



CUBE team training op basis van Model van Lencioni; de vijf frustraties van teamwork

Functioneren jouw medewerkers als groep of als team? En hoe maak je als leidinggevende van een groep een team?

Vaak krijgen wij als trainers de vraag problemen binnen een team op te lossen, of, als er geen direct problemen zijn, team effectiviteit te vergroten: Team building.

Zonder een goede analyse van de huidige situatie kun je geen route maken naar de betere situatie. Vergelijk het met een routeplanner: je hebt een nauwkeurige huidige locatie en doel-locatie nodig om de route uit te stippelen en te volgen.

Wij baseren ons hierbij op de principes van Lencioni en zijn 5 voorwaarden voor succesvolle teams. Hij schreef de management bestseller “5 frustraties van teamwork”

Allereerst vragen we ons af: Wat is een team?

Een team is een (kleine) groep mensen die samenwerken aan een gemeenschappelijk doel.

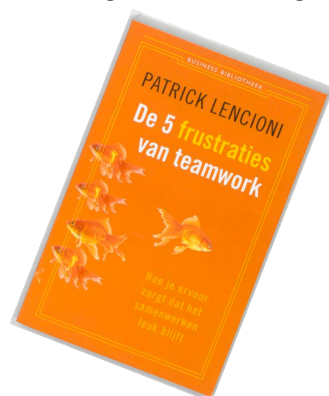
Wat voor een team duidelijk moet zijn: WAT is ons doel. Waarom zijn wij een team? Helaas ontbreekt dit vaak in organisaties omdat met het verward met deadlines, omzet of taken.

De mensen in het team zijn divers, met aanvullende competenties en persoonlijkheden. Zij zijn dus afhankelijk van elkaar om dit doel te bereiken, daarom moeten zij samenwerken. Het vraagt Leiderschap, organisatie en goede afspraken om een team te laten functioneren. Vergelijk het maar met een voetbalteam!

Organisaties bestaan weer uit meerdere teams. Deze teams zijn van elkaar afhankelijk, zoals inkoop, marketing en verkoop afhankelijk zijn van elkaar om het gemeenschappelijke bedrijfsdoel te bereiken.

Hiermee gaan we in de training aan de slag. Bij voorkeur in combinatie met Insights Discovery.

In deze syllabus geven we graag een samenvatting van het model van Lencioni en uitleg over werken met het model. Het geeft een manager houvast. Waar staat mijn team? Wat vraagt het van mijn leiderschap?





Het Model van Lencioni

Een groep mensen is nog geen team....

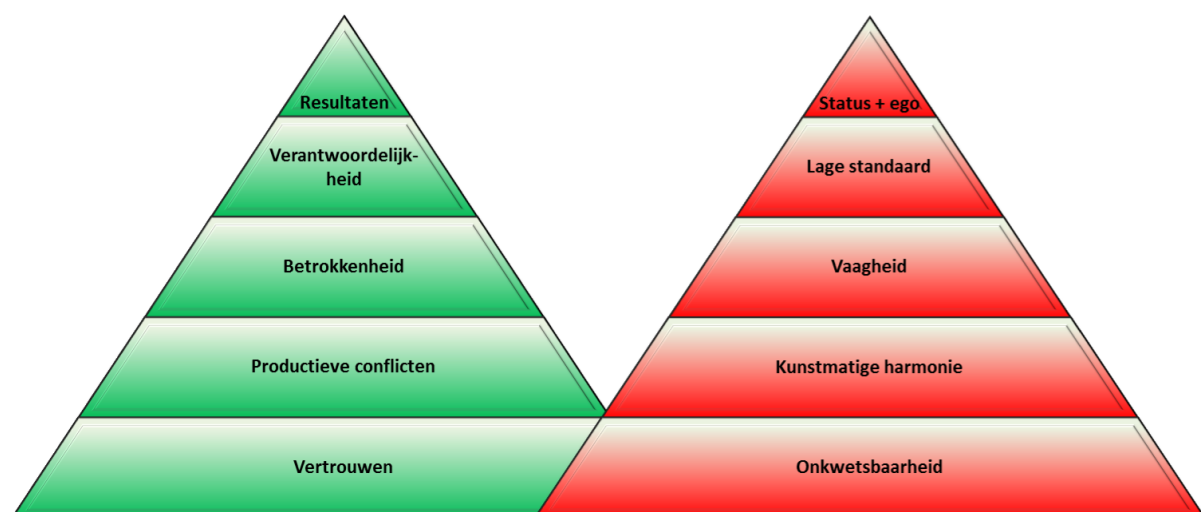


Het model van Lencioni is als een piramide opgebouwd. Kenmerk van een piramide is, dat eerst het onderliggende niveau volledig ingevuld en geborgd moet zijn, voor er aan een volgende fase gewerkt kan worden. En de eigenschap dat de onderste niveaus veel groter, zwaarder en moeilijker zijn dan de daarboven gelegen niveaus.

In de praktijk zien we veel managers die in hun aanpak te veel resultaatgericht zijn en zich focussen op de verantwoordelijkheden van de teamleden en het uiteindelijke resultaat. Het is inderdaad een frustratie te noemen als hij merkt dat er ondanks zijn inspanningen geen noemenswaardige verbetering te zien is. Sterker nog, bij te veel pressie vergroot juist de eilandjescultuur.

Hoe paradox het misschien mag klinken, het harde (bedrijfs-)resultaat komt pas als er eerst voldoende gewerkt is aan de zachte, emotionele menselijke waarden.

Het model beschrijft twee piramides; de linker piramide is het succesteam, de rechterpiramide is een groep waar effectiviteit en synergie verdrongen zijn door de verkeerde drijfveren. Dit team kenmerkt de vijf frustraties van teamwork;



Successteam versus probleemgroep



De verschillende Niveaus uitgelegd

De niveaus die, voordat er een collectief doel bereikt kan worden, stap voor stap bereikt moeten worden zijn het herkennen en erkennen van, en het leren omgaan met de volgende vijf (rode) frustraties:



1. Vertrouwen versus onkwetsbaarheid

Afwezigheid van vertrouwen tussen de teamleden onderling zorgt voor een ongezonde behoefte aan onkwetsbaarheid. Teamleden die niet bereid zijn zich kwetsbaar op te stellen en in alle openheid hun fouten en zwakheden toe durven te geven, maken het onmogelijk een basis van vertrouwen te leggen.

Op dit niveau kennen de teamleden elkaar niet echt goed, ze weten weinig over elkaars privéleven, passies en drijfveren of normen en waarden; hoe de ander “in elkaar zit”. Het herkennen van elkaars aanvullende krachten zit er nog niet in, men voelt meer de allergieën of bedreigingen die de anderen oproepen.

Leden van teams waar het aan vertrouwen ontbreekt;

- Verbergen zwakheden en fouten voor elkaar;
- Aarzelen bij het vragen van hulp of het geven van opbouwende feedback;
- Aarzelen om hulp aan te bieden buiten het terrein waarvoor ze verantwoordelijk zijn;
- Staan meteen met conclusies klaar over de intenties en neigingen van anderen, zonder dat ze proberen daarover eerst duidelijkheid te krijgen;
- Slagen er niet in vaardigheden en ervaringen bij anderen te herkennen en daarvan gebruik te maken;
- Verspillen tijd en energie bij hun pogingen hun doelen te realiseren;
- Zijn wrokkig;
- Hebben een afkeer van vergaderingen en hebben altijd wel een reden om iets niet samen te doen.



Lencioni stelt dat zijn model ook positief neergezet kan worden, door te stellen dat (h)échte teams voldoen aan de volgende vijf (groene) criteria:



1. Vertrouwen versus onkwetsbaarheid

Vertrouwen vormt de basis van ieder team. Dit ontstaat door het delen van ervaringen, gevoelens en persoonlijke bijzonderheden. Ook het benoemen van de eigen kwaliteiten en valkuilen en het uitspreken van de sterke en zwakke bijdrage van de collega's aan het team werkt bevrijdend. Dit maakt het makkelijker om hulp te vragen of aan te bieden. Standaard worden tijdens de bouw aan dit niveau professionele profielen van persoonlijkheid en gedragsvoorkeur en teambuildingsdagen ingezet.

In een team waarin men elkaar echt kent en vertrouwt durft men zich kwetsbaar op te stellen, hulp te vragen of eerlijke feedback te geven en ontvangen.

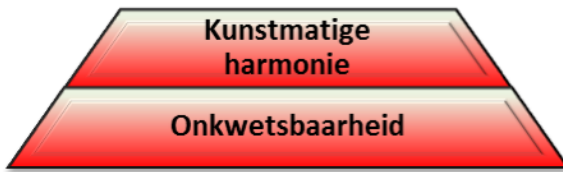
Leden van teams waarin vertrouwen heerst;

- Geven hun zwakheden en fouten toe;
- Durven om hulp te vragen;
- Accepteren vragen en de inbreng van anderen op het terrein waarvoor ze zelf verantwoordelijk zijn;
- Gunnen elkaar het voordeel van de twijfel voordat ze tot een negatieve gevolgtrekking komen;
- Nemen risico's bij het aanbieden van feedback en hulp;
- Waarderen en benutten de vaardigheden en ervaringen van anderen;
- Steken tijd en energie in belangrijke zaken, niet in politieke spelletjes;
- Bieden verontschuldigen aan en accepteren die ook zonder aarzeling;
- Zien uit naar vergaderingen en andere gelegenheden om als groep te kunnen optreden.

Rol van de leider;

Zichzelf als eerste kwetsbaar opstellen.

Creëer een omgeving die kwetsbaarheid niet afstraft (veilige omgeving). Wees zelf oprecht, speel geen spel of rol.



2. Productieve conflicten versus kunstmatige harmonie

Als er geen absoluut vertrouwen in elkaar is, is er angst voor conflicten en confrontaties. Dit zorgt ervoor dat kritieke of controversiële onderwerpen niet op de agenda komen, of men niet vecht voor het grote belang, als dat als ruzie wordt beleefd.

Hierdoor lijken er geen conflicten te zijn, maar dat is schijnvrede. Als men geen eigenaarschap van een situatie neemt of het achterste van zijn tong niet durft te laten zien, zullen er nooit ongeremde en hartstochtelijke discussies plaatsvinden. En die zijn juist zo constructief om de echte, diepliggende problemen boven water te krijgen en op te lossen. Bovendien nodigt deze sfeer uit tot duikgedrag, eilandjesvorming en een “ja-zeggen-nee-doen-mentaliteit”.

Teams die bang zijn voor conflicten;

- Hebben vervelende vergaderingen;
- Creëren situaties waarin achterbakse politiek en persoonlijke aanvallen gedijen;
- Negeren controversiële onderwerpen die van doorslaggevend belang zijn voor het team;
- Slagen er niet in om te profiteren van de standpunten en perspectieven van de teamleden;
- Verspillen tijd en energie met het ophouden van de schijn en met interpersoonlijk risicomangement.



2. Productieve conflicten versus kunstmatige harmonie

Het is belangrijk om confrontaties hun werk te laten doen. De eerste stap is dat het team erkent dat conflicten en confrontaties niet aanvallend, maar juist constructief en productief zijn. Betreft het een ontwikkelteam, dan is het belangrijk om zorgvuldig en diep onderzoek te doen naar “oud zeer”, onuitgesproken gevoelens en andere sluimerende zaken die onherroepelijk tot veenbrandjes gaan leiden. Een goede procesbegeleider helpt hier zeker bij.

Lencioni stelt dat alle belangrijke, duurzame relaties productieve conflicten nodig hebben om te kunnen groeien. Dat geldt zowel voor het huwelijk als voor ouderschap en vriendschap. Het geldt zeker voor het bedrijfsleven.

Teams die confrontaties aangaan kunnen levendig en boeiend vergaderen. Ze ontwijken geen moeilijke onderwerpen, ze denken als groep mee, spreken ideeën uit en gebruiken die zonder



vooordeel. Men weet dat het enige doel is om zo goed mogelijk de totale omvang van een probleem in kaart te brengen en op de kortst mogelijke termijn de best mogelijke oplossing te bereiken. Hoe verhit de vergadering ook geweest mag zijn, het team vertrekt niet zonder zeker te stellen dat er geen emotionele resten zijn blijven hangen of schade is aangericht.

Teams die conflicten aangaan;

- Kunnen levendig en boeiend vergaderingen;
- Boren de ideeën van alle teamleden aan en profiteren daarvan;
- Lossen echte problemen snel op;
- Beperken de politieke activiteiten;
- Brengen kritieke onderwerpen ter tafel.

Rol van de leider;

Terughoudend opstellen als teamleden onderling een conflict aangaan. De teamleden niet redden, wel helpen (eigenaarschap van conflict). Zelf ook passend conflictgedrag vertonen, dus niets mijden.



3. Betrokkenheid versus vaagheid

Gebrek aan betrokkenheid is vaak een gevolg van problemen op niveau twee. Lencioni zegt : “Wanneer teamleden in de loop van hartstochtelijke en open debatten geen lucht hebben kunnen geven aan hun meningen, engageren ze zich zelden of nooit en stellen zij zich ook niet achter besluiten op, hoewel ze misschien tijdens vergaderingen instemming veinzen”.

Ook een te grote behoefte aan consensus; het kiezen voor de veilige middenweg, of een ”kan iedereen zich hierin vinden” veroorzaakt vaagheid of geen eensgezindheid over de richting en de prioriteiten van besloten punten. Dit gaat ten koste van de betrokkenheid en het wel of niet nemen van persoonlijk eigenaarschap. Individuele teamleden zullen te weinig offers brengen om als team tot resultaten te komen. En dus gaan sommigen nog meer twijfelen over de juistheid van de reeds genomen beslissingen.

Een team dat niet als eenheid optreedt;

- Creëert onduidelijkheid binnen het team over de richting en de prioriteiten;
- Ziet kansen verdwijnen vanwege de niet-aflatende analyse en onnodige vertraging;
- Creëert gebrek aan vertrouwen en angst voor mislukkingen;



- Komt keer op keer op discussies en beslissingen terug;
- Moedigt kritiek achteraf onder de teamleden aan.



3. Betrokkenheid versus vaagheid

Betrokkenheid gaat over duidelijkheid en steun. Er is een eenheid in het team, en men accepteert dat te lang zoeken naar consensus niet werkt; volledige overeenstemming is onmogelijk. Dit geldt ook voor het moment, soms is het niet mogelijk om te wachten tot alle details bekend zijn of er zekerheid is over de juistheid daarvan. Door ieder zijn standpunt te laten uitgespreken en mee te wegen in de uiteindelijke besluitvorming, ontstaat bereidheid om samen verder te gaan. Afspraken worden SMART gemaakt en het voltallige team stelt zich achter deze beslissing op, zelfs als er weinig zekerheid bestaat over de juistheid ervan. Goed functionerende teams nemen duidelijke beslissingen en ze nemen ze tijdig. Het team ontwikkelt mogelijkheden om van fouten te leren en profiteert van kansen voordat de concurrentie dat doet. Ze veranderen zonder aarzeling of schuldgevoelens van richting. Aan het einde van vergaderingen beseft iedereen dat geen enkel teamlid twijfelt over de vraag of de gemaakte keuzes moeten worden ondersteund.

Een team dat als eenheid optreedt;

- Schept duidelijkheid over de richting en de prioriteiten;
- Verenigt het hele team rond gemeenschappelijke doelstellingen;
- Ontwikkelt het vermogen om van fouten te leren;
- Profiteert van kansen voordat de concurrentie dat doet;
- Handelt zonder aarzeling;
- Verandert zonder aarzeling of schuldgevoelens van richting.

Rol van de leider;

Durf besluiten te nemen, ook als dit “stralend falen” betekent. Spoor het team aan om na discussies standpunten in te nemen. Ga niet mee in te hoge behoefte aan consensus of zekerheden. Laat iedereen zich houden aan planning: afspraak is afspraak!



4. Verantwoordelijkheid versus lage standaard

Indien een teamlid een overeengekomen plan niet van harte steunt, zal hij, wanneer hij merkt dat een collega de genomen beslissingen niet volgens afspraak uitvoert, geneigd zijn om dat te negeren, in plaats van hem op zijn verantwoordelijkheden en tekortkomingen aan te spreken. Maar het irriteert hem wel. Dit veroorzaakt ongezonde spanningen binnen het team. Het spreekt voor zich dat in deze situatie de afgesproken doelstellingen en termijnen niet gehaald gaan worden.

Een team dat verantwoordelijkheid mijdt;

- Creëert wrok tussen teamleden met onderling verschillende prestatie maatstaven;
- Moedigt middelmatigheid aan;
- Mist deadlines en belangrijke afspraken;
- Belast de teamleider onnodig aangezien hij de enige bron van discipline wordt.



4. Verantwoordelijkheid versus lage standaard

Het houden van regelmatige voortgangsbesprekingen, het publiceren van doelstellingen, maatstaven en gedragsafspraken en het geven van team- in plaats van individuele beloningen, bevorderen het nemen van collectieve verantwoordelijkheid.

Natuurlijk is het lastig om een collega aan te spreken op zijn gedrag. Maar leden van een goed functionerend team overwinnen deze barrière en spreken elkaar aan op hun verantwoordelijkheden. Zo zorgen ze ervoor dat collega's die slecht presteren zich aangespoord voelen beter hun best te doen. Ze verbeteren de onderlinge relaties door elkaar ter



verantwoording te roepen. Op die manier laten ze zien dat ze elkaar respecteren en hoge verwachtingen koesteren omtrent elkaars prestaties.

Teamleden die elkaar op hun verantwoordelijkheden aanspreken;

- Zorgen ervoor dat collega's die slecht presteren zich aangespoord voelen beter hun best te doen;
- Signaleren potentiële problemen snel door zonder aarzelen de benadering van een collega ter discussie te stellen;
- Bevorderen dat collega's die dezelfde hoge maatstaven aanleggen elkaar respecteren;
- Vermijden buitensporige bureaucratie in verband met prestatie management en corrigerende maatregelen.

Rol van de leider;

Laat het team de eigen verantwoordelijkheid nemen. Neem eigenaarschap niet over. Durf, indien nodig, disciplinair scheidsrechter te zijn.



5. Resultaten versus status en ego

Als de teamleden elkaar niet doeltreffend om verantwoording vragen over elkaars houding en gedrag, dan krijgen eigen belangen (eigen ego, carrièreplanning, status of erkenning) of de belangen van de eigen afdeling, voorrang boven de doelstellingen van het team.

De teamleden concentreren zich te weinig op collectieve resultaten. Prestaties van individuele teamleden worden te weinig gewaardeerd en successen worden te weinig 'gevierd'.

Het team stagneert en laat zich makkelijk afleiden. Ook raakt het prestatiegerichte medewerkers kwijt.

Een team waarbij resultaten niet op de eerste plaats komen;

- Stagneert en slaagt er niet in zich te ontwikkelen;
- Slaagt er zelden in de concurrentie achter zich te laten;
- Raakt prestatiegerichte werknemers kwijt;
- Moedigt teamleden aan zich te concentreren op de eigen loopbaan en individuele doelstellingen;
- Laat zich gemakkelijk afleiden.



5. Resultaten versus status en ego

Teamleden concentreren zich op het bereiken van collectieve resultaten. Lencioni zegt: "De allerbelangrijkste frustratie van een team is de neiging van de leden zich meer te richten op iets anders dan de teamdoelstellingen. Een niet aflatende concentratie op specifieke doelstellingen en duidelijk omschreven resultaten is een absolute noodzaak voor ieder team dat zichzelf op prestaties beoordeelt."

Een aantal zaken draagt bij aan het optimaliseren van resultaten: in het openbaar en met elkaar uitspraken doen over de gewenste successen, het uitspreken van waardering voor resultaten en het gunnen van specifieke waardering voor teamleden die werkelijk bijdragen aan het realiseren van groepsdoelstellingen.

Een team dat zich concentreert op collectieve resultaten houdt prestatiegerichte werknemers vast en betrokken, minimaliseert individualistisch gedrag, geniet van successen en zorgt ervoor niet te worden afgeleid.

Een team dat zich concentreert op de collectieve resultaten;

- Houdt prestatiegerichte werknemers vast;
- Minimaliseert individualistisch gedrag;
- Geniet van successen en lijdt onder mislukkingen;
- Profiteert van individuen die hun eigen doelstellingen en belangen ondergeschikt maken aan het teambelang;
- Zorgt ervoor niet te worden afgeleid.

Rol van de leider;

Ga voorop bij het centraal stellen van resultaten;

Let op je voorbeeldfunctie;

Blijf onzelfzuchtig en objectief;

Reserveer beloningen en waarderingen voor teamleden die werkelijk bijdragen aan de groepsdoelstellingen.



Samengevat

Een effectief en succesvol team:

5. Men concentreert zich op het bereiken van collectieve resultaten.
4. Men spreekt elkaar aan op het realiseren van de overeengekomen activiteiten.
3. Men steunt besluiten en actieplannen.
2. Men gaat openlijk de strijd aan over ideeën.
1. Men vertrouwt elkaar.

