

## De 5 frustraties van teamwork - Patrick Lencioni

Patrick Lencioni dringt in 'De 5 frustraties van teamwork' door tot de kern van samenwerking in teams. In het boek, dat in verhaalvorm geschreven en makkelijk leesbaar is, openbaren zich vijf grote frustraties waarmee teamleden worstelen.

Frustraties die de samenwerking in teams tegenaan zijn volgens Lencioni: gebrek aan vertrouwen, angst voor confrontatie, gebrek aan betrokkenheid, afschuiven van verantwoordelijkheid en niet resultaatgericht werken.

### Wat werkt wel volgens Lencioni?

#### Vertrouwen

Vertrouwen ontstaat door het delen van ervaringen en persoonlijke geschiedenissen. Ook het benoemen van elkaars persoonlijke bijdrage in het team werkt bevorderend. Daarnaast kan het goed zijn profielen van persoonlijkheid en gedragsvoorkeuren in kaart te brengen. Lencioni adviseert het gebruik van de MBTI. Teams die elkaar vertrouwen:

- durven om hulp te vragen;
- steken tijd en energie in belangrijk zaken;
- bieden verontschuldiging aan en accepteren die zonder aarzelen;
- zien uit naar vergaderingen en andere gelegenheden om als groep op te treden;
- geven hun zwakheden en fouten toe;
- nemen risico's bij het aanbieden van feedback en hulp.

#### Confrontaties

Volgens Lencioni is het belangrijk confrontaties hun werk te laten doen. De eerste stap op deze weg is het erkennen dat conflicten en confrontaties productief zijn. Belangrijk daarbij is het opgraven van verholde conflicten en de aansporing om je tijdens deze speurtocht niet terug te trekken uit de discussies. Een goede procesbegeleider helpt daarbij. Teams die confrontaties aangaan kunnen levendig en boeiend vergaderen. Ze boren ideeën van alle teamleden aan en profiteren daarvan. Ze lossen echte problemen met elkaar op en brengen kritieke onderwerpen op tafel.

#### Betrokkenheid

Betrokkenheid van ieder teamlid gaat over duidelijkheid en steun. Er is eenheid in het team. Steeds zoeken naar consensus werkt niet, volledige overeenstemming is onmogelijk. Wanneer alle standpunten zijn aangehoord en meegewogen in de uiteindelijke besluitvorming ontstaat bereidheid om samen verder te gaan. Een goed functionerend team weet dat ze in staat is zich achter beslissingen op te stellen, zelfs als er weinig zekerheid bestaat over de juistheid ervan. Werk met besluitenlijsten en stel deadlines. 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.

### **Aanspreken op verantwoordelijkheden**

Het houden van regelmatige voortgangsbesprekingen, het publiceren van doelstellingen, en gedragsafspraken, en het geven van teambeloningen bevorderen het nemen van verantwoordelijkheid. Teams waarvan de teamleden elkaar aanspreken op hun verantwoordelijkheden zorgen ervoor dat collega's die slecht presteren zich aangespoord voelen beter hun best te doen. Ze signaleren potentiële problemen snel door zonder aarzelen de benadering van collega's ter discussie te stellen. Ze bevorderen dat collega's die dezelfde hoge maatstaven aanleggen elkaar respecteren.

### **Gezamenlijke resultaten**

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;
- 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.

Inspiratievol is het eerbetoon van Lencioni aan teamwork:

Het boek was bijna klaar op 11 september 2001. Het waren verschrikkelijke gebeurtenissen, terwijl we toen tegelijkertijd getuige konden zijn van een buitengewoon inspirerend voorbeeld van teamwork. Mannen en vrouwen werkzaam bij de hulpdiensten lieten zien wat mensen die samenwerken tot stand kunnen brengen. Een groep van louter individuen zou het nooit zover hebben gebracht. Werknemers van hulpdiensten vormden teams die niet alleen samenwerken maar ook samenleven. Tussen deze teamleden ontstonden vertrouwensrelaties. Daardoor konden zij zeer specifieke en openhartige confrontaties aangaan over de juiste manier van optreden in situaties waarin iedere seconde telt. Ook onder de gevaarlijkste omstandigheden schaarden zij zich zonder aarzelen achter duidelijke richtlijnen en toonden grote betrokkenheid. Momenten waarop de meeste mensen meer informatie zouden willen hebben alvorens in actie te komen. Hoe beperkt de informatie ook was, ze aarzelden niet om collega's aan te sporen en aan te spreken op hun specifieke taak; verantwoordelijkheden werden niet afgeschoven. Ze beseften maar al te goed dat het levensgevaarlijk was als ook maar één teamlid het liet afweten. Uiteindelijk bewijzen resultaten wat een team waard is. Als je bedenkt dat tienduizenden mensen konden ontsnappen uit de torens, is het zonder meer duidelijk dat de teams die met inzet van hun eigen leven anderen trachtten te redden van een buitengewoon kaliber waren.