

De 5 Frustraties van Teamwork - Patrick Lencioni

Samenvatting van het boek



In vijf stappen naar teamwork

Het versterken van samenwerking en ontwikkelen van teams begint bij het opbouwen van vertrouwen tussen teamleden. Dat het thema Vertrouwen zo belangrijk in teamontwikkeling is, wordt beschreven door onder andere Semler, Covey en Lencioni. Op basis van vertrouwen is een team in staat tot het daadwerkelijk benutten van de talenten van de teamleden, tot het zien van de meerwaarde van onderlinge verschillen, tot het leren van elkaar en het leren van situaties waarin het team vastloopt, enzovoorts.

Patrick Lencioni beschrijft in zijn boek "De 5 frustraties van Teamwork" waar teams nog meer tegenaan lopen als het om het samen realiseren van teamdoelen gaat. Wij hebben zijn model en gedachtegoed in deze samenvatting gecombineerd. Zo doende heeft u een praktisch handvat voor teamontwikkeling voorhanden.

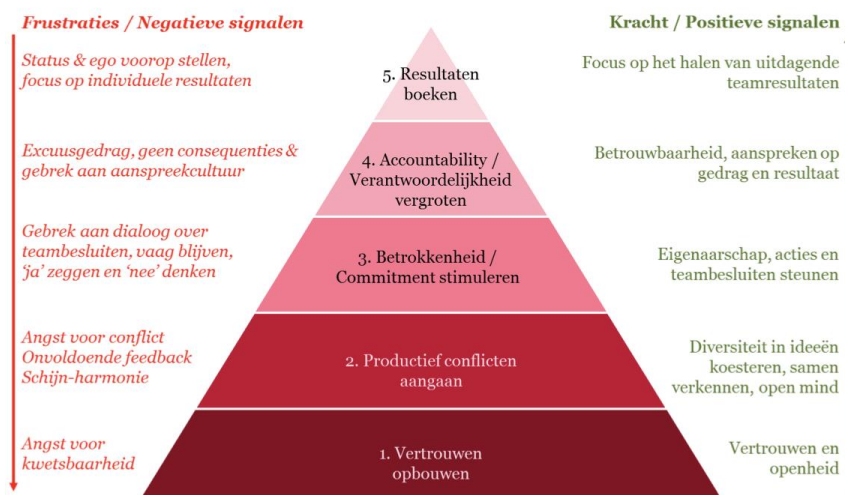
Frustraties in teams

Ervaringen leren ons dat teams last hebben van vijf frustraties:

1. De eerste frustratie is de *afwezigheid van vertrouwen* tussen de teamleden onderling. De wortel hiervan ligt in wezen bij diegenen die niet bereid zijn om zich binnen de groep kwetsbaar op te stellen. Teamleden die niet in alle openheid hun fouten en zwakheden toegeven, maken het onmogelijk een basis van vertrouwen te leggen.
2. Het onvermogen om vertrouwen te creëren is schadelijk aangezien het de toon zet voor de tweede kwaal: *angst voor conflicten*. Teams waarin het aan vertrouwen ontbreekt, zijn niet in staat om zich over te geven aan ongeremde en hartstochtelijke debatten over ideeën. In plaats daarvan beperken ze zicht tot versluierde discussies en commentaren.
3. De afwezigheid van gezonde conflicten vormt een probleem aangezien daardoor de basis wordt gelegd voor de derde frustratie van teamwork: *gebrek aan betrokkenheid*. Wanneer teamleden in de loop van hartstochtelijk 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.
4. Door dit gebrek aan echte betrokkenheid en engagement gaan teamleden *het nemen van verantwoordelijkheid mijden*. Dat is de vierde frustratie. Werknemers kunnen nog zo geconcentreerd en gedreven zijn, maar als ze een overeengekomen plan van actie niet van harte steunen, leidt dat ertoe dat ze collega's die met hun gedragingen het teambelang lijken te schaden slechts aarzelend ter verantwoording roepen.
5. Door van elkaar geen verantwoording te vragen, wordt een omgeving gecreëerd waarin de vijfde frustratie kan ontstaan: *te weinig aandacht voor resultaten*. Dit doet zich voor als teamleden hun individuele belangen (het eigen ego, carrièreplanning of erkenning) of de belangen van hun afdeling voorrang geven boven de doelstellingen van het team.

Het zou verkeerd zijn deze frustraties te zien als vijf van elkaar te onderscheiden kwesties die ook los van elkaar kunnen worden aangepakt. In werkelijkheid vormen zij een onderling verbonden geheel. Daardoor betekend gevoeligheid voor een van deze vijf al een gevaar voor het goed functioneren van een team. Net als bij een ketting met een kapotte schakel gaat het teamwork achteruit als frustraties zich ontwikkelen.

Model



De ontwikkelingsgerichte, positieve benadering van het model verklaart hoe leden van hechte teams zich opstellen:

1. Ze vertrouwen elkaar.
2. Ze koesteren verschillen en gaan er openlijk het debat over aan met elkaar.
3. Ze steunen openlijk besluiten en actieplannen.
4. Ze spreken elkaar aan op het realiseren van overeengekomen activiteiten.
5. Ze concentreren zich op het bereiken van collectieve resultaten.

Met andere woorden: er is een bepaalde mate van ecologie. Een synergetische samenwerking, waarin ieder zich beseft dat hijzelf en de anderen een cruciale bijdrage leveren aan het eindresultaat. Tegelijkertijd beseft ieder dat hij de andere teamleden nodig heeft om zichzelf én het team duurzaam te ontwikkelen en sterk te houden.

Logica

De opbouw van het getoonde model volgt uit een aantal principes rondom samenwerking, teamontwikkeling, eigenaarschap, zelfsturing en resultaatgerichtheid:

- De basis van productieve en plezierige samenwerking is vertrouwen.
- Diversiteit in teams maakt teams krachtig en is een voorwaarde voor ontwikkeling van zichzelf en de toegevoegde waarde van het team voor het groter geheel. Verschillen in attituden, ideeën, opvattingen en inzichten en het vanuit deze verschillen met elkaar aangaan van conflicten is essentieel in innovatie en teamontwikkeling. "Alle neuzen dezelfde kant op krijgen" is wat dat betreft geen optimale sturingsparadigma.
- Voor het halen van teamdoel en -resultaten, is betrokkenheid nodig: het gevoel erbij te horen, waarden te delen, een gemeenschappelijke missie na te streven, samen iets te willen betekenen en daaraan individueel te willen bijdragen.
- Vanuit de intentie bij te dragen aan het teamdoel, -project of -resultaat en vanuit het besef van verantwoordelijkheid voor de individuele bijdrage, daarin pakken teamleden hun verantwoordelijkheid en kunnen zij verantwoording afleggen aan elkaar.
- Focus op het gemeenschappelijke doel en resultaat maakt - op basis van al het voorgaande - een team productief, met name als het lastig wordt door bijvoorbeeld tegenslagen in het proces of externe prikkels.

Teams 'bottom-up' ontwikkelen

Een team ontwikkelen begint dus bij de basis: het **opbouwen van vertrouwen**. Op basis van vertrouwen is een team in staat tot het productief maken van conflicten. In staat zijn onderlinge verschillen niet alleen als kracht te zien maar die verschillen ook echt te benutten. Teamleden zullen niet aarzelen hartstochtelijk en soms emotionele discussies aan te gaan. Ze weten immers dat ze niet gestraft zullen worden als ze iets zeggen wat ook destructief of kritisch opgevat zou kunnen worden. Door productieve conflicten aan te gaan en de perspectieven en standpunten van alle teamleden te benutten, kan een team zich vol vertrouwen achter besluiten opstellen. Ze weten immers dat ze hun voordeel hebben gedaan met de ideeën van alle teamleden. Willen teamleden elkaar kunnen aanspreken op hun gedragingen en handelingen, dan dienen ze een duidelijk beeld te hebben van wat er verwacht wordt. Zelfs degenen die het meest overtuigd zijn van de waarde van verantwoordelijkheid, schrikken er doorgaans van terug om iemand te moeten aanspreken op iets wat nooit was afgesproken of onderling duidelijk is gemaakt. Wanneer teamleden vervolgens verantwoordelijk worden gehouden voor hun bijdragen, zullen ze zich concentreren op hun teambehoefte in plaats van eigen belangen. De aanwezigheid van een cultuur van "verantwoordelijkheid dragen" betekent voor teamleden een aansporing om hun aandacht op de collectieve resultaten te houden.

Stap 1: vertrouwen opbouwen

Vertrouwen vormt de basis van een goed functioneren, hecht team. Zonder vertrouwen is teamwork vrijwel onmogelijk. Helaas wordt van het begrip vertrouwen zo vaak gebruik – en ook misbruik – gemaakt dat het een deel van zijn betekenis verloren heeft. Daarom is het van belang precies aan te geven wat we bedoelen met vertrouwen.

Definitie: in de context van de opbouw van een team staat vertrouwen voor de zekerheid van de teamleden dat de intenties van hun collega's goed zijn en dat er geen reden is om beschermend of bezorgd over de groep te zijn. In wezen moeten de teamleden zich op hun gemak voelen als ze zich kwetsbaar tegenover elkaar opstellen.

Het is nodig dat de teamleden zich kwetsbaar opstellen tegenover elkaar en dat ze erop kunnen vertrouwen dat de eigen kwetsbaarheid niet tegen hen gebruikt zal worden. De kwetsbaarheid verwijst naar onzekerheden, onvoldoende vaardigheden, ontwikkelpunten op sociaal vlak, schroom om hulp te vragen, enzovoort. Alleen als de leden van een team zich bij elkaar echt op hun gemak voelen, kunnen ze reageren zonder op hun hoede te hoeven zijn. Dat heeft weer tot gevolg dat ze hun energie en aandacht volledig kunnen richten op de zaak waar ze mee bezig zijn. Anders geformuleerd: de noodzaak strategisch of politiek met elkaar om te gaan ontbreekt.

LEDEN VAN TEAMS WAARIN HET AAN VERTROUWEN ONTBREEKT	LEDEN VAN TEAMS WAARIN VERTROUWEN HEERST
• Verbergen zwakheden en fouten voor elkaar • Aarzelen bij het vragen van hulp of het geven van opbouwende feedback • Aarzelen 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	• 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 verontschuldigingen aan en accepteren die ook zonder aarzelen • Zien uit naar vergaderingen en andere gelegenheden om als groep te kunnen optreden

Stap 2: productief conflicten aangaan

Alle belangrijke, duurzame relaties hebben productieve conflicten nodig om te kunnen groeien. Dat geldt zowel voor het huwelijk als voor ouderschap en vriendschap. Het geldt zeker voor teams in het bedrijfsleven. Helaas zijn conflicten vaak taboe op het werk. Hoe hoger je in de hiërarchie komt, hoe vaker je ziet dat mensen onevenredig veel tijd en energie besteden aan pogingen juist die hartstochtelijke discussies te vermijden die essentieel zijn voor goed functionerende teams.

Het is belangrijk om een onderscheid te maken tussen aan de ene kant productieve, ideologische conflicten en aan de andere kant destructieve gevechten en politiek-strategische activiteiten. Ideologische conflicten blijven beperkt tot concepten en ideeën. Daarbij worden persoonlijke, malicieuze aanvallen vermeden. Deze conflicten kunnen echter sterk lijken op interpersoonlijke conflicten waarbij passies, emotie en frustraties een rol spelen. Een buitenstaander zou gemakkelijk kunnen denken dat er sprake is van onproductieve onenigheid.

Teams die productieve conflicten aangaan, weten echter dat het enige doel daarvan is om op de kortst mogelijke termijn de best mogelijke oplossing te bereiken. Ze bespreken problemen en lossen die ook sneller en vollediger op dan andere groepen. Uit verhitte debatten komen ze tevoorschijn zonder dat er emotionele resten blijven hangen of schade is aangericht. Deze teams kenmerken zich juist door hun gretigheid en door de bereidheid om het volgende belangrijke probleem aan te pakken. Zonder wrijving, geen glans!

Het is ironisch dat teams die ideologische conflicten vermijden dat vaak doen teneinde te verhinderen dat de gevoelens van individuele teamleden gekwetst worden. Dat leidt er vervolgens toe dat gevaarlijke spanningen worden opgeroepen. Wanneer teamleden niet openlijk debatteren en van mening verschillen over belangrijke ideeën, nemen ze vaak hun toevlucht tot achterbakse en persoonlijke aanvallen die veel onplezieriger en schadelijker zijn dan een verhitte discussie over echte problemen.

TEAMS DIE BANG ZIJN VOOR CONFLICTEN	TEAMS DIE CONFLICTEN AANGAAN
• Hebben vervelende vergaderingen • Creëren situaties waarin achterbakse, politieke en persoonlijke aanvallen gedijen • Negeren controversiële onderwerpen die van doorslaggevend belang zijn voor het succes van 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 risicomanagement	• Kunnen levendig en boeiend vergaderen • Boren de ideeën van alle teamleden aan en profiteren daarvan • Lossen echte problemen snel op • Beperken de politieke activiteiten • Brengen kritieke onderwerpen ter tafel

Het is evenzeer ironisch dat zoveel mensen conflicten vermijden uit naam van de efficiëntie. Gezonde conflicten besparen juist veel tijd. In tegenstelling tot het idee dat teams tijd en energie verspillen door te discussiëren, zijn het juist de groepen die conflicten vermijden die zichzelf ertoe veroordelen telkens naar problemen terug te keren omdat er geen oplossing wordt bereikt. Van teamleden wordt vaak gevraagd om problemen te laten rusten. Dat lijkt een eufemisme voor het vermijden van de behandeling van een belangrijke kwestie. Het enige resultaat is dat de kwestie de volgende vergadering weer op de agenda staat.

Stap 3: betrokkenheid/commitment stimuleren

Binnen de context van teams is betrokkenheid een functie van twee zaken: duidelijkheid en steun. Goed functionerende teams nemen duidelijke beslissingen en ze nemen die tijdig. Ze werken met complete instemming van alle teamleden, zelfs van diegenen die tegen het besluit hebben gestemd (consent). Aan het einde van de vergadering beseft iedereen dat geen enkel teamlid twijfelt over de vraag of de gemaakte keuzes moeten worden ondersteund.

EEN TEAM DAT NIET ALS EENHEID OPTREEDT	EEN TEAM DAT 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	• 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

De twee belangrijkste oorzaken van een gebrek aan betrokkenheid zijn het verlangen naar consensus en de behoefte aan zekerheid.

Consensus. Goed functionerende teams weten dat het gevaarlijk kan zijn naar consensus te zoeken. Ze weten dat en ook als volledige overeenstemming onmogelijk is, zijn er manieren om steun te verwerven. Ze begrijpen dat redelijke mensen niet per se hun zin hoeven te krijgen om zich toch achter een beslissing te scharen. Daarvoor is alleen nodig dat hun standpunten worden aangehoord en in de uiteindelijke besluitvorming meegewogen. Daardoor ontstaat de bereidheid samen verder te gaan, ongeacht de beslissing die uiteindelijk door de groep wordt genomen. En als er onverhoopt een impasse ontstaat, is het aan de leider om de impasse te doorbreken en in het uiterste geval de knoop door te hakken. Zonder daarmee het team afhankelijk te maken van besluiten van de leider.

Zekerheid. Goed functionerende teams zijn er trots op dat ze in staat zijn om zich achter beslissingen te stellen en zich te engageren met duidelijke actieplannen, zelfs als er weinig zekerheid bestaat over de juistheid van de beslissing. De reden is dat ze het aloude militaire gezegde begrijpen dat iedere beslissing beter is dan geen beslissing. Ze beseffen ook dat het beter is om een driest besluit te nemen en het mis te hebben en vervolgens zo nodig even driest van richting te veranderen - dan om te blijven praten.

Vergelijk dit eens met het gedrag van slecht functionerende teams die proberen zich in te dekken en stellen belangrijke beslissingen uit tot ze over genoeg gegevens beschikken. Ze willen er zeker van zijn het goede besluit te nemen. Hoe verstandig dit misschien soms lijkt, het kan gevaarlijk zijn. Het leidt tot verlamming en een gebrek aan vertrouwen binnen het team. Het is belangrijk te bedenken dat conflict de basis vormt van de bereidheid zich ook bij onvoldoende informatie te engageren. In veel gevallen beschikken teams over alle informatie die ze nodig hebben. Die gegevens blijven echter verborgen in de geest van de teamleden in plaats van daar te worden uitgehaald door openhartige debatten. Pas wanneer iedereen zijn standpunt en perspectieven naar voren gebracht heeft, kan een team met en vanuit vertrouwen een beslissing nemen. Het team weet dat het de collectieve kennis van de hele groep heeft aangehoord. Het is een kwestie van verderbouwen op de eerste twee lagen in het model.

Of de behoefte aan consensus nu de oorzaak is of de behoefte aan zekerheid, men dient zich te realiseren dat een van de belangrijkste consequenties voor een team dat zich niet achter duidelijke beslissingen opstelt, is dat er (on)bewust onoplosbare onenigheid bestaat. Meer dan een van de andere frustraties brengt deze gevaarlijke en blijvende effecten teweeg. Als een managementteam er niet in slaagt om steun te verwerven van alle teamleden - zelfs wanneer de meningsverschillen betrekkelijk klein zijn - zullen werknemers die aan deze managers rapporteren, onvermijdelijk problemen ondervinden. Beleid en strategie zijn duidelijk niet in overeenstemming op verschillende afdelingen. Geschillen tussen managers hoog in de organisatie hebben effecten tot diep in de organisatie.

Stap 4: accountability (verantwoordelijkheid) vergroten

Iedereen heeft het over verantwoordelijkheid en het begrip lijkt deel van zijn waarde te zijn verloren. Het gebruik ervan is net zo overdadig als bijvoorbeeld bij kwaliteit, klantgerichtheid, resultaatgerichtheid en zelfsturing. In verband met teamwork verwijst het echter specifiek naar de bereidheid van teamleden om collega's aan te spreken op prestaties of gedragingen die het team kunnen helpen of juist schaden.

In wezen betreft het hier de wil of onwil van teamleden om het sociale ongemak te verdragen dat samengaat met het aanspreken van een collega op zijn of haar gedrag. Ook speelt de meer algemene neiging een rol om lastige gesprekken te vermijden. Leden van goed functionerende teams overwinnen deze neiging van nature en zijn niet bang risico's te nemen.

Natuurlijk is dit makkelijker gezegd dan gedaan, zelfs als het gaat om teams met sterke onderlinge banden. Teamleden die nauw met elkaar samenwerken, aarzelen soms elkaar ter verantwoording te roep juist vanwege de vrees een waardevolle persoonlijke relatie in gevaar te brengen. Ironisch genoeg leidt dit er alleen maar toe dat de relatie in kwaliteit afneemt. Teamleden gaan het elkaar kwalijk nemen dat ze niet aan de verwachtingen voldoen en dat ze toestaan dat de maatstaven worden uitgehold. Leden van goed functionerende teams 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.

EEN TEAM DAT VERANTWOORDELIJKHEID MIJDT	EEN TEAM DIE ELKAAR OP HUN VERANTWOORDELIJKHEDEN AANSPREKEN
• 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	• 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

Het mag misschien politiek incorrect klinken maar het meest effectieve en efficiënte middel om hoge prestatie maatstaven van een team te handhaven, is groepsdruk. Een van de voordelen hiervan is de beperking van de behoefte aan een overdreven bureaucratie rond prestatie management en corrigerende maatregelen. Niets haalt het bij de vrees om gerespecteerde teamleden, die mensen motiveren hun prestaties te verbeteren, te laten vallen.

Stap 5: resultaten boeken

Een veel voorkomende frustratie van professionals, is de neiging van andere teamleden zich meer te richten op eigen belangen dan op de teamdoelstellingen. Een niet aflatende concentratie op specifieke teamdoelen en duidelijk omschreven resultaten is een absolute noodzaak voor ieder team dat zichzelf op prestaties beoordeelt.

Bij resultaten dient overigens niet alleen gedacht te worden aan financiële maatstaven als winst, omzet of aandeelhoudersrendement, maar zeker ook in termen van toegevoegde waarde voor de klant, bijdrage aan organisatieontwikkeling/-cultuur of bijdrage aan maatschappelijke ontwikkeling.

Iedere organisatie legt een visie en missie vast, dat wat zij in een bepaalde periode wil bereiken, waar ze voor staat. Het zijn deze hogere doelen die, veel eerder dan de financiële cijfers, aangeven wat op lange maar ook op korte termijn behaald dient te worden. De doelen die een team(manager) stelt als bijdrage aan de organisatiemissie biedt een betrouwbare focus.

EEN TEAM DAT ZICH NIET CONCENTREERT OP DE COLLECTIEVE RESULTATEN	EEN TEAM DAT ZICH WEL CONCENTREERT OP DE COLLECTIEVE RESULTATEN
• 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 makkelijk afleiden	• Houdt prestatiegerichte werknemers vast • Minimaliseert individualistisch gedrag • Geniet van successen en lijdt onder mislukkingen • Profiteert van individuen die hun eigen doelstellingen/belangen ondergeschikt maken aan het teambelang • Zorgt ervoor niet te worden afgeleid

Waar zou een team trouwens anders op gericht moeten zijn dan op de eigen missie, bijdrage aan het groter geheel waartoe ze behoort? De belangrijkste bedreigingen zijn focus op teamstatus en individuele status.

