

De kunst van teamwerk

Een gezonde teamdynamiek stimuleren om
innovatie en bedrijfssucces te bevorderen

Het geheim van succesvol teamwerk ligt in het vermogen om opzettelijk een gezonde teamdynamiek te stimuleren en onderhouden.

Inleiding

De uitdagingen waar bedrijven tegenwoordig mee te maken hebben worden steeds ingewikkelder en onvoorspelbaarder – van het snellere tempo van werk en de complexiteit van productvervaardiging en klantenservice tot de afhankelijkheid van de grondige kennis en ervaring van specialisten. Zelfs de dagelijkse algemene problemen in ons eigen leven zijn ingewikkelder geworden, zoals de duizelingwekkende snelheid waarmee technologie verandert, ontwrichtende bedrijfsmodellen, een snel veranderend personeelsbestand en de explosie van gegevens. Deze toenemende complexiteit benadrukt de noodzaak om de gezamenlijke talenten, perspectieven en ervaringen die in groepen aanwezig zijn, te empoweren en benutten. Om toekomstige uitdagingen te ondervangen, moeten we niet alleen maar de snelste en slimste zijn, maar moeten we ook het potentieel in anderen ontketenen en onze verschillen en persoonlijkheden benutten om succesvol te kunnen zijn op de alsmaar ingewikkeldere en onzekere moderne werkplek. Teamwerk kan echter een uitdaging op zich zijn

en tot een scala aan nieuwe vragen leiden: Wat is de juiste teamsamenstelling? Wat is de beste manier om een team te inspireren een bijzonder lastige uitdaging aan te gaan? Wat moeten we doen wanneer teamleden het niet goed met elkaar kunnen vinden? Wat zijn de omstandigheden waardoor een team succesvol kan zijn?

Om beter te begrijpen wat teams succesvol maakt, hebben we samengewerkt met IDEO, een wereldwijd ontwerpbedrijf dat bekendstaat om zijn persoonsgerichte, interdisciplinaire benadering van teamwerk. Hoewel we weten dat uiteenlopende perspectieven essentieel zijn voor hoogpresterende teams, blijkt dat alleen de aanwezigheid daarvan niet voldoende is om succes te verzekeren. De best presterende teams stimuleren een gezonde dynamiek, zodat ze verschillende perspectieven kunnen benutten, een cultuur van inclusie kunnen creëren en uiteindelijk innovatie en bedrijfssucces kunnen bevorderen.

In dit document verkennen we de fundamenten van de kunst van teamwerk, de basis voor onze Art of Teamwork-toolkit.

"We hebben in de wereld te maken met lastige uitdagingen [die] niet door één persoon kunnen worden opgelost, hoe heldhaftig hij of zij ook is, of door één leider... Maar als we effectieve teams samenstellen, hen op één lijn brengen rond de belangrijke doelen die we proberen te bereiken, en vervolgens effectief leren werken als een netwerk, dan hebben we een veel betere kans om elkaar te begrijpen en onze beste eigenschappen samen te brengen om deze problemen op te lossen."

Julie Gerberding
Voormalig directeur van het Center of Disease Control en momenteel Chief Patient Officer bij Merck



Inhoud

De dynamiek die gezond teamwerk stimuleert, begrijpen en implementeren

In dit document vind je:

- Een framework voor de kunst van teamwerk, met kernelementen die de teamdynamiek beïnvloeden en de prestaties verbeteren. Dit framework kan teams helpen hun diversiteit te benutten, vertrouwen op te bouwen en innovatie te bevorderen.
- Verhalen van echte, uiteenlopende teams waarop dit werk is gebaseerd, van chief executives en vishandelaars tot bekroonde journalisten en uitvoerend producenten.
- Tips en trucs, zodat je kunt beginnen het framework op je eigen team toe te passen.

Wil je nog meer informatie? Bekijk de handleiding 'De kunst van teamwerk' en download de toolkit op aka.ms/ArtOfTeamwork. 

Hoe een team zijn verschillen omzette in een middel om succes te boeken



Buiten op straat gaat de oorlog in Irak door.

Op het *Wall Street Journal*-kantoor in Bagdad komt een team van Amerikanen, Irakese sjiieten en Irakese soennieten bijeen om het nieuws van die dag te bespreken. Elk van deze groepen heeft heel andere perspectieven op de oorlog, op waar het gevecht echt om draait en wie de schurken en helden zijn, en de teamleden vinden het moeilijk hun emoties over de oorlog bij de kantoordeur achter te laten. Deze spanningen maken samenwerking vrijwel onmogelijk en belemmeren de missie van het team.

Oorlogsjournalist Farnaz Fassihi, veteraan in het vak, is hoofd van het Bagdad-kantoor en leider van dit sektarisch uiteenlopende team van verslaggevers. Het is haar taak de spanningen op de een of andere manier weg te nemen en samenhang te inspireren, zodat haar team zijn werk kan doen. Ze besluit dit te doen met een eenvoudige ochtendroutine: "Ik zeg: 'Laten we de dag gewoon beginnen door elkaar te vertellen wat er in je gemeenschap is gebeurd. Wat zijn je bezorgdheden? Wat zijn je angsten?' Ik vind dat het adresseren van de spanningen een heel goede manier is om deze weg te nemen, en om hen zover te krijgen elkaar als vrienden en collega's te zien in plaats van als rivalen en vijanden."



Farnaz Fassihi
Bekroonde oorlogscorrespondent en
voormalig hoofd van het *WSJ*-kantoor in Bagdad

Diversiteit, van levenservaring en expertise tot temperament, is beslist een krachtig ingrediënt, maar er zijn hulpmiddelen en deskundige toepassing voor nodig om er een generatieve kracht van te maken.

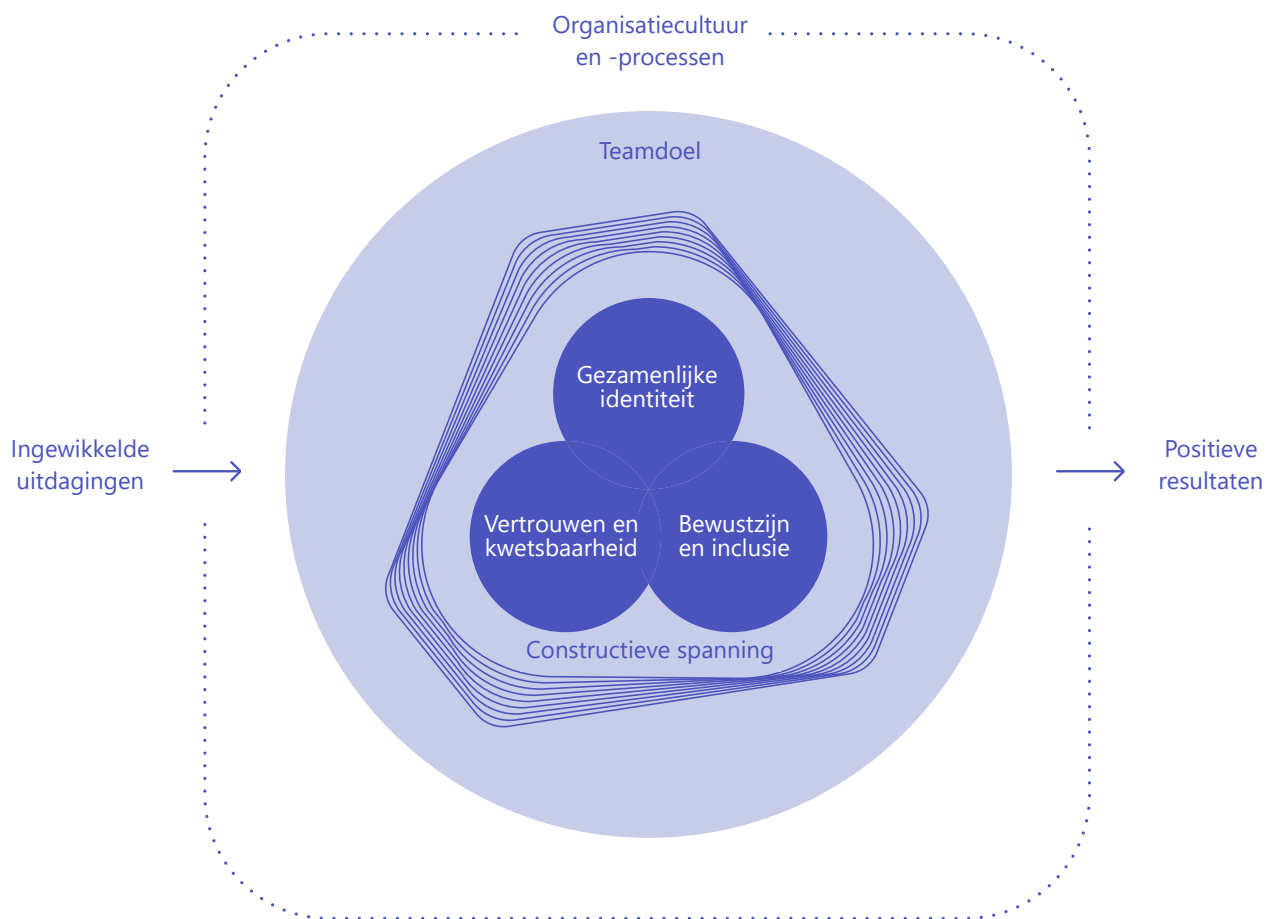
Wat Farnaz doet om haar team samen te stellen, heeft veel overeenkomsten met de hedendaagse werkcultuur, waarbij het benutten van diversiteit en het focussen op inherente spanningen tot betere resultaten kan leiden. Uit een onderzoek van de University of Michigan* blijkt dat een groep bestaande uit gemiddelde probleemoplossers met verschillende achtergronden en perspectieven beter presteert dan een homogene groep bestaande uit de hoogstpresterende probleemoplossers. Shane Snow, auteur van *Dream Teams: Working Together without Falling Apart*, zegt: "Uit het onderzoek blijkt duidelijk dat dit niet alleen heel moreel is om te doen, om mensen met allerlei verschillende achtergronden te betrekken, maar ook heel pragmatisch. Een [uiteenlopende] groep mensen heeft een veel grotere kans om innovatief te zijn dan een groep mensen die meer op elkaar lijken." Eenvoudig gezegd, de combinatie van onze verschillen is essentieel voor het samenstellen van teams die positieve resultaten bevorderen, en is noodzakelijk voor bedrijfssucces.

Maar zoals we bij het team van Farnaz zien, is alleen de aanwezigheid van verschillen niet voldoende. Het zijn juist die verschillen waardoor het team kan bereiken wat één persoon niet kan, die hun werk dreigen te vernietigen. Diversiteit, van levenservaring en expertise tot temperament, is beslist een krachtig ingrediënt, maar er zijn hulpmiddelen en deskundige toepassing voor nodig om er een generatieve kracht van te maken.

Uitdagingen zijn tegenwoordig ingewikkelder en onzekerder, en we kunnen ze niet in ons eentje oplossen. Met hulpmiddelen die de basis voor een gezonde dynamiek en inclusieve culturen helpen vormen, kunnen teams deze uitdagingen effectief aanpakken door slimmere beslissingen te nemen die tot de best mogelijke resultaten leiden om de toekomst van business en de transformatie van een organisatie te bevorderen.

* "Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers" door Lu Hong en Scott E. Page

Framework voor De kunst van teamwerk



De hoogst functionerende teams hebben dezelfde gezonde emotionele talenten gemeen.

Teams worden samengesteld om een uitdaging op te lossen. Het combineren van persoonlijkheden, persoonlijke doelen en temperamenten kan echter een uitdaging op zich zijn.

Dit framework is het toppunt van inzichten die zijn verkregen door contextuele waarneming, interviews met experts, secundair onderzoek en prototypetactiviteiten in verschillende teams, van chieff executives en astronauten tot chef-koks en televisieproducenten, van innovatieleiders en verpleegkundigen tot restaurantmedewerkers en meer.

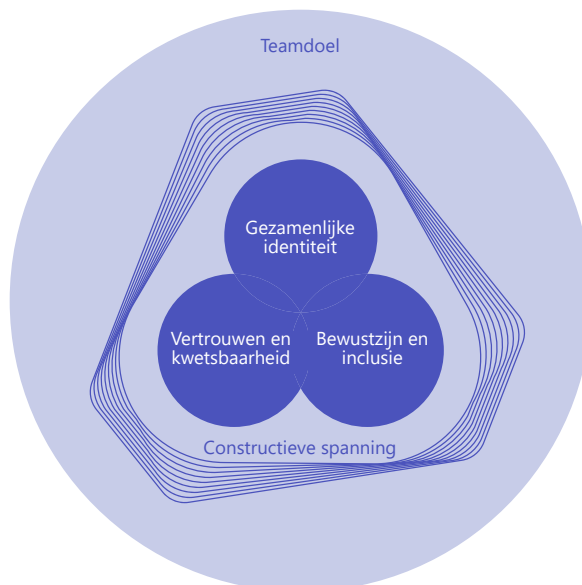
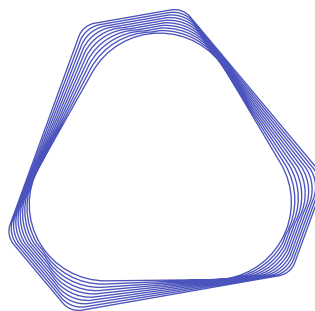
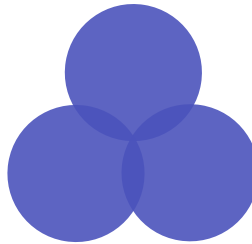
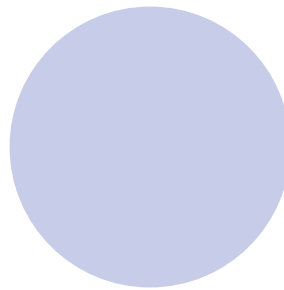


Een interessante, maar niet verrassende, ontdekking was dat de hoogst functionerende teams dezelfde gezonde emotionele talenten gemeen hebben. Dit framework beschrijft de dynamiek die in hoogpresterende teams co-existeert, en kan in verschillende teams en contexten worden toegepast.

Wanneer het verstandig en opzettelijk wordt toegepast, zijn teams beter in staat een gezonde dynamiek te stimuleren, wat tot meer positieve resultaten en hogere productiviteit leidt. Dit is de kunst van teamwerk.

We zullen de primaire onderdelen van dit teamwerk-framework bekijken, beginnend met een reis naar Seattle om de kracht van het teamdoel te begrijpen bij de vishandelaars op de Pike Place Fish Market.

Kernelementen



Teamdoel

De gedeelde betekenis die teams gefocust, tevreden en op één lijn houdt bij het bereiken van hun doelen

Gezamenlijke identiteit

Een gedeeld gevoel erbij te horen, dat voor samenhang zorgt en teamleden helpt als eenheid samen te werken

Bewustzijn en inclusie

Begrip van jezelf en van anderen, waardoor teams door een interpersoonlijke dynamiek kunnen navigeren en inclusie kunnen stimuleren

Vertrouwen en kwetsbaarheid

De onderdelen van emotionele veiligheid waardoor teams interpersoonlijke risico's kunnen nemen

Constructieve spanning

De generatieve kracht die voortkomt wanneer teams hun verschillen benutten

Team- doel

De gedeelde betekenis die teams gefocust, tevreden en op één lijn houdt bij het bereiken van hun doelen



"Heyyyyyyooooo!" zingen diepe stemmen in koor.

Een glinsterende chinookzalm vliegt over de hoofden van de verbaasde menigte en landt gracieus in de brede sterke armen van een stevig gebouwde vishandelaar achter de toonbank. Hij houdt de vis nog één keer omhoog voor applaus voordat hij hem in plastic verpakt.

Taho Kakutani, de man die de slijmerige vangst gooide, lacht voor een foto naast een grijnzende toerist terwijl hij zijn in rubberen handschoenen gestoken duimen opsteekt. Hij is al 15 jaar vishandelaar op de Pike Place Fish Market, een toeristenattractie die niet alleen bekendstaat om de vis, maar ook om het glimlachende personeel en de amuserende show. Hoewel het officiële werk van Taho's team het verkopen van vis is, is er nog iets anders waar ze 's ochtends hun bed voor uitkomen: "Wanneer je bijdraagt aan iets groters dan jezelf, zoals mensen blij maken, dan is dat motiverend omdat je het voor een groter doel doet", vertelt Taho.



Het teamdoel is de gezamenlijke hartslag, het leidende licht dat discussies oriënteert en beslissingen uitlijnt.

Dit is essentieel wanneer een uitdaging bijzonder ingewikkeld is. Wanneer het doel van een team duidelijk is, geeft het individuen vrijheid in hun werk, omdat ze erop kunnen vertrouwen dat ze allemaal naar hetzelfde doel toe werken. Een duidelijk doel helpt ook gedeelde doelen vorm te geven en inspanningen om deze te bereiken te focussen.

Het doel van een team kan zo eenvoudig zijn als het tactische doel dat het probeert te bereiken, zoals het verkopen van vis. Maar om elke dag te combineren met de persoonlijke betekenis waardoor Taho's team wordt gestimuleerd, moet hun doel worden gekoppeld aan de impact die het team probeert te hebben op de mensen die door hun werk worden geraakt. Het doel doet in feite pas echt wonderen wanneer een team zelf de impact kan identificeren dat het op de wereld hoopt te hebben. Vraag het maar aan Taho; hoewel hij je zal vertellen dat vis verkopen zijn werk is, is mensen blij maken zijn doel. En daarin ligt het verschil. Het is zó duidelijk en zó gevestigd dat klanten het aanvoelen zodra ze onder het rode Pike Place-bord door lopen en bukken om te voorkomen dat ze een vis in hun gezicht krijgen.



Teamdoel in de praktijk



"Wanneer ik aan teams denk, denk ik aan familie en vrienden en dierbaren, dus elke groep die op één lijn zit en een passie en doel deelt, en die samen dezelfde doelen nastreeft."

Katie Kirsch
Productontwerper bij IDEO



"Teamwerk draait om samenkomen... om één positieve impact te hebben, één heel sterk doel na te streven en tot aan de dood toe voor dat doel te vechten."

Tayyiba Haneef-Park
Drie keer Olympisch zaalvolleybalspeler

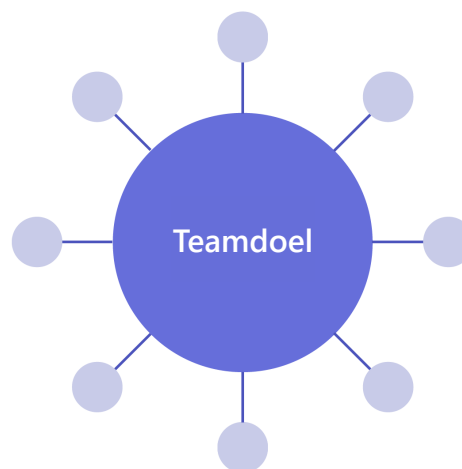




Belangrijkste onderdelen van het teamdoel

Wanneer het doel van een team duidelijk is, door iedereen overeengekomen is en graag wil worden nagestreefd, heeft elk teamlid een gevoel van vrijheid en macht om zelf beslissingen te nemen en actie te ondernemen, wetende dat het team als geheel op één lijn zit. Dit helpt een team gefocust, hoogpresterend en tevreden te blijven.

Gedeelde doelen zijn de discrete, haalbare mijlpalen die een team nastreeft en die tot het teamdoel leiden. Een gedeeld doel van een verkoopteam kan bijvoorbeeld het sluiten van deals met 500 nieuwe detailhandelaars zijn om groeidoelen te bereiken.



Gedeelde doelen



Een gemakkelijke manier om aan de slag te gaan

Op zoek naar een eenvoudige, toegankelijke manier om het doel van je team onder woorden te brengen? Probeer dit eens:

Een trots moment

Soms gaan we zó op in de kleinigheden van ons werk dat we het grotere plaatje dat we samen proberen te bereiken niet meer zien.

"Kom bijeen met je teamleden en schrijf een paar voorbeelden op van wanneer je het meest trots was op het werk van je team. Deel deze dan met elkaar. Vraag bij elk voorbeeld 'Wie waren we van dienst?' en 'Wat voor impact hadden we?' Gebruik je antwoorden om een eenvoudig doel op te stellen – of misschien meerdere!

Laat elk teamlid het volgende invullen voor het doel:

Wij bestaan om (deze impact te hebben)
voor (beoogd publiek)

Joe Brown
Senior Portfolio Director bij IDEO

Wil je nog meer informatie? Bekijk de handleiding 'De kunst van teamwork' en download de toolkit op aka.ms/ArtOfTeamworkGuide.



Gezamenlijke identiteit

Een gedeeld gevoel erbij te horen, dat voor samenhang zorgt en teams helpt als eenheid te werken



Voordat Kellie Gerardi's internationale team van astronauten wordt gedropt tussen de rode rotsformaties van de San Rafael Swell, een afgelegen deel van de woestijn van Utah dat veel op het oppervlak van Mars lijkt, voeren zij en haar teamleden urenlang videogesprekken om een aantal belangrijke dingen overeen te komen. Wat zijn elk van hun onderzoeksgebieden en welke rollen zullen ze op zich nemen? Wie gaat er koken, wie gaat er schoonmaken, en op welke dagen? Hoelaat zal ontbijt, lunch en avondeten zijn? Hoe zullen ze verjaardagen en mijlpalen vieren om het werk wat luchthartiger te maken? Wat is voor elke persoon de beste manier om feedback te geven en ontvangen?

Dit is niet de eerste keer dat Kellie leven op een andere planeet simuleert, maar een maand lang dicht op elkaar samenwonen met dezelfde paar mensen, gehuld in een zwaar ruimtepak, zal niet gemakkelijk zijn. "De afspraken die we maken, zijn essentieel om alles soepel te laten verlopen tijdens de simulatie", vertelt ze. "Ze helpen ook de onvermijdelijke interpersoonlijke wrijving te voorkomen en verlichten die er geheid zal zijn in zo'n



intensieve omgeving: een hele maand in een kleine ruimte met elkaar samenwonen, zonder veel contact met de buitenwereld." Op momenten van spanning of onenigheid raadpleegt het team de afspraken die ze gezamenlijk overeen zijn gekomen om snel tot een oplossing te komen.

"Waar was je vandaag blij om? Wat frustreerde je? Wat wil je veranderen? Wat wil je nogmaals doen?" Elke dag tijdens het avondeten beantwoordt elk teamlid deze zelfde reeks vragen.

"Dit ritueel is een belangrijke tijd voor ons team om na het werk samen te gaan zitten en onze emoties eerlijk te bespreken, fantastische momenten te vieren en dingen te bepraten die beter hadden kunnen zijn", aldus Kellie. Hoewel het vieren van een verjaardag misschien geen bedrijfskritische taak lijkt, is het goed om elke avond wat tijd uit te trekken om gevoelens te bespreken en 'kleine' persoonlijke momenten te delen, om zo een band te scheppen die het team door de meest uitdagende momenten heen helpt.

Als het doel draait om waar het team heen gaat, zijn waarden het draiboek voor hoe het team daar kan komen.

Afspraken zijn essentieel omdat ze de concrete, overeengekomen manifestaties van de waarden van een team zijn.

Eén van de belangrijkste afspraken van de astronauten is om eerlijke, constructieve feedback te geven en daar ook ontvankelijk voor te zijn. Andere belangrijke afspraken kunnen over werktijden gaan, of over de unieke rollen en verantwoordelijkheden van teamleden om te verzekeren dat er geen dubbel werk wordt gedaan. Het expliciet opstellen en codificeren van deze afspraken geeft het team duidelijkheid over eigendom en aansprakelijkheid, wat op zijn beurt verzekert dat de afspraken actief en relevant blijven.

Teams bouwen een band op via gedeelde ervaringen.

Rituelen versterken zowel formele afspraken (vragen beantwoorden tijdens het avondeten) als informele banden (Kellie's verjaardag vieren).



Als afspraken correct worden gebruikt, en altijd worden nagekomen, zijn ze onmisbaar in het versterken van de identiteit van een team. Ze vormen een sterke basis waardoor het team grotere uitdagingen kan aangaan.

De afspraken helpen de gezamenlijke identiteit van het astronautenteam te versterken: ze identificeren zich als één entiteit die één teamdoel nastreeft. Om hun gezamenlijke identiteit echter intact te houden gedurende de Mars-simulatie, moet deze voortdurend worden gestimuleerd, zodat het team zijn communicatie kan verbeteren en vertrouwen kan opbouwen.



Gezamenlijke identiteit in de praktijk



"Ik zorgde ervoor dat ik [bij Irakese teamleden] thuis op bezoek ging en samen met hun gezin at, en ik nam cadeautjes voor ze mee en onthield de verjaardagen van kinderen... Ik zorgde ervoor dat ze begrepen dat we hen echt als gelijke teamleden zien, en dat we op een bepaalde manier allemaal familie zijn."

Farnaz Fassihi
Bekroonde oorlogscorrespondent en voormalig hoofd van het *WSJ*-kantoor in Bagdad



"We creëerden teamwaarden: welke dingen waren zó belangrijk dat, welk werk we ook deden, we ze zouden overeenkomen en nastreven? We schreven het stappenplan op, niet alleen het doel, waardoor we echt over onze waarden konden nadenken terwijl we ernaartoe werkten."

Caryl Stern
President en CEO van UNICEF USA



Belangrijkste onderdelen van de gezamenlijke identiteit

Een team vormt een gezamenlijke identiteit door gedeelde waarden overeen te komen, afspraken te maken die voortdurend worden gecontroleerd, een band te scheppen via gedeelde ervaringen, en rituelen uit te voeren die voor iedereen uniek zijn. Een team met een sterk gevoel van gezamenlijke identiteit heeft een gedeeld gevoel erbij te horen, dat voor samenhang zorgt en hen helpt als eenheid te werken.

Gedeelde waarden zijn de overtuigingen en gedragingen die een team als noodzakelijk definieert voor zijn succes. De gedeelde waarden van een team kunnen bijvoorbeeld *ambiguïteit omarmen* of *anderen succesvol maken* zijn. Wanneer een team gedeelde waarden onder woorden brengt, worden ze tot leven gebracht via dagelijkse gedragingen.

Afspraken zijn de concrete, overeengekomen manifestaties van de waarden van een team. Afspraken binnen je team zijn bijvoorbeeld de dagelijkse begin- en eindtijd of de overeengekomen methoden om feedback te geven.

Rituelen zijn de herhaalde gedragingen en activiteiten die zowel formele als informele afspraken versterken. Een ritueel kan zo eenvoudig zijn als 's maandags als team uit eten gaan, een teamkreet hebben of elke ochtend een creatieve oefening doen.





Een gemakkelijke manier om aan de slag te gaan

Op zoek naar een manier om de gezamenlijke identiteit van je team te versterken? Probeer dit eens:

Beroemde citaten van het team

Een gemakkelijke manier om de gezamenlijke identiteit van een team op te bouwen, is via een 'Beroemde citaten van het team'-bord.

"Het bord is een ruimte om de essentie van de humor en ervaringen van het team te verzamelen. Tijdens het project wordt het voortdurend aangevuld met de grappige momenten, ironische beweringen of plagende opmerkingen van het team. Deze citaten kunnen gedurende de dag op plakbriefjes worden geschreven. Er kan elke dag een vast ritueel zijn, bijvoorbeeld na de ochtendvergadering, om deze verhalen in verband met de plakbriefjes te vertellen, zodat het team iets heeft om over te lachen."

Jayne Jeffries, PhD
Senior Design Researcher bij IDEO

Wil je nog meer informatie? Bekijk de handleiding 'De kunst van teamwork' en download de toolkit op aka.ms/ArtOfTeamworkGuide.



Bewustzijn en inclusie

Begrip van jezelf en van anderen, waardoor teams door een interpersoonlijke dynamiek kunnen navigeren en inclusie kunnen stimuleren



Zes vrijwilligers van de reddingsbrigade hebben in het bos vlak bij Truckee, Californië, hun tent opgeslagen voor wat zij 'Kleine Alpentraining' noemen: een driedaagse backpackreis waarop de vrijwilligers belangrijke reddingstechnieken leren terwijl ze elkaar goed leren kennen. Het team bespreekt alles van hun slaappatronen en eetgewoonten tot hoe ze communiceren wanneer ze zich niet lekker voelen.

Dit is training in interpersoonlijk bewustzijn in actie, wat een inclusieve cultuur helpt te creëren.

Op een van die dagen was het team bezig met een technische installatie van touwen, om te leren hoe ze mensen het beste van een hoge steile rots of richel kunnen redden. Dit is gevaarlijk werk, dus de vrijwilligers vroegen elkaar voortdurend hoe het ging en beantwoordden elkaar zo eerlijk mogelijk, alsof hun leven ervan afhing.



Alex Grishaver is al vijf jaar teamleider van de reddingsbrigade. In het weekend doet hij trainingen of trekt hij samen met anderen de Noord-Californische bergen in. Op deze betreffende dag leidde hij de technische touwoefening, maar voelde hij zich niet zo goed. "Ik had die nacht helemaal niet geslapen. We hebben een scoresysteem voor risico's, waarbij 1 laag en 10 hoog is. Die dag zei ik 'Ik zit op niveau 5', wat niet goed is", vertelt Alex.

Hij bewoog zich langzaam, gaf onnauwkeurige aanwijzingen en maakte fouten. Zijn teamlid Fred merkte dat Alex het moeilijk had. "Hij nam me apart en wilde weten hoe ik me voelde. Ik zei 'Niet goed'. Hij vroeg dus of ik wilde dat hij het van me overnam, zodat ik kon uitrusten", aldus Alex. "Eerst voelde ik me geërgerd en een beetje gedemoraliseerd. Maar toen ik er even over nadacht, wist ik dat dat voor iedereen het beste was."

Door interpersoonlijk bewustzijn te oefenen, voorkwamen Alex en Fred een potentieel gevaarlijke situatie. "Ik heb gezien hoe iets helemaal verkeerd kan gaan wanneer mensen sterk proberen te zijn. Deze groep bestaat uit mensen die het gewend zijn heel erg op zichzelf te vertrouwen. Voor hen kan het moeilijk zijn om iets toe te geven dat als zwakte kan worden gezien", legt Alex uit. "Maar wanneer vrijwilligers niet eerlijk zijn over hoe ze zich hier voelen, kunnen mensen gewond raken, of nog erger."

We hebben allemaal weleens een communicatieprobleem tussen teamleden gezien, waarbij dingen verkeerd gaan omdat een ondoordachte opmerking persoonlijk wordt opgevat. Het disfunctioneren van een team komt vaak door een gebrek aan begrip. Begrip van elkaar, maar ook van onszelf.

Wanneer teamleden emotioneel bewustzijn goed onder de knie hebben, is dat een krachtige vaardigheid waarmee ze wat afstand kunnen nemen van onenigheden, de situatie objectief kunnen analyseren en kalm op elkaar kunnen reageren om het team vooruit te helpen zonder dat botsende persoonlijkheden in de weg staan.



Op het eerste niveau begint deze vaardigheid met **zelfbewustzijn**, het vermogen om te herkennen waar frustrerende, boze, teleurgestelde, blijde en nog vele andere gevoelens vandaan komen. Alex paste zelfbewustzijn toe door toe te geven, eerst aan zichzelf en toen aan zijn team, dat hij te moe was om de touwoefening te leiden.

Deze piepkleine actie had een enorm effect op de groep; het was niet alleen een goede test voor Alex, maar versterkte ook het vertrouwen in de groep, verbeterde de veiligheid voor iedereen en demonstreerde een bepaalde kwetsbaarheid die moeilijk te beheersen is.

Een andere manier waarop zelfbewustzijn zich manifesteert in teams, is wanneer teamleden een groeidenkrichting toepassen. Bij een groeidenkrichting vinden mensen dat intellect en talent slechts een beginpunt zijn, en dat hun vaardigheden voornamelijk kunnen worden ontwikkeld door doorzettingsvermogen en hard werk. Dit perspectief creëert een passie voor leren en een veerkracht die essentieel is voor geweldige resultaten. Voor het toepassen van een groeidenkrichting is zowel bescheidenheid als moed nodig.

Co-bewustzijn is het tweede niveau van interpersoonlijk bewustzijn. Dit is het vermogen om te herkennen wat voor impact je acties hebben op anderen. Het is gebaseerd op empathie, oftewel de gevoelens van anderen proberen te begrijpen. Empathie helpt teamleden actief naar andere perspectieven te luisteren en niet te oordelen.

Het derde en laatste niveau van deze vaardigheid is **situatiebewustzijn**, d.w.z. niet alleen rekening met jezelf en je teamleden houden, maar ook met de situatie waarin je je bevindt. Fred paste situatiebewustzijn toe door Alex onmiddellijk apart te nemen om te praten in plaats van hem te confronteren waar het hele team bij stond, wat tot paniek had kunnen leiden en extra druk op Alex had kunnen leggen om snel te reageren in plaats van de tijd te nemen om te reageren met het perspectief van de groep in gedachten.



Voor Alex' team moedigt training in interpersoonlijk bewustzijn teamleden aan om hulp te vragen wanneer ze dat nodig hebben.

Het helpt zowel op kleine momenten, wanneer een teamleider weet dat een teamlid kortaf is omdat hij misschien moe is of honger heeft, als op grote momenten, wanneer teamleden moeten omgaan met een tragisch einde van een zoektocht. Emotioneel bewustzijn versterkt het team wanneer ze zich in de wildernis bevinden, doordat ze samen door ingewikkelde en potentieel gevaarlijke situaties kunnen navigeren terwijl ze een inclusieve cultuur creëren waarin mensen zich gezien, gehoord en gesteund voelen.

Emotioneel bewustzijn versterkt het team wanneer ze zich in de wildernis bevinden, doordat ze samen door ingewikkelde en potentieel gevaarlijke situaties kunnen navigeren terwijl ze een inclusieve cultuur creëren waarin mensen zich gezien, gehoord en gesteund voelen.



Bewustzijn en inclusie in de praktijk



"Ik denk dat de collecties verbeteren wanneer je in staat bent naar kritiek van iedereen te luisteren en weet dat dat voortkomt uit het feit dat ze het product zo goed mogelijk willen maken."

Fernando Garcia

Co-Creative Director van Oscar de la Renta en Monse



"Waarom is iemand stil en niet echt in staat bij te dragen in een groep? De groepsdynamiek stimuleert het gevoel van volledige inclusie vaak niet echt, waardoor we niet profiteren van het talent dat we hebben."

Julie Gerberding

Voormalig directeur van het Center of Disease Control en momenteel Chief Patient Officer bij Merck



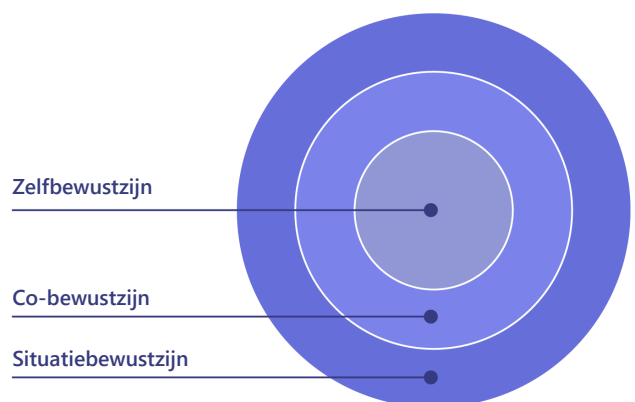
Belangrijkste onderdelen van bewustzijn en inclusie

Er zijn drie niveaus van bewustzijn in een team. Het eerste is zelfbewustzijn, oftewel het vermogen om jezelf en je emoties te begrijpen; het tweede is co-bewustzijn, dat wordt ontwikkeld door empathie te oefenen; en het derde is situatiebewustzijn, oftewel zich bewust zijn van de situatie waarin een team zich bevindt. Wanneer het team een sterk bewustzijnsgevoel heeft, stimuleert dat een inclusieve cultuur waarin teamleden gemakkelijker door de interpersoonlijke dynamiek kunnen navigeren.

Zelfbewustzijn is het vermogen om zowel je emoties te herkennen als te begrijpen waarom je die emoties voelt. Hoe meer bewust we ons zijn van de bron van onze gevoelens, hoe meer we op een productieve manier kunnen reageren en kunnen vragen om wat we nodig hebben.

Co-bewustzijn is het vermogen om de emoties van anderen te begrijpen en te herkennen wat voor impact je acties hebben op anderen. Als je bijvoorbeeld weet dat een teamlid zich niet kan concentreren wanneer er harde muziek opstaat, pas je co-bewustzijn toe door je koptelefoon op te zetten.

Situatiebewustzijn is het rekening houden met niet alleen jezelf en je teamleden, maar ook met de situatie waarin je je bevindt. Als je bijvoorbeeld een teamlid moet aanspreken op prestatieproblemen, kun je dat het beste privé doen om de rest van het team niet te storen.





Een gemakkelijke manier om aan de slag te gaan

Op zoek naar manieren om emotioneel bewustzijn in je team te verhogen? Probeer dit eens:

De kracht van eerlijkheid

Iedereen heeft een andere werkstijl en andere voorkeuren, maar dat betekent niet dat iedereen die behoeften op dezelfde manier communiceert. Soms is er alleen maar een snelle bijeenkomst nodig om nieuwe leden in je team te leren kennen.

"Telkens wanneer je een nieuw project start of een nieuw lid verwelkomt in het team, ga als groep dan even zitten en vraag iedereen te vertellen wat hun sterke en zwakke punten zijn. Door deze vragen te beantwoorden, weet iedereen wat voor omstandigheden er nodig zijn om elkaar te steunen en elkaar succesvol te maken."

Dav Rauch
Portfolio Director bij IDEO

Wil je nog meer informatie? Bekijk de handleiding 'De kunst van teamwerk' en download de toolkit op aka.ms/ArtOfTeamworkGuide.



Vertrouwen en kwetsbaarheid

De onderdelen van emotionele veiligheid waardoor teams interpersoonlijke risico's kunnen nemen



"Dokter, kan iemand helpen?!"

Een team van dokters stormt de kamer binnen en vindt een vrouw stuiptrekkend op de vloer. Haar man hangt trillend over haar heen met hun pasgeboren baby in zijn handen. "Ik weet niet wat er is gebeurd, daarnet voelde ze zich nog prima. Help haar alsjeblieft!" roept hij.

Met een kalme, rustige stem gaat de teamleider tot actie over. "Ze heeft een attaque. Maak de ruimte vrij. Dokters, stabiliseer haar." Twee dokters in opleiding maken haar luchtwegen vrij en draaien haar op haar zij terwijl de teamleider de verpleegster om de medische geschiedenis van de vrouw vraagt. De verpleegster bekijkt haar gegevens. "Vrouw, 29 jaar. Werd gisteravond opgenomen met weeën en beviel om 14:06 uur. Geen complicaties tijdens de bevalling."

"Oké, pauze!" klinkt ineens een vrouwenstem door alle chaos heen. De dokters in opleiding draaien zich om naar Maybelle Kou, hun programmadirecteur.



Opeens houdt de vrouw op met schokken en spert ze haar ogen wijd open. De kersverse vader draait zich plotseling om en het ziekenhuisdekentje valt van het gezicht van de baby, die een dummy blijkt te zijn. De pas bevallen patiënt en haar man zijn acteurs in de simulatie, en hoewel de dokters in opleiding dat weten, hangt er door hun toegewijde afhandeling van het crisisscenario nog steeds zo'n gespannen sfeer dat je deze met een scalpel zou kunnen doorbreken. "Laten we even bepraten wat er zojuist is gebeurd", gaat Maybelle verder.

Dit is INOVA, het centrum voor medische simulaties, waar dokters in opleiding worden getraind in het omgaan met leven-of-dood crisissituaties. Tijdens elke simulatie debrieft het team vaak om dokters in opleiding de kans te geven dingen te analyseren en te leren. "We creëren een omgeving waarin dokters fouten kunnen maken zonder bang te zijn voor repercussies. Dat is een oxymoron in de medische wereld, waar van je verwacht wordt alles perfect te doen, maar mensen maken fouten", vertelt Maybelle. Het is een ritueel van kwetsbaarheid die ze haar dokters in opleiding wil laten oefenen en goed onder de knie wil laten krijgen, omdat er van hen zal worden verwacht op precies dezelfde manier te debriefen na échte crisissituaties in haar ziekenhuis.

Psychologische veiligheid is een essentiële steunpilaar voor gezonde teams. Het is de dappere gemoedstoestand waarbij een individu zich comfortabel voelt in het delen van meningen en ideeën zonder bang te zijn voor beschuldiging, oordeel of vijandigheid.

Wanneer individuen zich psychologisch in gevaar voelen, zijn ze minder geneigd afwijkende meningen te geven, waardoor sommige ideeën niet worden geopperd en stemmen niet worden gehoord.

Innovatie komt voort uit de omarming van afwijkende en verrassende meningen, wat precies



de ideeën zijn die als eerste ten onder gaan in een psychologisch onveilige omgeving.

Af en toe nodigt Maybelle ervaren dokters uit om moeilijke persoonlijke verhalen te delen met de jongere dokters in opleiding. "Het is krachtig wanneer senior dokters kwetsbaar zijn en zeggen 'Ik heb ook weleens fouten gemaakt'. Als dokters in opleiding zichzelf defensief opstellen, zich schamen of bang zijn, is het onmogelijk voor hen om te leren en te groeien", legt ze uit. Kwetsbaarheid komt steeds meer voor op plekken waar risico's en emotionele blootstelling zich voordoen. Door kwetsbaarheid regelmatig te oefenen, worden andere teamleden uitgenodigd zich ook kwetsbaar op te stellen, waardoor er ruimte ontstaat om de beste ideeën te delen.

Vertrouwen is weten dat je kwetsbaar kunt zijn tegenover iemand en dat diegene daar niet over oordeelt.

Vertrouwen en kwetsbaarheid werken in een cyclus; je laat alleen zien dat je kwetsbaar bent wanneer je iemand vertrouwt, en hoe meer je iemand leert te vertrouwen, hoe meer diegene jou laat zien dat hij ook kwetsbaar is.

Deze effectieve cyclus stelt teams in staat ruimten van psychologische veiligheid te betreden, waardoor ze grotere risico's kunnen nemen en hogere doelen kunnen bereiken.



Vertrouwen en kwetsbaarheid in de praktijk



"Bij teamwerk draait alles om vertrouwen, omdat je daardoor zonder aarzeling je afwijkende perspectieven en ideeën kunt geven. Als je de mensen waarmee je samenwerkt niet genoeg vertrouwt om je baanbrekende meningen te geven, kan ook je hele team niet baanbrekend zijn."

Shane Snow

Auteur van *Dream Teams* en journalist



"We hebben een regel van 'geen fout, geen schuldgevoel' als je je missie niet kunt bereiken... We willen een ruimte creëren waarin mensen veilig hun mening kunnen uiten zodat andere mensen daar de voordelen van kunnen innen."

Amanda Nguyen

Activist en CEO van Rise





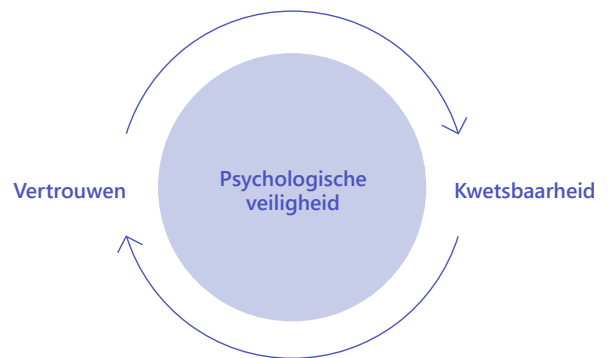
Belangrijkste onderdelen van vertrouwen en kwetsbaarheid

De effectieve cyclus van vertrouwen en kwetsbaarheid zorgt voor **psychologische veiligheid** in een team. Teamleden die zich **psychologisch veilig** voelen, kunnen **grotere interpersoonlijke risico's** nemen. Zo kunnen ze zich **volledig geven in hun werk, waardoor innovatieve ideeën kunnen opbloeien**.

Vertrouwen is weten dat je kwetsbaar kunt zijn tegenover iemand en dat diegene daar niet over oordeelt. Wanneer een team bijvoorbeeld onwrikbare steun verleent aan een teamlid dat met een persoonlijk trauma worstelt, heeft dat teamlid veel meer vertrouwen in het team.

Kwetsbaarheid komt steeds meer voor in situaties waar risico's en emotionele blootstelling zich voordoen. Een teamlid kan zich bijvoorbeeld kwetsbaar opstellen door zijn team toe te vertrouwen dat hij met een persoonlijk trauma worstelt.

Psychologische veiligheid is de dappere gemoedstoestand waarbij een individu zich comfortabel voelt in het delen van zijn meningen en ideeën zonder bang te zijn voor beschuldiging, oordeel of vijandigheid. Psychologische veiligheid wordt gecreëerd door de effectieve cyclus van vertrouwen en kwetsbaarheid. Wanneer het teamlid dat met een persoonlijk trauma worstelt zich bijvoorbeeld psychologisch veilig voelt, vindt hij het niet nodig zijn gevoelens te verbergen, zodat hij zich volledig kan geven in zijn werk.





Een gemakkelijke manier om aan de slag te gaan

Op zoek naar een manier om vertrouwen en kwetsbaarheid in je team te versterken? Probeer dit eens:

'Guilty pleasure' ijsbreker

Iedereen heeft wel muziek die ze stiekem leuk vinden terwijl anderen er een hekel aan hebben.

"Een leuke manier om kwetsbaarheid in je team te oefenen, is door te vertellen welk nummer jou blij maakt maar waar je je voor schaamt, of dat nu yachtrock uit de jaren 70, hairmetal uit de jaren 80 of een boyband uit de jaren 90 is. Door je guilty pleasure met je team te delen, leer je hoe het voelt om je kwetsbaar op te stellen door iets persoonlijks te delen, al is het om te beginnen maar iets kleins, zoals een goed slecht nummer."

Peter Hyer
Portfolio Director bij IDEO

Wil je nog meer informatie? Bekijk de handleiding 'De kunst van teamwerk' en download de toolkit op aka.ms/ArtOfTeamworkGuide.



Constructieve spanning

De generatieve kracht die voortkomt wanneer teams hun verschillen benutten



"United heeft duidelijke regels die het cabinepersoneel verantwoordelijk stelt voor de veiligheid van alle passagiers, en omdat meneer Dao duidelijk een gevaar vormde, was het helemaal gerechtvaardigd hem van boord te halen", vertelt Dan Hall, een voormalige Apache-helikopterpiloot bij het Amerikaanse leger, terwijl hij met een potlood op zijn bureau zit te tikken.

De professor bekijkt langzaam de 93 geconcentreerde gezichten die vanuit de banken in het auditorium op hem neer kijken, om te zien of iemand het niet met hem eens is.

"Jenny, ben je het eens met Dan?"

Jenny, een burgerrechtenactivist uit Taiwan, kijkt alsof ze op springen staat. "Nee, helemaal niet", roept ze uit. "Dit was een racistische en onnodig brute reactie van de luchtvaartmaatschappij. De cabinemedewerkers waren degenen die meneer Dao onveilig maakten, en de rechtszaak bewijst dat."

De vrouwelijke en mannelijke studenten zitten om en om op toegewezen zitplaatsen. Dan zit naast Sheila, een private equity-partner uit Mumbai, en naast Lynne, een voormalige



HR-leider bij een technisch bedrijf in Silicon Valley. Dit is hun eerste jaar op de Harvard Business School, en hun 'sectie' bestaat uit deze 93 studenten.

Harvard heeft deze secties expres zodanig samengesteld dat ze zo uiteenlopend mogelijk zijn, tot aan de toegewezen zitplaatsen toe. Het doel is hier echter niet diversiteit puur in het belang van diversiteit. Het is juist de bedoeling zoveel mogelijk spanning te creëren. "Ze nemen al onze verschillende achtergronden, qua werkervaring, nationaliteit, leeftijd, ras en geslacht, en mengen ons zeg maar allemaal door elkaar om zo divers mogelijke secties te creëren", legt Dan uit. "En dat is heel belangrijk bij de pedagogie die de Harvard Business School gebruikt voor zijn onderwijsmethode; alles hier wordt onderwezen via de case-methode."

Elke les focust op een Harvard Business Review-case, een voorbeeld van een bedrijfsbeslissing, zoals David Dao en United Airlines, die de studenten van tevoren lezen en voorbereiden.

"We brengen allemaal unieke professionele en persoonlijke levenservaringen naar de tafel, en geven onze mening over wat er gebeurt in de case. Er zijn zo veel verschillende meningen, vooral wat betreft ethische cases, maar na veel gediscussieer en soms zelfs ruzie komen we meestal tot een consensus over wat de belangrijkste geleerde lessen zijn", zegt Dan.

De educatieve waarde op de HBS ligt in hoe diepgaand en inzichtelijk die discussies worden, wat volledig gebaseerd is op uiteenlopende bijdragen.

Teams en organisaties die diversiteit waarderen, presteren meestal beter. De beredenering is eenvoudig: meer verschillende denkwijzen betekent meer ideeën.

Hoewel diversiteit demografieën zoals geslacht, etniciteit en opvoeding omvat, wordt het idee van diversiteit uitgebreid om nog zoveel meer te omvatten. Alle teams hebben op zijn minst cognitieve diversiteit nodig, oftewel vele verschillende manieren van denken en waarnemen – waar vanzelf spanning door ontstaat.



Spanning wordt vaak gezien als negatief, en mensen doen er alles aan om het te vermijden. Spanning is echter een geweldig hulpmiddel dat kan worden gebruikt om innovatie te versnellen.

Uiteenlopende meningen trekken conversaties en ideeën in verschillende richtingen; hoe meer teams die spanning kunnen benutten, hoe verder ze hun ideeën kunnen laten gaan om nieuwe wegen te verkennen en te innoveren.

Hoe benutten teams de creatieve energie van spanning dan zonder het team uit elkaar te rukken? Net zoals een spier moet spanning in de loop der tijd goed worden getraind en ontwikkeld om het volledige potentieel ervan te kunnen benutten. Hiervoor zijn de juiste emotionele vereisten nodig die eerder in het teamwerk-framework zijn uiteengezet.

Het creëren van ruimte voor spanning draait niet om wie er gelijk heeft, maar om het verkennen van nieuwe wegen die een individu in zijn eentje niet zou kunnen vinden.

"Op de HBS doen we iets dat 'My Takes' heet, waarbij we opstaan en onze sectie een persoonlijk verhaal vertellen. Ik heb het bijvoorbeeld gehad over mijn homoseksualiteit, mijn worsteling met mijn geloof en de verwachtingen van mijn familie", vertelt Dan. "Als we ons kwetsbaar opstellen tegenover elkaar, kunnen we vertrouwen opbouwen, empathie tonen en een band scheppen. Wanneer case-discussies hoog oplopen in het klaslokaal, begrijpen we uiteindelijk beter wat elke persoon bedoelt, dus we omarmen de spanning in plaats van dicht te klappen."

Wanneer een team het delen van eerlijke persoonlijke meningen aanmoedigt en dit tot een verhit debat leidt, waarna iedereen de kamer nog steeds als vrienden verlaat, dan hebben ze geleerd hoe ze spanning kunnen benutten en daar een constructieve, generatieve kracht van kunnen maken. Dit gaat niet zozeer om debatteren puur om te debatteren, maar meer om het versterken van de spieren die zowel spanning creëren als wegnemen, om verschillende denkwijzen te omarmen en tegelijkertijd de emotionele kwetsbaarheid van de betrokkenen te beschermen.





Constructieve spanning in de praktijk



"Iets dat heel belangrijk is, is het hebben van uiteenlopende denkwijzen en mensen die die-hard liberalen of juist superloyale conservatieven zijn... Ik denk dat je op die manier uiteindelijk de beste versie van de show krijgt."

Jen Flanz

Al 20 jaar lang uitvoerend producent van *The Daily Show*



"De belangrijkste ingrediënten van een geweldig team zijn het hebben van mensen met verschillende denkwijzen die samenkomen en helemaal betrokken zijn... Het combineren van onze verschillende denkwijzen en dan bescheiden en enthousiast genoeg zijn om te veranderen."

Shane Snow

Auteur van *Dream Teams* en journalist



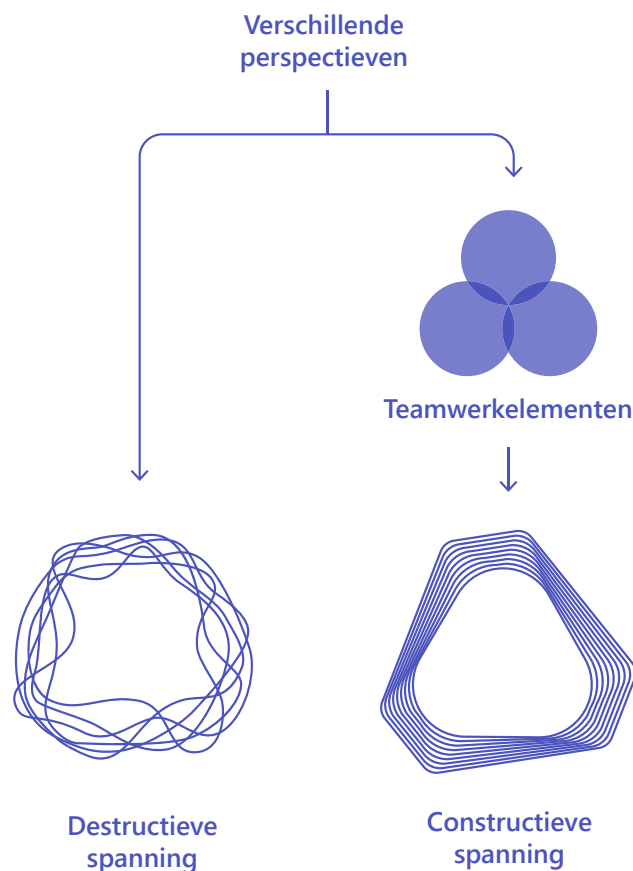
Belangrijkste onderdelen van constructieve spanning

Wanneer verschillende perspectieven botsen, ontstaat er spanning. Deze spanning wordt een kracht die vernietigend kan zijn voor een team als deze niet wordt benut. Wanneer spanning echter wordt benut door een gezonde teamdynamiek te stimuleren, wordt het een constructieve kracht die tot innovatieve ideeën leidt.

Verschillende perspectieven, indien goed benut, zijn essentieel voor innovatie. Deze perspectieven kunnen voortkomen uit verschillen in denkwijze, achtergrond, etniciteit, temperament, rol, geslacht, seksuele geaardheid en meer.

Constructieve spanning is de productieve kracht die ontstaat wanneer diversiteit wordt omarmd in gezonde omstandigheden.

Destructieve spanning is de negatieve kracht die ontstaat wanneer diversiteit botst in ongezonde omstandigheden.





Een gemakkelijke manier om aan de slag te gaan

Op zoek naar een manier voor je team om constructieve spanning te omarmen? Probeer dit eens:

Superschurken, superhelden

Soms kan spanning worden weggenomen door deze gewoon te erkennen. Andere keren heb je een superheld nodig om het op te lossen.

"Breng je team bijeen en vraag elk teamlid een spanning op te schrijven die jullie samenwerking beïnvloedt. Vraag elke persoon de spanning nu een superschurknaam te geven, zoals 'Meneer de Onderbreker' of 'De Formaliteitenfanaat'. Deel deze dan met elkaar. Door spanningen speels te benaderen, kunnen we er vaak gemakkelijker over praten, wat tot een productieve conversatie leidt. Vraag vervolgens 'Welke superheld kan deze superschurk het beste verslaan?'"

Michelle Lee
Directeur bij IDEO Play Lab

Wil je nog meer informatie? Bekijk de handleiding 'De kunst van teamwork' en download de toolkit op aka.ms/ArtOfTeamworkGuide. 

De kracht van teamwerk benutten om meer te bereiken

Aan de kern van het concurrentievoordeel van elk bedrijf staat zijn vermogen om de sterke punten van dynamische teams te benutten. Voor de steeds ingewikkeldere en onvoorspelbaardere uitdagingen waar we mee te maken hebben, zijn nieuwe benaderingen nodig, waaronder innovatieve strategieën om creatief potentieel in groepen te ontketenen.

Het geheim van succesvol teamwerk ligt in het vermogen om opzettelijk een gezonde teamdynamiek te stimuleren en onderhouden.

Wanneer teams deze gezonde toestand actief stimuleren, kunnen ze spanning katalyseren en profiteren van een primair essentieel voordeel: uiteenlopende perspectieven en persoonlijkheden. Wanneer deze verschillen volledig worden benut, worden ze de dynamische, creatieve en generatieve kracht die nodig is om de hedendaagse onvoorspelbare en snelle uitdagingen aan te pakken.

Voor meer informatie over hoe je je team kunt helpen een gezonde dynamiek te stimuleren, bekijk je onze onlinehandleiding en download je de Art of Teamwork-toolkit aka.ms/ArtOfTeamwork.

(c)[2019] Microsoft Corporation. Alle rechten voorbehouden. Individuele meningen in dit document kunnen zonder kennisgeving worden gewijzigd en weerspiegelen niet per se de meningen van Microsoft of andere bedrijven. Je mag dit document kopiëren en gebruiken voor je eigen interne naslag.