



Boekbespreking

Teaming

Hoe organisaties leren, innoveren en concurreren in de kenniseconomie

Amy C. Edmondson, 2012

Teaming

Introductie

Het boek *Teaming* van Amy Edmondson is gebaseerd op het idee dat we, in een complexe omgeving met uitdagende opdrachten en een continu veranderende klantvraag, nooit meer uit kunnen gaan van statische concepten. We hebben alles en iedereen nodig om innovaties te doen, om resultaten te boeken en om mensen betrokken te laten zijn.

Het boek heeft drie delen:

1. Teaming
2. Organize to Learn
3. Execution as learning

Ieder deel heeft een samenvatting en een overzicht van leerpunten en acties.

Deel 1. Teaming

Teaming is een werkwoord

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 manier van werken waarbij de nadruk ligt op:

- hoe we met elkaar omgaan
- hoe we luisteren en waar we naar luisteren
- de coördinatie van onze acties
- hoe we de besluitvorming delen

Edmondson gaat in op vier kerngedragingen die vanuit leiderschap moeten worden gefaciliteerd om Teaming als proces succesvol te maken:

1. *Stimuleren van hardop denken*

Altijd oppassen voor de “gevaarlijke stilte”. Er gebeurt van alles in onze hersenen en dat heeft pas een functie als het eruit komt. Hardop denken is letterlijk een oefening die helpt bij het leren en samen leren.

2. *Samenwerking over grenzen heen*

In een bestaand team of bij een bestaande opdracht is het de kunst om beschikbare middelen te zoeken die binnen en ook buiten het team of buiten de organisatie beschikbaar zijn.

3. *Durven experimenteren*

Leren is doen. Zonder te vallen leer je nooit te lopen. Experimenten zijn goud waard omdat je kunt uitproberen wat werkt en wat niet. Soms in een veilige omgeving als een simulator, soms gewoon als project.

4. *Reflecteren.*

We weten het al tijden. Door stil te staan bij wat er gebeurt of wat er gebeurd is, geven we onszelf en anderen de gelegenheid om ervaringen te integreren in ons handelen. Nadenken, evalueren en beschrijven helpen bij het integreren van onze ervaringen.

Teaming vereist een verandering in leiderschapsgedrag. Van het geven van antwoorden naar het stellen van vragen. Het vereist een nieuwe kijk op hoe teams samenkomen. Teaming wordt bepaald door de mentaliteit en de praktijk van samenwerken. Het structureren en ontwerpen van effectieve teams kan worden losgelaten.

Leidinggeven aan Teaming

Leidinggeven aan het Teamingproces heeft vier belangrijke kenmerken:

Wees helder over de uitdagingen

Succesvol zijn met Teaming betekent dat een leider in Teaming “chrisal clear” moet zijn over de ambities en de uitdagingen die daaraan gekoppeld zijn. Toelichting geven op de aard van de uitdagingen en mogelijke conflicten die daarmee gepaard gaan, is essentieel om Teaming perspectief te geven.

Ontwikkel communicatievaardigheden

De vaardigheden van een leider die het Teamingproces verder wil brengen, vereisen focus op communicatie. Oprechte nieuwsgierigheid tonen, inlevingsvermogen gebruiken en ruimte geven aan anderen, zijn de kerncompetenties hiervoor.

Specificeer de doelen

Eenvoudige en goed te communiceren doelen geven het Teamingproces richting en helpen in het monitoren van de voortgang. Door de doelen van iedereen te maken, kun je voorkomen dat er excuses komen en realiseren dat belemmeringen worden opgelost.

Voer moeilijke gesprekken

Stimuleer discussie en ga gesprekken niet uit de weg. Laat anderen hardop denken. Ontwikkel “het denken in constructieve conflicten”, zodat openhartigheid de plek inneemt van het gevaarlijke zwijgen. Respectvol communiceren hoort bij uitdagingen en spanningen.

Deel 2. Organise to learn

Vanuit historisch perspectief zijn organisaties vooral ingericht op het beheersen van productie en productiviteit. Scientific management heeft daar een kader voor gegeven. Uitvoering van het proces tegen zo laag mogelijke kosten en voor een zo hoog mogelijk rendement, was het kader waar de organisatiecultuur op was ingericht.

Edmondson geeft duidelijk aan waar de beperkingen van deze inrichting liggen: top-down aansturing en focus op uitvoering werken niet meer in een omgeving die zich kenmerkt door complexiteit en verandering. Je hebt een cultuur nodig waar aanpassingsvermogen en lerend vermogen leidend zijn. Zo beschrijft ze de omslag van een organisatie-inrichting gericht op productie naar een organisatie-inrichting gericht op leren: van Organise to Execute naar Organise to Learn.

Om tot een uitrol te komen, zijn er vereisten en omstandigheden die meewerken om Teaming succesvol te maken, met name de noodzaak om vanuit verschillende perspectieven en disciplines te werken. Een lerend perspectief binnen organisaties versterkt het proces nog meer.

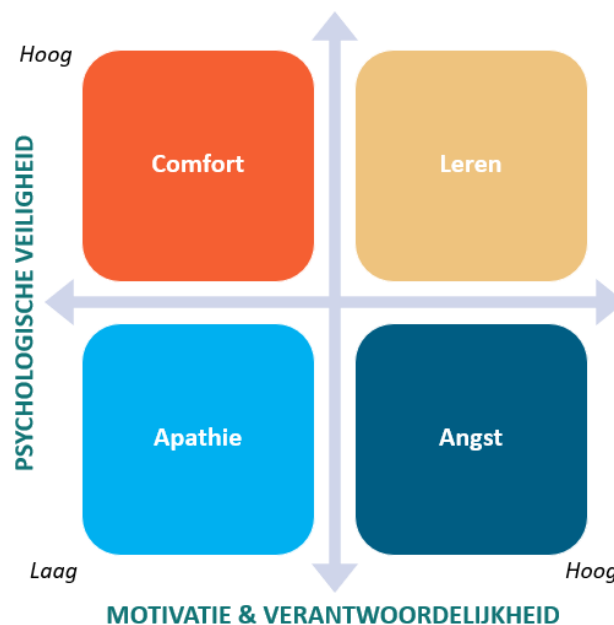
De uitdaging zit in de vraag of organisaties in staat zijn om Teaming maximaal in te zetten. Worden er nieuwsgierige vragen gesteld? Kan er worden gesproken over fouten? Durft men te experimenteren?

Psychologische veiligheid

De kern van Edmondsons researchgebied is psychologische veiligheid. Het is een van de kernconcepten achter haar gedachtegoed. Scherpe feedback en moeilijke gesprekken vormen de uitingen van een omgeving waarin het veilig is om bij te dragen vanuit persoonlijk en teamperspectief.

Er zijn diverse vaardigheden nodig om te komen tot een psychologisch veilige context. In het boek staat aangegeven wat de directe voordelen en waarde zijn die psychologische veiligheid voor een organisatie brengt. Onderstaande matrix waarin vier zones van ontwikkeling staan aangegeven, gaat momenteel als concept de wereld over:

Figuur



Herkennen en slechten van grenzen

In veel organisaties ervaren mensen grenzen tussen afdelingen en divisies als scherpe en stevige afscheidingen. Soms terecht en georganiseerd, maar soms ook omdat het nu eenmaal zo is (status quo). Daar zit een uitdaging omdat medewerkers hierdoor het gebrek ervaren van grensoverschrijdende inzichten om oplossingen te vinden en de productie te verhogen. Vaak zijn de grenzen ingegeven door het “organize to execute”-denken in plaats van het “organize to learn”-principe.

Edmondson onderscheidt drie soorten grenzen die werkelijke ontwikkeling en het introduceren van Teaming in de weg zitten:

- *Fysieke grenzen, fysieke afstand*, welke tegenwoordig makkelijk kunnen worden opgeheven door een hoeveelheid laagdrempelige technologische oplossingen.
- *Statusgrenzen*, waarin macht en dominantie beperkend werken bij het losmaken van kennis en kracht in een organisatie. Het is echter ook vaak een perceptie en een ingesleten perspectief dat met lef kan worden doorbroken.
- *Kennisgrenzen*, die kennis, expertise en ervaring nog te vaak binnen de eigen context houden.

Deze cognitieve krachten over de grenzen van afdelingen of organisaties en landen met elkaar delen, kan een enorme versnelling geven in het innovatieproces.

Deel 3. Execution-as-learning

Edmondson introduceert in het derde deel het begrip “Execution-as-learning” ofwel leren terwijl je presteert, waarin leiders het Teamingconcept vertalen naar de praktijk. In het Engels omschrijft ze het als “Learning on the fly”.

Ze stelt dat organisaties en haar medewerkers in staat moeten zijn om tijdens de uitvoering van processen te kunnen leren en dat medewerkers zich al doende kunnen ontwikkelen en zich leren aanpassen aan verschillende omstandigheden.

Focuspunten

Leiderschap speelt hier een bepalende rol. Het bevorderen van interpersoonlijke gedragingen is de sleutel. Edmondson formuleert vier focuspunten die onmisbaar zijn bij het introduceren van Teaming.

Alles is leren

Een bewustzijn dat iedereen altijd bezig is met groeien, leren en ontwikkelen en dat alles is gericht op het lerend vermogen van mensen, zodat organisaties zich altijd kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden.

Psychologische veiligheid

De context waarin mensen zich kunnen en durven uit te spreken.

Leren van fouten

Een cultuur en een organisatie-inrichting die het mogelijk maken om fouten openhartig te delen.

Kennisbronnen verkennen

Het besef dat een opdracht en een ambitie kunnen worden waargemaakt met bronnen binnen en buiten de bestaande samenstelling van mensen.

Conclusie

Leiders worden met het Teamingconcept uitgedaagd zowel op het gebied van motiveren als faciliteren. Terwijl gelijktijdig de dynamiek tussen mensen moet worden begrepen, moeten de kennis en vaardigheden worden doorontwikkeld om succes te hebben.

Deze uitdaging voor leiderschap wordt concreet gemaakt in Edmondsons *Extreme Teaming*, waarvan een samenvatting op onze site te vinden is.

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 de auteur

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.

Ze is de auteur van *Teaming to Innovate* met Jossey-Bass, *Extreme Teaming* en *De onbevreesde organisatie: creëren van psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren*.

