

Team Readiness

Mediation Congres Bussum, 2023



Team Readiness

Overzicht

Welkom en introductie

Onze focus: Interculturele competenties

Diversiteit en Team Readiness

Groepsdynamiek

Voordelen van diversiteit

De rol van interculturele competenties

Tips en samenvatting

Check-out

Onze focus: Interculturele competenties

Interculturele Sensitiviteit

Hoe goed zijn we ons
bewust van verschillende
culturele perspectieven?

Interculturele Communicatie

Hoe goed kunnen we
onze manier van
communiceren
aanpassen?

Bevorderen van Betrokkenheid

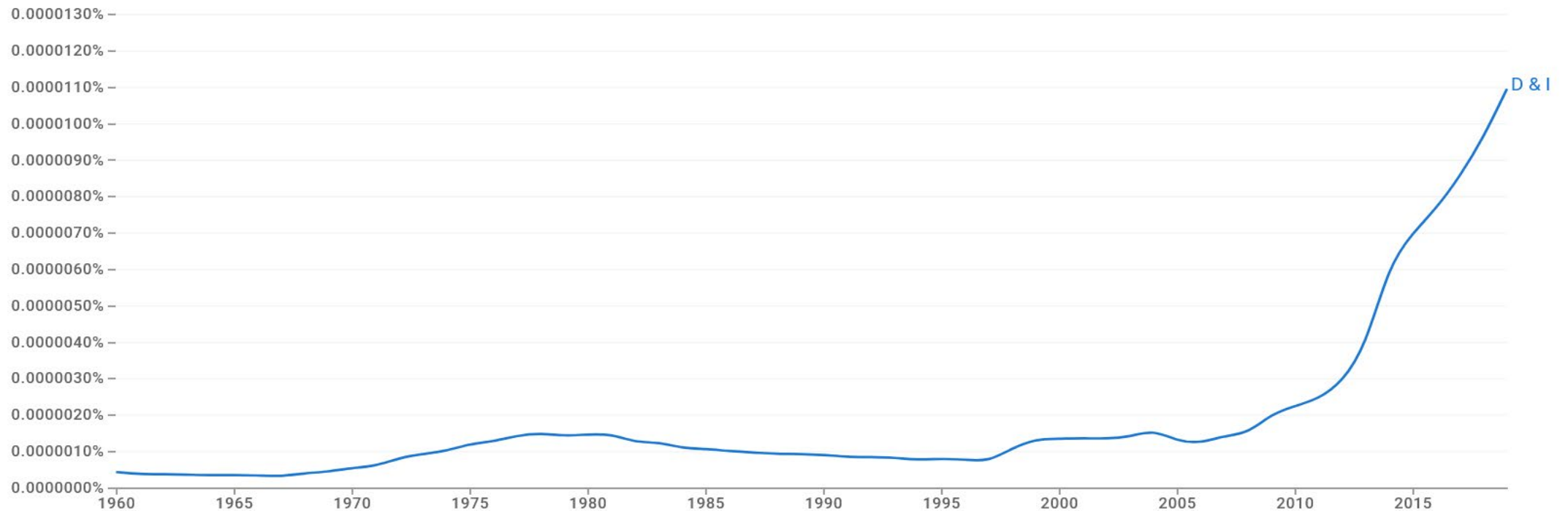
Hoe goed brengen we
mensen samen rond
gemeenschappelijke
doelen?

Omgaan met Onzekerheid

Hoe goed gaan we om
met de onzekerheid van
interculturele interacties?

Interesse in diversiteit exponentieel gegroeid

NGRAM viewer: Zoekterm D&I 1960-2019



Welkom Diversiteit

Diversiteit is geweldig!

Harvard Business Review, Forbes, Boston Consulting Group, Shell, Volkswagen, British Petroleum, Santander, Allianz, Total, Daimler, Nestlé, BNP Paribas, HSBC

ABN AMRO bank N.V., Bouwend Nederland, Bonnefanten museum, De Nieuwe Zorg Thuis, Erasmus Medisch Centrum, Young Capital, Zeelandia Nederland



Bron: Memento Media on Unsplash

EU Diversiteitscharter

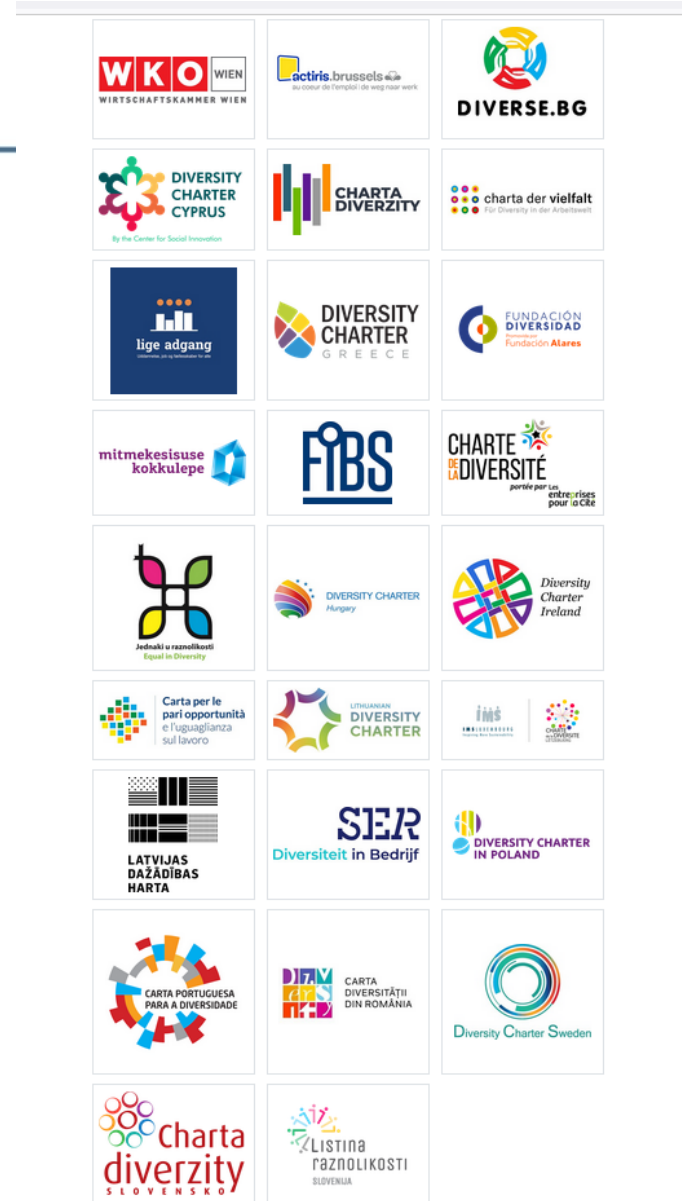
26 Europese landen met diversiteitscharter

Meer dan 12.800 ondertekenaars –
particuliere en publieke organisaties,
ngo's, vakbonden, etc.

Samen vertegenwoordigen zij 6 miljoen
werknemers

In Nederland 470 ondertekenaars
(www.ser.nl)

Bron: <https://www.eudiversity2022.eu/european-diversity-month-2022/eu-platform-of-diversity-charters/> (status 19 oktober 2023)



Diversiteit: Manieren om anders te zijn

Some usual suspects

1. Gender
2. Nationaliteit
3. Opleiding
4. Leeftijd
5. Ervaring in vakgebied
6. Etniciteit
7. Sociaaleconomische status
8. Seksuele oriëntatie

Groepen in ons leven

In tweetallen, 2 x 5 minuten

A. Vind 5 groepen waar jullie beiden lid van zijn

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

C. Noem een aantal eigenschappen van een of meerdere van deze groepen

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

B. Vind 5 groepen waar géén van jullie lid zijn

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

D. Eveneens: Noem eigenschappen van een of meerdere van deze groepen

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Introductie: Diversiteit in organisaties – drie niveau's

Individu

'Unconscious bias':

Welke blunders maken wij dankzij ons razendsnelle denkvermogen?

Teams

Wanneer leiden onze persoonlijke ideeën over diversiteit tot innovatie in ons team?

Hoe creëren wij verbinding en draagvlak?

Organisatie

Welk perspectief op D&I werkt, en welke perspectieven werken niet?

Onverwachte en ongewenste effecten

Vandaag: Niveau van teams

Individu

'Unconscious bias':

Welke blunders maken wij dankzij ons razendsnelle denkvermogen?

Team Readiness

Wanneer leiden onze persoonlijke ideeën over diversiteit tot innovatie in ons team?

Hoe creëren wij verbinding en draagvlak?

Organisatie

Welk **perspectief** op D&I werkt, en welke perspectieven werken niet?

Onverwachte en ongewenste effecten

Introductie: Team versus groep

Wanneer is een groep een team?

Gedeeld(e) doel(en)

Aanzienlijke onderlinge
afhankelijkheid

Werken aan taken die
probleemoplossing, creativiteit en
gedeelde besluitvorming vereisen

Bron: Homan, 2019, p 2. Zie ook Mathieu, Hollenbeck,
Van Knippenberg, & Ilgen, 2017



Introductie: Team Readiness

Wat is Team Readiness?

Het vermogen van een team om zijn culturele en cognitieve diversiteit te gebruiken als bron voor creativiteit en innovatie.

Team Readiness is:

- niet eenvoudig
- kan worden ontwikkeld
- heeft baat bij interculturele competenties





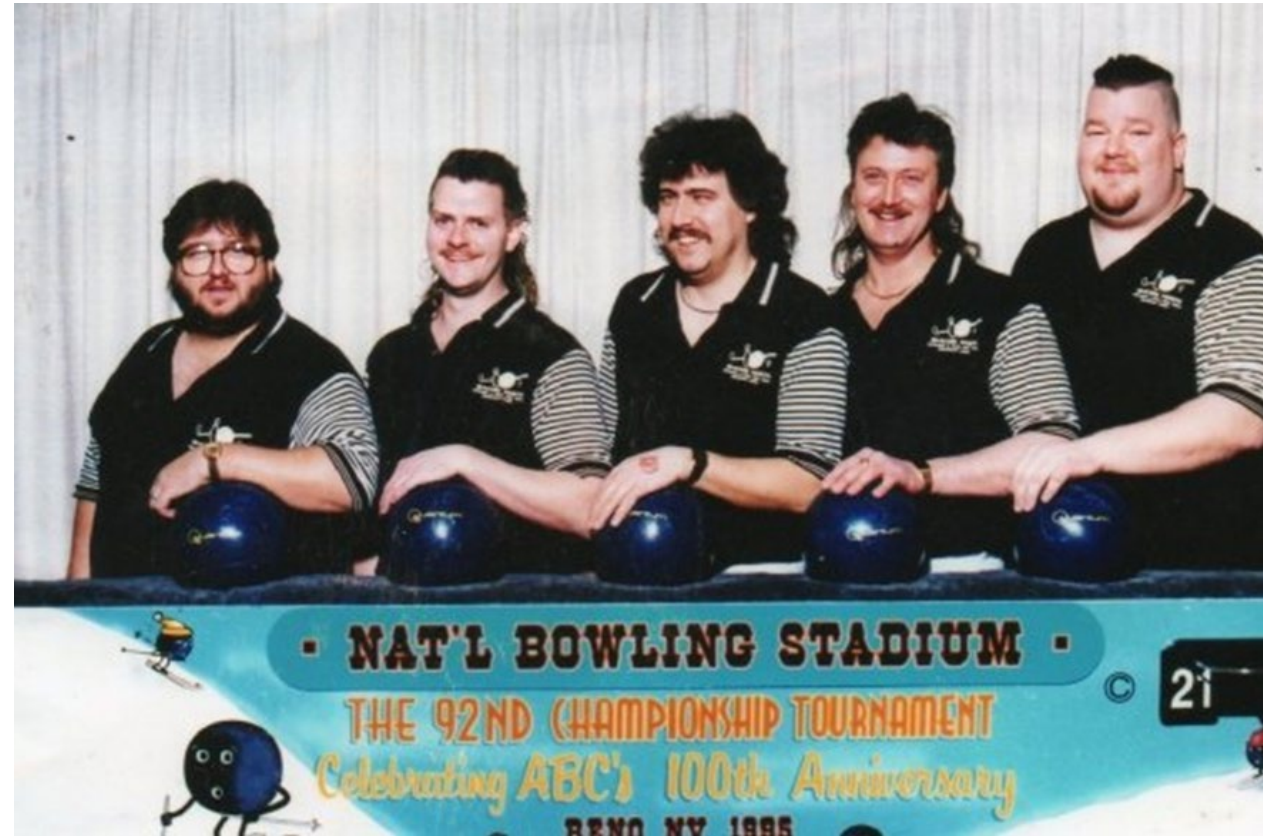
Groepsdynamiek



Groepsdynamiek

Similarity Attraction *bias*

Iemand die zo is als wij, moet wel sympathiek zijn



Bron foto: <https://awkwardfamilyphotos.com>

Groepsdynamiek

Group Think

Irving Janis (1971, 1972, 1982):

a mode of thinking we engage in when deeply involved in a cohesive in-group, when our desire to agree overrides our motivation to realistically look at alternatives

McCauley (1989):

*group insulation and group **homogeneity** are key factors leading to group think*



Introductie: *Prestatie-bias*

Katherine Williams en Charles O'Reilly: 80 onderzoeken, 40 jaar van onderzoek

Diverse teams

- Slagen op het gebied van taakgerelateerde output
- Falen op het gebied van het vermogen om opnieuw samen te werken
- Falen op het gebied van het verenigen van persoonlijke behoeften van teamleden



Bron: Katherine Y Williams and Charles A O'Reilly (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, Volume 20, 77-140.

Introductie: De gevolgen van de *Prestatie-bias*

Divers samengestelde teams

Kennen meer verloop

Kennen meer verzuim

Leden trekken zich sneller terug

Hun leden

Worden vaker uitgesloten van
communicatienetwerken buiten
het team

Lijden meer onder stereotypering
en vooroordelen

Zijn minder tevreden

Worden slechter beoordeeld op
hun prestaties

Voordelen van diversiteit in je team





Meer meningen – betere argumenten



Meer meningen – betere argumenten

Teamleden worden uitgedaagd om beter te argumenteren

Een enkel teamlid met een andere mening kan de argumenten van het team verbeteren

Meningsverschillen verbeteren analyses en beslissingen, zelfs als ze irrelevant lijken

De meerderheid in het team is minder geneigd om voor de verkeerde aanpak te kiezen



By Illustrator unknown; Copyright 1957 United Artists Corp.. Scan via Heritage Auctions. Cropped from the original image., Public Domain, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=85718046>

Meer meningen – betere argumenten

Scherpere analyses, zorgvuldigere besluiten

Wanneer verschillende meningen en invalshoeken op elkaar botsen, vermijdt het team het gevaar van misleidende eendracht

Bij zo'n botsing moet iedereen scherper nadenken, iets van meerdere kanten bekijken

Betere informatieverwerking – betere resultaten*

*Bron: Carsten C Schermuly and Wolfgang Scholl (2012). The Discussion Coding System (DCS). A new instrument for analyzing communication processes. *Communication Methods and Measures, Volume 6*, 12-40 (e.g., Meyer & Scholl, 2009)

Meer verschillen – meer oplossingen



Meer verschillen – meer oplossingen

Grotere kans om een geweldige of de juiste oplossing te vinden

Waarom hebben onze nieren buisjes?

- Nutteloze overblijfselen van de evolutie! Negeer ze!
- Toen keek een ingenieur naar de lussen.
- Hij zag direct: Dit zijn tegenstroomvermenigvuldigers: mechanismen die vloeistoffen in een systeem concentreren. Hierbij wordt energie gebruikt om een osmotische gradiënt te genereren die je in staat stelt om water uit de buisvloeistof te her-absorberen en geconcentreerde urine te produceren.
- De buisjes bleken vitale onderdelen te zijn van de werking van onze nieren.

Meer verschillen – meer oplossingen

Grotere kans voor de juiste of een superieure oplossing

Auto-Tune:

- Exxon-ingenieur Andy Hildebrand had 18 jaar onderzoek gedaan naar seismische gegevens.
- Hij had een techniek ontwikkeld die gebruik maakte van het wiskundig model “autocorrelatie”: Daarbij stuurde hij geluidsgolven de grond in en registreerde vervolgens hun weerkaatsingen.
- De eerste toepassing ervan werd meteen een razend succes: Kijk en luister <https://www.youtube.com/watch?v=nZXRv4MezEw>

Bron: Sasha Frere-Jones, New Yorker Magazine, The Gerbil's Revenge (2 June 2008). <https://www.newyorker.com/magazine/2008/06/09/the-gerbils-revenge>

Meer verschillen – nieuwe doelgroepen

Flori Roberts (1929-2020)

First to develop a make-up line for African American women

McKinsey:

- “Spending on beauty is robust among Black Americans, a diverse and growing group of 41 million people with increasing spending power. In 2021, they spent \$6.6 billion on beauty. That’s 11.1 percent of the total US beauty market”



Bron: Bol.com: Flori Roberts Creme to Powder Foundation Sable speciaal voor de donkere huid

Bron: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/black-representation-in-the-beauty-industry>

Meer verschillen – meer oplossingen

Daklozen helpen

Psycholoog Sam Tsemberis had geen enkele ervaring met de behandeling van daklozen.

Dit was zijn team:

- een herstellende heroïneverslaafde
- een voormalig dakloze
- een andere psycholoog
- een dichter/overlevende van incest

Meer oplossingen

De oplossing?

Permanente huisvesting!

- Utah heeft dakloosheid uitgebannen.
- Phoenix heeft chronische dakloosheid onder veteranen uitgebannen.
- Finland heeft dakloosheid uitgebannen (*Nimi Ovessa – Your Name on the Door*).

Bronnen:

Washington Post, Meet the outsider who accidentally solved homelessness

The Guardian, It's a miracle': Helsinki's radical solution to homelessness

HOUSING FIRST



Ending Homelessness,
Transforming Systems,
and Changing Lives

on LinkedIn

DEBORAH K. PADGETT, BENJAMIN F. HENWOOD, & SAM J. TSEMBERIS

Meer verschillen – meer aanvliegroutes

Chris Jung and the Mafia

Newark, New Jersey, 1974:

- Een dagvaarding dient rechtstreeks en persoonlijk aan de beschuldigde te worden overhandigt.
- Dus omringde de maffiabaas zich met lijfwachten – die hielden elke FBI-agent op afstand
- Chris Jung ging undercover naar de bruiloft van zijn dochter, deed alsof ze een bruiloftsgast was. Toen hij haar verwelkomde, overhandigde ze hem het document.



Bron: Shane Snow Dream Teams: Working Together Without Falling Apart

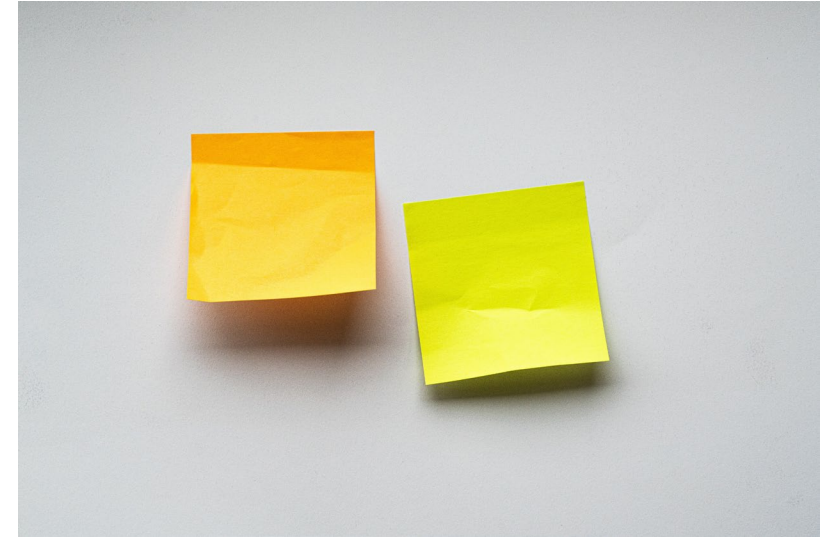
Meer verschillen – meer toevalsontdekkingen

Grotere kans dat één persoon de juiste oplossing ontdekt:

Dr. Spence Silver, een chemicus bij 3M, had een zwakke kleefstof uitgevonden – het leek een 'oplossing op zoek naar een probleem'. Silver dacht er oorspronkelijk aan om de lijm op verticale oppervlakken te smeren, zodat notities daar neergelegd en weer verwijderd konden worden.

Jaren later kwam Art Fry bij 3M werken. Fry zong in een kerkkoor en ergerde zich voortdurend erover dat de bladwijzers uit zijn gezangboek vielen. Met Silver's lijm erop zouden ze blijven plakken!

*Stahl et al.'s meta-analyse toont: Creatievere en innovatievere oplossingen bij diversiteit in je team



*Literatuur: Günter Stahl, Martha L Maznevski, Andreas Voigt and Karsten Jonsen (2010) Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, Volume 41, 690-709.

Team Readiness



Team Readiness

Overzicht

Intercultural Readiness Check: Vier competenties

Team Readiness: Drie succesfactoren en de rol van de interculturele competenties

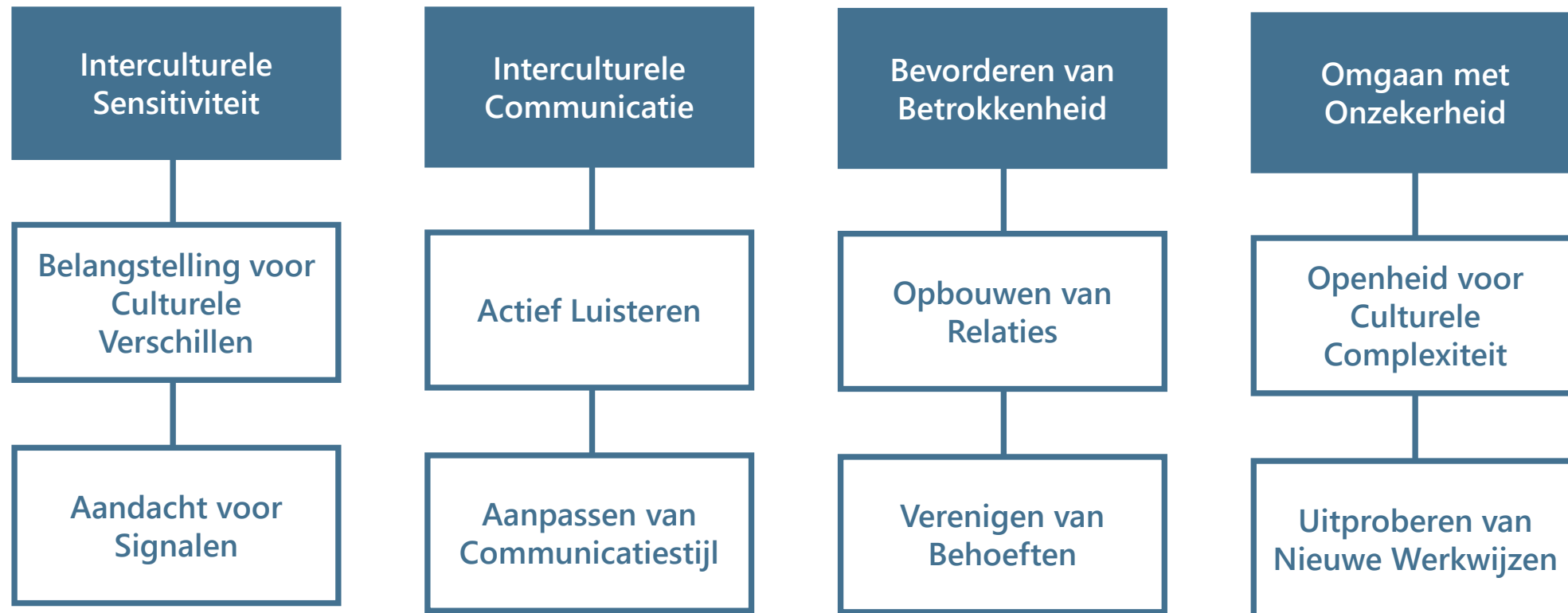
Check-out

Intercultural Readiness Check: Vier competenties

Interculturele Sensitiviteit	Interculturele Communicatie	Bevorderen van Betrokkenheid	Omgaan met Onzekerheid
Hoe goed zijn we ons bewust van verschillende culturele perspectieven?	Hoe goed kunnen we onze manier van communiceren aanpassen?	Hoe goed brengen we mensen samen rond gemeenschappelijke doelen?	Hoe goed gaan we om met de onzekerheid van interculturele interacties?

Ursula Brinkmann & Oscar van Weerdenburg (2014) *Intercultural Readiness: Four competences for working across cultures*. Palgrave.

Intercultural Readiness Check: Vier competenties



Ursula Brinkmann & Oscar van Weerdenburg (2014) *Intercultural Readiness: Four competences for working across cultures*. Palgrave.

Wanneer wordt teamdiversiteit een meerwaarde?

Drie succesfactoren

1. Let op verbale en non-verbale signalen:

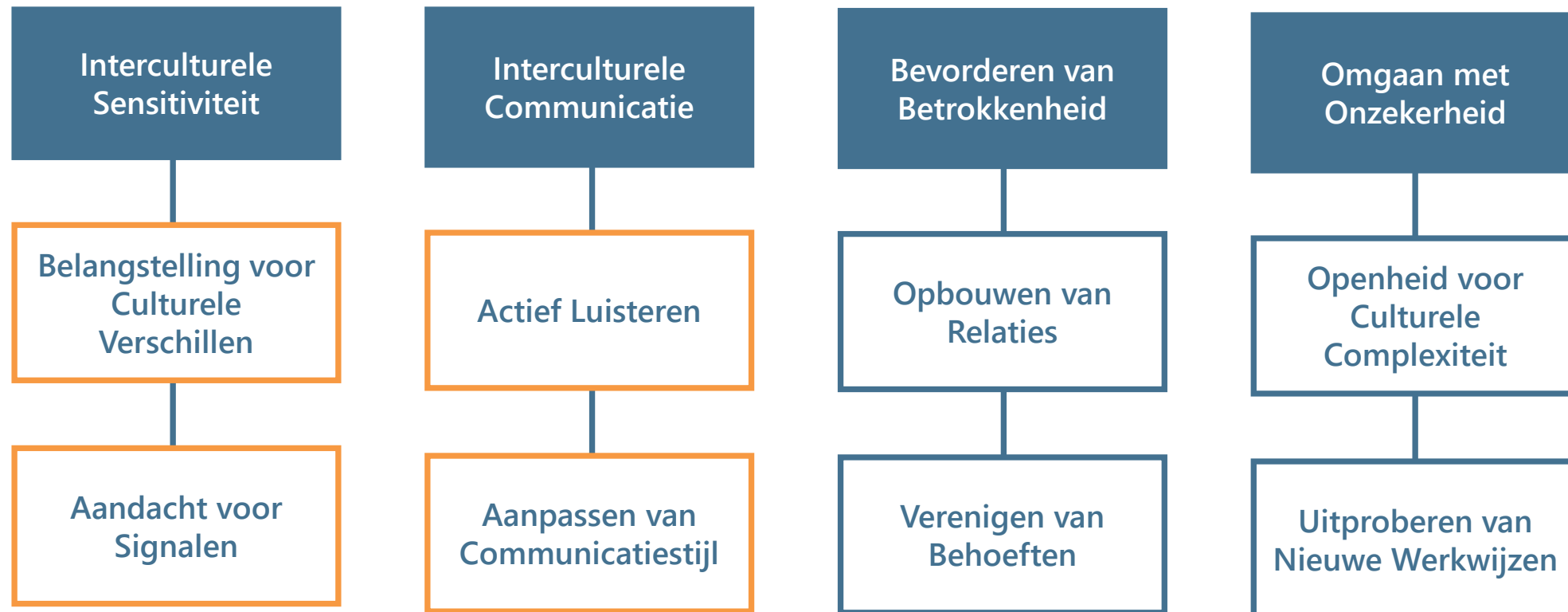
- Deze geven aan dat iemand iets wil zeggen.
- Geef diegene het woord en ontdek zijn/haar kijk op de discussie



Bron: Tina Girndt (2000) Cultural diversity and work-group performance: Detecting the rules. Tilburg, NL: CentER, Tilburg University.

Team Readiness: De vier competenties

1. Verschillende perspectieven signaleren



Wanneer wordt teamdiversiteit een meerwaarde?

Drie succesfactoren

2. Voorkom breuklijnen (fault-lines) in je team:

- Laat je team niet in subgroepen / cliques uiteenvallen.

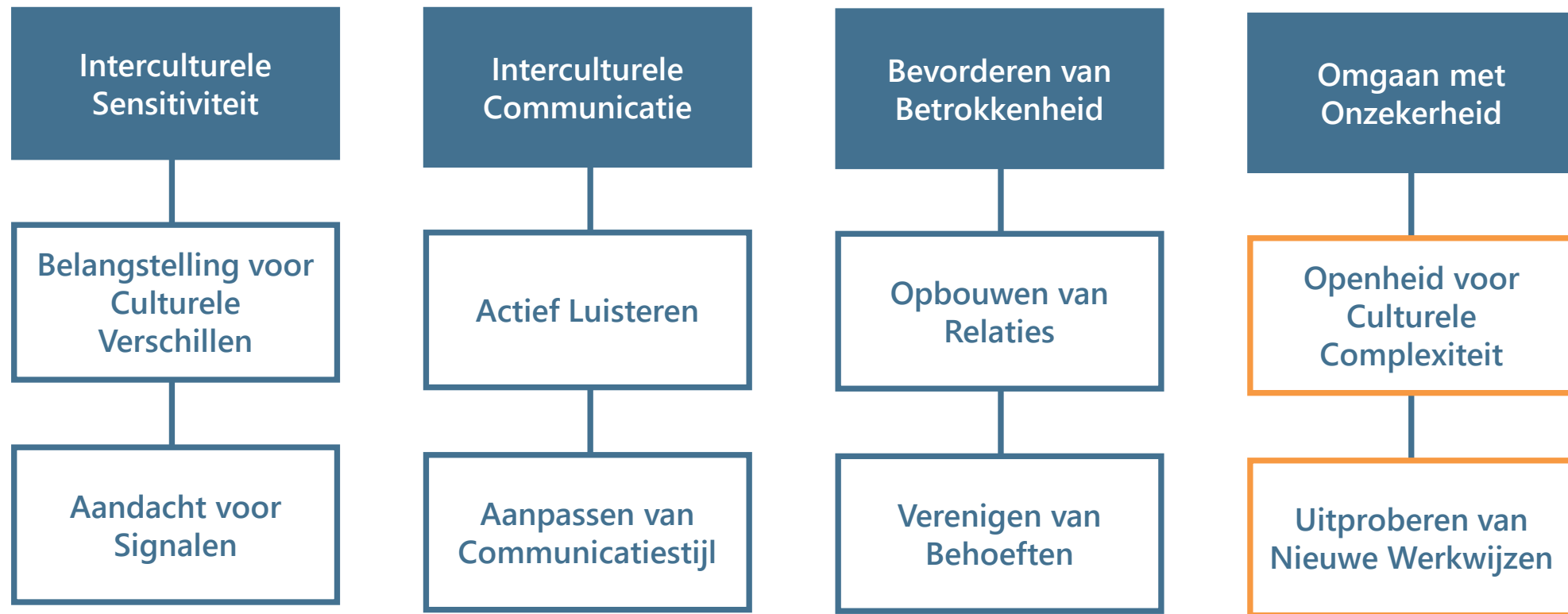
Bron: Dora C Lau and I Keith Murnighan (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, Volume 23, 325-40



Team Readiness: De vier competenties

2. Voorkom breuklijnen

Teamleden die hoog scoren op Omgaan met Onzekerheid houden het team bij elkaar wanneer het risico op breuklijnen groot is (Brinkmann & van Weerdenburg)



Wanneer wordt teamdiversiteit een meerwaarde?

Drie succesfactoren

3. Positieve diversiteitsovertuigingen

"Onze verschillen zijn essentieel voor onze prestaties"

- Als ieder teamlid hiervan overtuigd is, zijn breuklijnen veel minder kansrijk.

Literatuur:

Astrid Homan, Daan van Knippenberg, Gerben van Kleef and Carsten de Dreu (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology, Volume 92(5)*, 1189-1199.

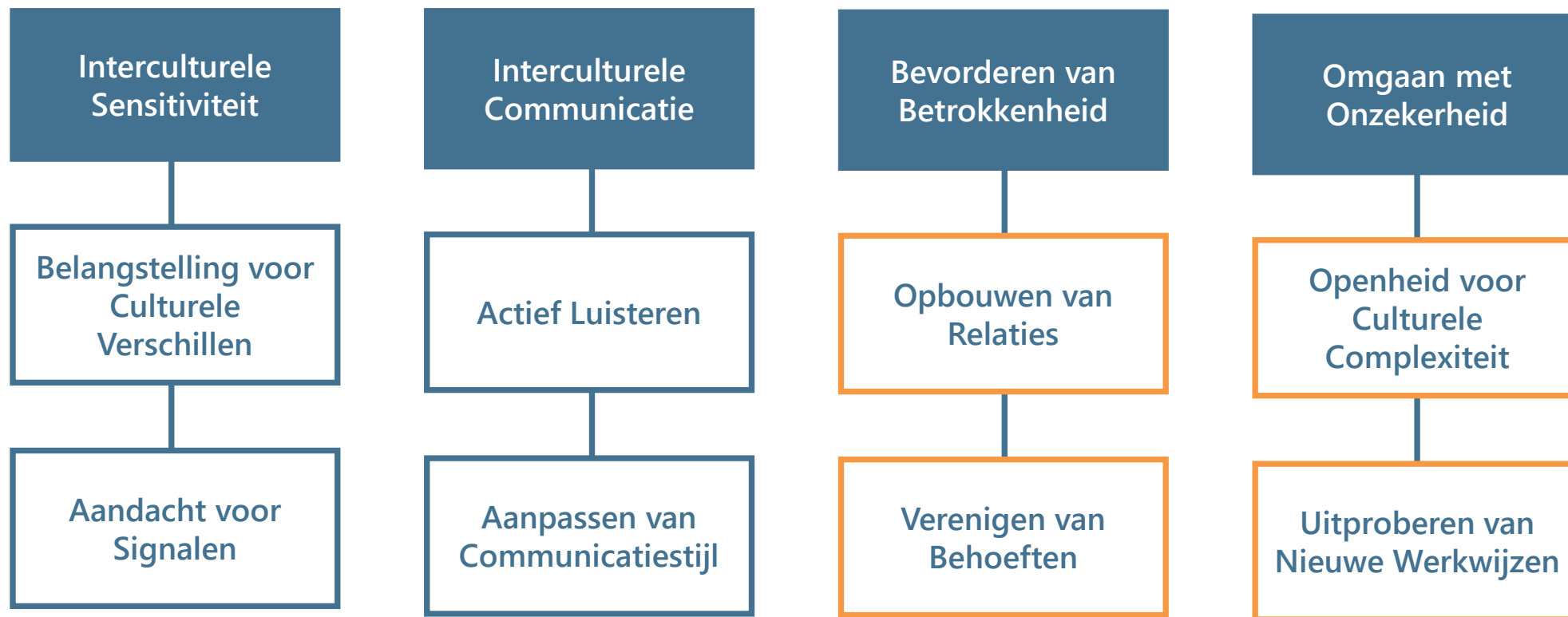
Daan van Knippenberg and Michaéla C Schippers (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology, Volume 58*, 515-541.



Team Readiness: De vier competenties

3. Positieve diversiteitsovertuigingen:

Teamleden die hoog scoren op Bevorderen van Betrokkenheid en Omgaan met Onzekerheid zien sneller de meerwaarde van diversiteit dan teamleden die lager scoren (Brinkmann & van Weerdenburg)



Team Readiness: De vier competenties



Van alleen naar samen

Vier tips

Investeer in je interculturele competenties

Luister actief naar signalen in communicatie: Stop en vraag wat de ander wilde zeggen

Waak voor sub-groepjes en cliques

Analyseer de link tussen de onderlinge verschillen en de doelstellingen van je team – en creëer momenten van rust en reflectie

Meer over teams?



Kijk op onze sites:

www.Interculturalreadiness.com

www.ibinet.nl

Team Readiness

Samengevat

(Cultureel) diverse teams kunnen creatiever en innovatiever zijn dan minder diverse teams

Minder risico op groepsdenken, betere argumenten en beslissingen, meer ideeën

Maar: Diversiteit kan teams uit elkaar doen vallen, kan leiden tot uitsluiting, slechte communicatie, meer conflicten

Diverse teams hebben vaak ondersteuning nodig - en interculturele competenties helpen om te begrijpen welke ondersteuning het beste werkt