijst van managementdenkers, doceert en schrijft over leiderschap, teams en organisatieleren.

Haar artikelen zijn gepubliceerd in *Harvard Business Review* en *California Management Review*, *Administrative Science Quarterly* en de *Academy of Management Journal*. Ze is de auteur van *Teaming: How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy*, *Teaming to Innovate* met Jossey-Bass, en *De onbevreesde organisatie: creëren van psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren*.

