

Whitepaper

Waarom teams (bijna) nooit werken



TEAM MOMENTUM



Waarom teams (bijna) nooit werken

“Laat één ding meteen duidelijk zijn: een groep mensen die in een bedrijf samenwerkt is iets volstrekt anders dan een team.”

De Amerikaanse organisatieadviseur Patrick Lencioni (1965) is de oprichter van adviesbureau Table Group. Hiervoor werkte hij als consultant bij Bain & Company, Oracle en Sybase. Inmiddels heeft hij verschillende bestsellers over team- en organisatieontwikkeling geschreven die wereldwijd 3 miljoen keer zijn verkocht. Lencioni is volgens Fortune een van de tien goeroes die we moeten kennen.

Een team kenmerkt zich door een gemeenschappelijk doel waarbij je van elkaar afhankelijk bent om dit doel te bereiken, zegt Lencioni. ‘De wederzijdse afhankelijkheid is cruciaal en wordt helaas maar al te vaak vergeten.’ Om een goed functionerend team te hebben, is vertrouwen noodzakelijk. En dat vertrouwen ontstaat volgens hem alleen door voldoende kwetsbaarheid van de leidinggevende en de teamleden. ‘Als een leider zich niet open durft op te stellen, niet om hulp vraagt of gemaakte fouten verdoezelt, is het bijzonder lastig om vertrouwen op te bouwen. Vertrouwen creëren is het lastigste gedeelte van teamontwikkeling. Dat gaat echt niet vanzelf en kun je ook niet opeisen.’

Deze whitepaper bestaat uit een beknopte uiteenzetting van Lencioni’s ‘5 frustraties in teamwork’. Frustraties die de samenwerking in teams tegengaan zijn volgens Lencioni: gebrek aan vertrouwen, angst voor confrontatie, gebrek aan betrokkenheid, afschuiven van verantwoordelijkheid en niet resultaatgericht werken.

Aan de hand van deze vijf elementen kun je direct aan de slag om jouw team (beter) te laten werken.



TEAM MOMENTUM

www.leadingmomentum.nl/momentum-voor-teams



Waarom teams
(bijna) nooit
werken



*De vijf **frustraties** van teams*

Wanneer een team verminderd samenwerkt zie je dit terug in een vijftal contraproductieve gedragingen binnen het team. Lencioni noemt dit de vijf frustraties van teams.

1. Gebrek aan vertrouwen

De grootste belemmering in optimaal teamwerk is gebrek aan onderling vertrouwen. Gebrek aan vertrouwen is te herkennen aan allerlei symptomen: teamleden schermen hun werk bijvoorbeeld af voor hun teamgenoten, of ‘spelen mooi weer’ en geven hun fouten niet toe.

Het resultaat hiervan is geslotenheid binnen het team. Besluitvorming vindt in zo’n geval plaats buiten de groepsmeetings, omdat teamleden zich in meetings niet durven bloot te geven. Ze zijn ambigu over hun verantwoordelijkheden en vertellen dat “alles onder controle is”. Je ziet dan vaak dat meetings meer voor de vorm worden gehouden, zonder dat er echt geparticipeerd wordt en de echte zaken ter tafel komen.

2. Vermijden van conflicten

Wanneer teamleden angst hebben om conflicten aan te gaan, ontstaat een kunstmatige harmonie. De samenwerking oogt effectief en de sfeer lijkt positief. Teamleden durven echter onvoldoende kritiek te geven op elkaars ideeën, waardoor er waardevolle input verloren gaat.

Teamleden laten in dit geval niet het achterste van de tong zien. Door verschillen in onderlinge communicatie- en conflictstijlen ontstaat onbegrip en wrevel. Teamleden proberen dit te minimaliseren door zo min mogelijk hun gevoel uit te spreken over onderlinge relaties.



TEAM MOMENTUM

www.leadingmomentum.nl/momentum-voor-teams



Waarom teams (bijna) nooit werken



3. Geen betrokkenheid

Een team zonder betrokkenheid kenmerkt zich door besluiteloosheid en dubbelzinnigheid. Teamleden weten niet waar ze aan toe zijn, en durven zich niet te committeren aan de besluiten van het team.

Teamleden zeggen bijvoorbeeld dat ze ideeën steunen, maar missen in werkelijkheid de drive en motivatie om de acties ook daadwerkelijk te steunen en zich er volledig op vast te bijten. Het resultaat is een team met verminderde daadkracht, waarin oeverloze discussies niet zeldzaam zijn.

4. Vermijden van verantwoordelijkheid

Wanneer teamleden hun verantwoordelijkheid niet durven te nemen, zorgt dit voor een lagere standaard binnen het team. Omdat mindere prestaties afgeschoven kunnen worden op andere factoren, hoeft niemand zich in te zetten voor kwalitatief écht hoogstaand werk.

Teamleden spreken elkaar onvoldoende aan op resultaten, en leggen binnen groepsvergaderingen de verantwoordelijkheid bij externe factoren. Wanneer teamleden zich verminderd verantwoordelijk voelen voor resultaten kan dit een ‘zesjescultuur’ creëren.

5. Focus op individuele resultaten

Wanneer individuele doelen belangrijker worden gemaakt dan teamresultaten, kiezen teamleden voor zichzelf in plaats van het team. Zo trekt het team als geheel aan het kortste eind. Juist de kracht van teamwerk – synergie – wordt zo teniet gedaan.

Dit zorgt voor teamleden die de afweging kunnen maken of hun persoonlijke investering qua tijd, opweegt tegen de teamresultaten die het met zich meebrengt. Dit kan zorgen voor een gebrek aan solidariteit binnen de groep.



TEAM MOMENTUM

www.leadingmomentum.nl/momentum-voor-teams



Waarom teams
(bijna) nooit
werken

De vijf fundamenteën van high-performing teams

Een team is – strict gezien – een aantal mensen die als doel hebben om met elkaar één (of meerdere) gemeenschappelijk doel(en) te bereiken en het eens is over de weg naar dit doel.

Behalve een gemeenschappelijk doel en een gedeelde visie over de aanpak, is het belangrijk dat teamleden elkaar aanvullen. Voor het goed functioneren van een team dienen ze eveneens dezelfde belangen te (h)erkennen, kortom: er moet een teambelang zijn. Verder moet er sprake zijn van een gedeelde verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid.

Om deze doelen te realiseren is teamwork nodig, waarmee de prestatie van het team als geheel wordt bedoeld, in plaats van de som van alle individuele prestaties.

Een High-Performing Team heeft synergie, en is dus méér dan alleen de som der delen. Samenwerking – échte samenwerking – staat centraal bij het werken in een team. Teamleden bouwen samen aan de prestaties van het team, en zetten teambelang boven eigenbelang.

Door middel van de volgende vijf fundamenteën is het mogelijk om van elk team een high-performing team te maken, waarin elk teamlid zich volledig inzet voor het team.

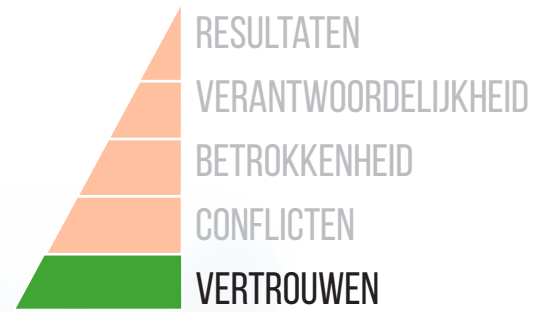


TEAM MOMENTUM

www.leadingmomentum.nl/momentum-voor-teams



Waarom teams
(bijna) nooit
werken



1. *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 persoonlijkheidsinstrumenten zoals gedrags- en communicatiestijlen tests.

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.

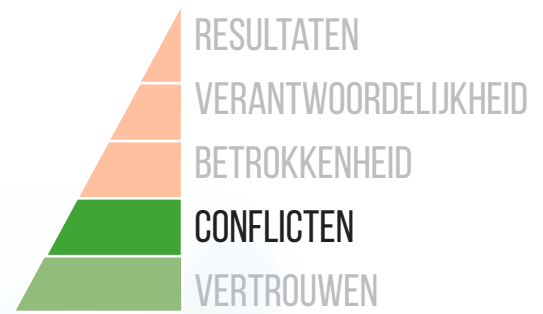


TEAM MOMENTUM

www.leadingmomentum.nl/momentum-voor-teams



Waarom teams
(bijna) nooit
werken



2. *Conflicten*

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.

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.

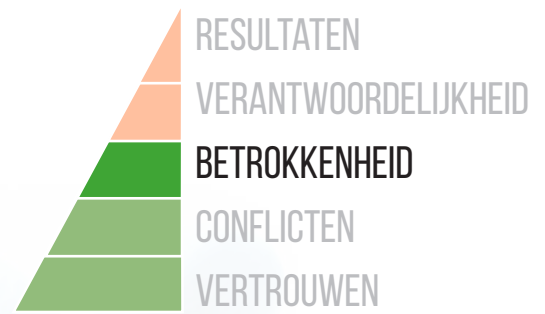


TEAM MOMENTUM

www.leadingmomentum.nl/momentum-voor-teams



Waarom teams
(bijna) nooit
werken



3. *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.

Gebrek aan betrokkenheid is vaak een gevolg van problemen op niveau twee. Lencioni: “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”.



TEAM MOMENTUM

www.leadingmomentum.nl/momentum-voor-teams



Waarom teams
(bijna) nooit
werken



4. *Verantwoordelijkheid*

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.

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 spreek voor zich dat in deze situatie de afgesproken doelstellingen en termijnen niet gehaald gaan worden.



TEAM MOMENTUM

www.leadingmomentum.nl/momentum-voor-teams



Waarom teams
(bijna) nooit
werken



5. *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.

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.



TEAM MOMENTUM

www.leadingmomentum.nl/momentum-voor-teams



Waarom teams
(bijna) nooit
werken



In de praktijk

Natuurlijk laat je een team pas echt werken door mét het team te werken. Een voorbeeld uit onze praktijk is het faciliteren van een management team van Heineken.

Het probleem waar dit team tegenaan liep was allesbehalve uniek. Het is een high-achieving team, wat door de positie in het bedrijf altijd werkt met zeer uitdagende targets, onder zeer hoge druk.

Het team functioneerde - goed en wel beschouwd - prima. De sfeer was oké en doelstellingen werden gehaald. Maar na de aanstelling van een nieuwe manager veranderde doelstellingen sterk. Door een nieuwe strategie en scherpere targets was het team toe aan herbezinning. In de dagelijkse operationele routine van meetings lukte het onvoldoende om echt stil te staan bij de nieuwe aanpak. Daar bovenop waren er ook nog eens twee nieuwe aanvullingen op het team. Het team was er zwaar aan toe om de neuzen weer in dezelfde richting te krijgen en onderlinge synergie te versterken.

BTC begeleidde hun "Day away days". Doelen waren onder andere: identificeren van projectkansen, herdefiniëren van missie, visie en samenwerking als team versterken. Een dag waarbij deze diepliggende issues flink onder de loep werden genomen.



TEAM MOMENTUM

www.leadingmomentum.nl/momentum-voor-teams



Waarom teams (bijna) nooit werken

Dit vertelt Michiel Verhagen namens Heineken:

“Op het gebied van leiderschapsvaardigheden heeft BTC ons ongelooflijk efficiënt en op een professionele en innemende wijze een stap verder geholpen door inzicht in de issues te geven en de teamleden daarvoor zélf op een heel prettige manier de oplossing te laten vinden. Het blijvende resultaat is dat we in ons team meer structuur en discipline in bijvoorbeeld meetings en agenda’s hebben gebracht. Vergadering en lopen als een trein. We bleven vroeger te lang doorpraten over onderwerpen waarover iedereen het allang eens was. Nu wordt zeer snel ingegrepen als we de fout in gaan.”

– Michiel Verhagen, General Manager



TEAM MOMENTUM

www.leadingmomentum.nl/momentum-voor-teams



Waarom teams (bijna) nooit werken

Ook graag een team dat (beter) werkt? BTC versterkt ook graag jouw team tot een high-performing team.

Tijdens een intensief traject van één of meerdere dagen gaan we flink de diepte in om te ontdekken welke van de vijf frustraties het team saboteren, en welke oorzaken hieraan ten grondslag liggen. We maken een teamassessment bij het beging van het traject (o-meting) en evalueren de voortgang (1-meting).

Door met een scherpe blik te kijken naar gedrag dat de meesten niet zien, weten we exact de pijnpunten aan te wijzen binnen een team. Door openheid te vragen ontstaan er authentieke uitwisselingen, waardoor het team met een flinke dosis vertrouwen een stevig fundament legt voor de cultuur van een high-performing team.

Met een maatwerk teamtraject van BTC gaan de neuzen weer in dezelfde richting staan, wordt het teambelang weer voorop gesteld en durven teamleden zich weer open te stellen. Het resultaat is een team vol vertrouwen, commitment en daadkracht. Een high-performing team dus. Niet alleen op de korte termijn, maar ook structureel.

Neem contact op via **info@bemelmanstraining.com** of bel naar **020 261 9170** voor een vrijblijvend gesprek over de mogelijkheden of vraag naar de ervaringen van onze klanten.



TEAM MOMENTUM