

In *De vijf frustraties van teamwork* legt Patrick Lencioni de kern van samenwerking in teams bloot. Dat doet hij aan de hand van deze parabel, waarin Catherine Petersen als CEO een team moet leiden dat onderling zo in conflict is geraakt dat het de hele organisatie negatief bemiddelt. Gaandeweg openbaren zich vijf grote frustraties waarmee teamleden worstelen, frustraties die de samenwerking saboteren: gebrek aan vertrouwen, angst voor confrontatie, gebrek aan betrokkenheid, afschuiven van verantwoordelijkheid en niet-resultaatgericht werken.

Lencioni laat mislukt dit verhaal zien hoe deze fundamentele problemen en hoe je ze achter je kunt laten. Vervolgens werkt hij het onderliggende model uit. Een boek met een krachtige boodschap voor leiders die in of met teams werkt.

'Een van de tien goeroes die je moet kennen' – *Fortune*

'Het zijn in dit intrigerende verhaal vooral de verschillende personages en de realistische gesprekken, samen met het inzichtelijke commentaar van Lencioni, die de boodschap overbrengen.' – *Harvard Business Review*

Patrick Lencioni staat aan het hoofd van zijn Table Group en is een succesvol spreker en adviseur. Hij schreef eerder *De vijf valkuilen voor managers* en *De drie symptomen van een rotbaan*. Van zijn boeken zijn in meer dan tien landen vertalingen verschenen.

Business Contact

ISBN 978-90-470-0196-6



9 789047 001966

[www.businesscontact.nl](http://www.businesscontact.nl)

# PATRICK LENCIONI

## De 5 frustraties van teamwork



Hoe je ervoor zorgt dat het samenwerken leuk blijft

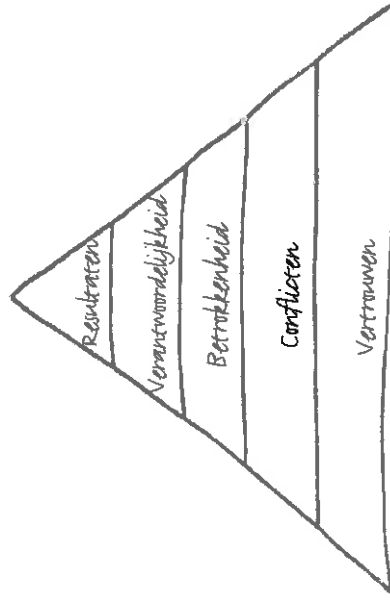
# Het model

Hoe lastig het ook is om een samenhangend team op te bouwen, ingewikkeld is het niet. Het is juist heel belangrijk het eenvoudig te houden. Het maakt daarbij niet uit of je leiding geeft aan de managers van een multinational of aan een kleine afdeling binnen een grotere organisatie. Het geldt ook als je deel uitmaakt van een team dat voor verbetering vatbaar is. Met die gedachte in het achterhoofd is dit deel opgezet. Het voorziet je van een heldere, compacte en praktische gids bij het gebruik van het model van de vijf frustraties om je team te verbeteren. Succes!

## SAMENVATTING VAN HET MODEL

**M**ijn ervaringen met ceo's en hun teams hebben me twee dingen geleerd. Ten eerste dat echt teamwork voor de meeste organisaties nog net zo ongrijpbaar is als vroeger. Ten tweede dat organisaties er niet in slagen om echt teamwork van de grond te krijgen, aangezien ze ongemerkt slachtoffer worden van een vijftal voor de hand liggende maar gevaarlijke valkuilen. Dat noem ik de vijf frustraties van teamwork.

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 betekent gevoeligheid voor een van deze vijf al een gevaar voor het goed functioneren van een team. Een globale samenvatting van deze frustraties, samen met het model dat zij vormen, moet dit duidelijk maken.



Waarom persoonlijk verantwoordelijk?

1. De eerste frustratie is de *afwezigheid van vertrouwen* tussen de teamleden onderling. De wortel hiervan ligt in wezen bij degenen 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 aanzien 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 zich 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 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.
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* 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.

Net als bij een ketting met een kapotte schakel gaat het teamwork achteruit als ook maar één enkele frustratie zich kan ontwikkelen.

Dit model kan ook begrepen worden door een meer positieve benadering vanuit tegenovergestelde richting. Bedenk hoe leden van echt samenhangende teams zich opstellen:

1. Ze vertrouwen elkaar.
2. Ze gaan openlijk de strijd aan over ideeën.
3. Ze steunen besluiten en actieplannen.
4. Ze spreken elkaar aan op het realiseren van overeengekomen activiteiten.
5. Ze concentreren zich op het bereiken van collectieve resultaten.

Lijkt dit eenvoudig? Het is ook eenvoudig. In ieder geval in theorie. In de praktijk is het echter buitengewoon moeilijk. Er is een mate van concentratie en vasthoudendheid nodig die maar weinig teams kunnen opbrengen.

Alvorens op de verschillende frustraties afzonderlijk in te gaan en wegen te vinden om hen weg te werken, kan het handig zijn om je eigen team tegen het licht te houden en na te gaan op welke punten binnen jouw organisatie verbeteringen mogelijk zijn.

BEGRIJPEN EN TEGENGAAN VAN  
DE VIJF FRUSTRATIES

## FRUSTRATIE I: GEBREK AAN VERTROUWEN

Vertrouwen vormt de basis van een goed functionerend, 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.

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.

Deze omschrijving verschilt van de standaardomschrijving van vertrouwen. Daarin staat de vaardigheid centraal om iemands gedrag te voorspellen op basis van vroegere ervaringen. Zo zou men er bijvoorbeeld op mogen vertrouwen dat een bepaald teamlid kwalitatief goed werk zal leveren omdat hij dat in het verleden ook altijd heeft gedaan.

Hoe wenselijk dit ook is, het is niet genoeg voor het soort vertrouwen dat kenmerkend is voor een goed functionerend team. Daarvoor is nodig dat teamleden zich kwetsbaar opstellen tegenover elkaar en dat ze erop kunnen vertrouwen dat de eigen kwetsbaarheid niet tegen hen gebruikt zal worden. De kwetsbaarheid die ik bedoel verwijst naar zwakheden, gebrekkige vaardigheden, tekortkomingen op sociaal vlak, fouten en verzoeken om hulp.

Dit mag misschien soft klinken, maar 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; de noodzaak strategisch of politiek met elkaar om te gaan ontbreekt.

Het is moeilijk om deze op kwetsbaarheid gebaseerde vorm van vertrouwen te bereiken. In de loop van hun opleiding en loopbaan leren de meeste mensen om competitief met hun gelijken om te gaan en de eigen reputatie te beschermen. Het is voor hen een uitdaging om zich van die gewoonten te ontdoen ter wille van het welzijn van het team. Toch is dat precies wat nodig is.

Wanneer men hierin niet slaagt, brengt dat hoge kosten met zich mee. Teams waarin het schort aan onderling vertrouwen verspillen enorm veel tijd en energie aan het managen van de gedragingen en interacties binnen de groep. De neiging bestaat dan om bang te zijn voor teamvergaderingen. Men weigert in zulke gevallen de risico's te nemen die verbonden zijn met het vragen of aanbieden van hulp. Dat leidt er weer toe dat de motivatie van dit soort teams doorgaans heel laag is en het personeelsverloop navenant hoog.

#### SUGGESTIES VOOR HET TEGENGAAN VAN FRUSTRATIE 1

Hoe werkt een team aan vertrouwen? Helaas kan vertrouwen dat gebaseerd is op kwetsbaarheid niet snel tot stand worden gebracht. Daarvoor zijn gedeelde ervaringen nodig als het nakomen van afspraken, herhaaldelijk gebleken geloofwaardigheid en een wezenlijk begrip van de unieke eigenschappen van de teamleden. Door echter gebruik te maken van een specifieke benadering kan een team dit proces aanzienlijk versnellen en in relatief korte tijd vertrouwen opbouwen. Hier volgen een paar instrumenten die daarbij behulpzaam kunnen zijn.

*Oefenen met persoonlijke geschiedenissen.* In minder dan een uur kan een team een eerste stap zetten in de richting van het kweten van vertrouwen. Deze oefening brengt weinig risico's met zich mee. Nodig is alleen dat tijdens een vergadering iedereen aan de beurt komt en dat de teamleden een korte lijst van vragen over zichzelf beantwoorden. De vragen hoeven niet speciaal gevoelige kwesties aan te roeren. Ze zouden betrekking kunnen hebben op:

aantal broers en zusters, geboorteplaats, specifieke uitdagingen als kind, favoriete hobby's, eerste baan en de slechtste baan. Alleen al door het leveren van deze betrekkelijk onschuldige informatie krijgen teamleden een meer persoonlijke band met elkaar. Ze gaan elkaar zien als mensen met levensgeschiedenissen en interessante achtergronden. Dit bevordert de empathie en het wederzijdse begrip en ontmoedigt oneerlijke en onjuiste interpretaties van elkaars gedragingen. Het is verbazingwekkend te zien hoe weinig sommige teamleden van elkaar weten en hoe weinig informatie nodig is om een begin te maken met het afbreken van de barrières. (Minimaal benodigde tijd: 30 minuten.)

#### *Leden van teams waarin het aan vertrouwen ontbreekt*

- 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.

#### *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 verontschuldigheden aan en accepteren die ook zonder aarzelen;
- zien uit naar vergaderingen en andere gelegenheden om als groep te kunnen optreden.

*Oefeningen betreffende teameffectiviteit.* Deze oefening is veelzender en relevanter dan de vorige, maar kan ook meer risico's met zich meebrengen. Het vraagt van de teamleden dat ze vaststellen wat de belangrijkste bijdrage is van elke collega aan het team. Ook moet worden bepaald op welk punt een collega iets dient te verbeteren of weg te werken ter wille van het teambelang. Daarna komen alle teamleden met reacties waarbij ze zich op één persoon tegelijk concentreren. Meestal is de teamleider het eerst aan de beurt.

Hoewel deze oefening op het eerste gezicht misschien nogal indringend en gevaarlijk lijkt, kan ze opvallend nuttig zijn. Het is opmerkelijk hoeveel zinnige en bruikbare informatie in ongeveer een uur op tafel kan komen. Wil deze oefening vruchten afwerpen, dan is zeker een bepaalde mate van vertrouwen nodig. Toch kan ook een betrekkelijk slecht functionerend team deze oefening zonder al te veel stress tot een goed einde brengen. (Minimaal benodigde tijd: 60 minuten.)

*Profelen van persoonlijkheid en gedragsvoorkeuren.* Een van de meest effectieve en blijvend werkzame instrumenten voor het opbouwen van vertrouwen binnen een team zijn profielen van gedragsvoorkeuren en persoonlijkheidstypen. Deze bevorderen het

afbreken van barrières doordat mensen in staat worden gesteld elkaar beter te begrijpen en met elkaar mee te voelen.

Het beste instrument naar mijn mening is de Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Soms geeft men de voorkeur aan andere instrumenten. Meestal is het doel van deze instrumenten praktische en wetenschappelijk valide beschrijvingen van het denken, spreken en handelen van de verschillende teamleden te bieden. Voordelen van instrumenten als de MBTI zijn hun objectieve karakter (hoewel ze wezenlijk van elkaar verschillen, is het ene type niet beter dan het andere), het feit dat ze gebaseerd zijn op onderzoek (en niet op astrologie of new age) en de mate waarin de deelnemers zelf invloed hebben op het vaststellen van hun eigen type (ze krijgen niet domweg een computeruitdraai of testscore die hun type bepaalt). Veel van deze testen kunnen alleen door een gecertificeerde consultant worden afgenomen. Dat is belangrijk; het garandeert dat er geen misbruik wordt gemaakt van de uitkomsten. (Minimaal benodigde tijd: 4 uur.)

*360-graden feedback.* Deze instrumenten zijn de afgelopen twintig jaar populair geworden. Ze kunnen voor een team belangrijke resultaten opleveren. Ze brengen meer risico's met zich mee dan de eerder besproken instrumenten en oefeningen aangezien van collega's gevraagd wordt specifieke oordelen te vellen en constructieve kritiek te uiten. Wil een dergelijk programma iets opleveren dan is het naar mijn mening van het grootste belang het volledig los te maken van beloningskwesties en de officiële evaluatie van prestaties. Het programma is bedoeld als leermiddel, als een techniek die werknemers in staat stelt om zonder angst voor repercussies vast te stellen wat hun sterke en zwakke punten zijn. Zelfs een zwak verband met de officiële evaluatie van prestaties of beloning kan dit instrument al gevaarlijke politieke ondertonen geven.

*Oefeningen met teamervaringen.* Klimcursussen en andere teamactiviteiten lijken de afgelopen tien jaar iets van hun glans verloren te hebben. Dat is terecht. Toch zijn er nog altijd veel teams die daardoor hopen het onderlinge vertrouwen te bevorderen. Veel-



eisende en creatieve activiteiten buitenshuis, waarbij men elkaar dient te steunen en dient samen te werken, hebben zeker bepaalde voordelen. Toch vertalen de pluspunten zich niet altijd rechtstreeks naar het werk. Als hiermee rekening wordt gehouden, kunnen de hier bedoelde teamoefeningen zeker een waardevolle bijdrage leveren aan het teamwork. Voorwaarde is wel dat ze gedragen worden door meer relevante en fundamentele processen.

Hoewel al deze instrumenten en oefeningen een significant kortetermijneffect kunnen hebben op het vermogen van een team vrouwen te ontwikkelen, dienden ze vergezeld te gaan van een regelmatige follow-up tijdens het dagelijkse werk. De gebieden waarop individuen zich ontwikkelen, dienen in de gaten te worden gehouden om te garanderen dat de vooruitgang niet weer verloren gaat. Zelfs bij een sterk team – en misschien wel juist daar – kan atrofie leiden tot een ondermijning van het vertrouwen.

#### DE ROL VAN DE LEIDER

Het belangrijkste wat een leider kan doen ter bevordering van het onderlinge vertrouwen is zichzelf als eerste kwetsbaar opstellen. Hierbij dient een leider het risico te aanvaarden gezichtsverlies te lijden tegenover het team: dan kunnen zijn ondergeschikten het risico ook nemen. Nog belangrijker is het dat teamleiders een omgevende teams kunnen vertrouwen ontmoedigen door het over en weer bestraffen van tekenen van zwakheid of mislukking. Ten slotte dienen de uitingen van kwetsbaarheid van de kant van een teamleider oprecht te zijn. Het moet geen spelletje worden. Een van de beste manieren om het vertrouwen van een team te verliezen, is het veinzelen van kwetsbaarheid teneinde de emoties van anderen te manipuleren.

#### VERBAND MET FRUSTRATIE 2

Wat heeft dit allemaal te maken met de volgende frustratie, de angst voor conflicten? Door vrouwen te ontwikkelen maakt een team conflicten mogelijk. De teamleden zullen niet aarzelen hartstochtelijke 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.

## FRUSTRATIE 2: DE ANGST VOOR CONFLICTEN

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 het bedrijfsleven.

Helaas zijn conflicten vaak taboe. Zeker op het werk is dat zo. 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, emoties en frustraties een rol spelen. Een buitenstaander zou gemakkelijk kunnen denken dat sprake is van onproductieve onenigheid.

Teams die productieve conflicten aangaan, weten echter dat het enige doel daarvan is 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 te voorschijn 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.

Het is ironisch dat teams die ideologische conflicten vermijden dat vaak doen teneinde te verhinderen dat de gevoelens van indivi-

dule 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 persoonlijke aanvallen die veel onplezieriger en schadelijker zijn dan welke verhitte discussie ook over echte problemen.

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.

### SUGGESTIES VOOR HET TEGENGAAN VAN FRUSTRATIE 2

Hoe kan een team de vaardigheid en de bereidheid ontwikkelen om gezonde conflicten aan te gaan? De eerste stap is erkennen dat conflicten productief zijn en dat veel teams de neiging hebben conflicten te vermijden.

#### *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 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 risicomangement.

**Teams die conflicten aangaan**

- 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.

Zolang teamleden geloven dat conflicten niet noodzakelijk zijn, is er weinig kans dat conflicten zullen voorkomen. Naast de erkenning van het belang van conflicten, zijn er een paar eenvoudige manieren om conflicten gewoner en productiever te maken.

**Opgraven.** Leden van teams die de neiging hebben conflicten te vermijden, moeten van tijd tot tijd de rol op zich nemen van een opgraver van conflicten: iemand die de verholde conflicten binnen een team opspoort en aan het licht brengt. Zij dienen te beschikken over voldoende moed en vertrouwen om gevoelige kwesties aan de orde te stellen en om teamleden te dwingen daarmee aan de slag te gaan. Dit vereist een zekere mate van objectiviteit tijdens vergaderingen en de bereidheid om het conflict net zo lang aan te gaan tot het uit de wereld is. Soms kunnen teams een teamlid aanwijzen dat dan tijdens een bepaalde vergadering of discussie deze rol op zich neemt.

**Vinger aan de pols.** Tijdens het speuren naar conflicten dienen teamleden elkaar aan te sporen zich niet terug te trekken uit gezonde discussies. Een eenvoudig maar effectief middel daarvoor is herkennen wanneer mensen die betrokken zijn bij het conflict zich ongemakkelijk gaan voelen met de mate van onenigheid. Dan moet iemand tussenbeide komen om hen eraan te herinneren dat wat ze doen noodzakelijk is. Hoe eenvoudig en paternalistisch dit ook mag klinken, het is een opmerkelijk effectief instrument voor het afvoeren van spanning uit een productieve maar lastige gedachtenwisseling. Het geeft de deelnemers de moed om door te gaan. Is het debat of de vergadering eenmaal voorbij, dan kan het nuttig

zijn om de deelnemers eraan te herinneren dat het conflict waar ze zojuist bij betrokken waren nuttig was voor het team en niet iets is wat in de toekomst vermeden dient te worden.

**Andere instrumenten.** Al eerder werd gezegd dat er een scala aan instrumenten bestaat met betrekking tot persoonlijke stijlen en gedragsvoorkeuren. Deze stellen teamleden in staat elkaar beter te begrijpen. Omdat de meeste instrumenten aangeven hoe verschillende typen omgaan met conflicten, kunnen ze nuttig zijn om mensen rekening te leren houden met hun aanpak van of weerstand tegen conflicten. Een ander instrument dat specifiek verband houdt met conflicten is het Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument, doorgaans aangeduid als het TKI. Het stelt teamleden in staat hun natuurlijke reacties in verband met conflicten te begrijpen, zodat ze beter kunnen bepalen welke benaderingen in verschillende situaties gepast zijn.

**DE ROL VAN DE LEIDER**

Een van de lastigste uitdagingen voor een leider bij het bevorderen van gezonde conflicten is de wens teamleden in bescherming te nemen. Dit leidt tot een vroegtijdig ingrijpen bij meningsverschillen en verhindert dat de teamleden zelf de vaardigheid ontwikkelen met conflicten om te gaan. Dit heeft veel weg van ouders die hun kinderen te zeer beschermen tegen ruzies of onenigheid met broertjes en zusjes. In veel gevallen is het enige gevolg dat relaties onder druk komen te staan. De deelnemers wordt immers de mogelijkheid onthouden de benodigde vaardigheden zelf te ontwikkelen. Daarvoor blijven ze uitkijken naar een oplossing – die echter nooit komt.

Vandaar dat het van doorslaggevend belang is dat teamleiders zich terughoudend opstellen wanneer hun mensen conflicten aangaan. Ze moeten oplossingen op natuurlijke wijze laten ontstaan. Dat kan een hele opgave zijn aangezien leiders vaak het gevoel hebben dat ze op de een of andere manier tekortschieten in hun werk als ze tijdens conflicten de controle over hun teams kwijt zijn.

Ten slotte is het van wezenlijk belang, hoe banaal het misschien ook klinkt, dat een leider persoonlijk over het vermogen beschikt om het passende conflictgedrag te vertonen. Door conflicten te vermijden als die noodzakelijk en productief zijn – iets wat veel managers doen – zal de leider van een team ervoor zorgen dat deze frustratie welig tiert.

### VERBAND MET FRUSTRATIE 3

Wat heeft dit allemaal te maken met de volgende frustratie, het gebrek aan betrokkenheid? Door productieve conflicten aan te gaan en de perspectieven en standpunten van de 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.

## FRUSTRATIE 3: GEBREK AAN BETROKKENHEID

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. Na 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*

- 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.

### *Een team dat als eenheid optreedt*

- scheidt 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 er, ook als volledige overeenstemming onmogelijk is, manieren zijn 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 een impasse ontstaat, is het aan de teamleider om de knoop door te hakken.

*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 zonodig 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 ook lijkt, het is gevaarlijk. 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 standpunten en perspectieven naar voren heeft gebracht, kan een team met vertrouwen een

beslissing nemen. Het team weet dat het de collectieve kennis van de hele groep heeft aangeboord.

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 managementteam dat zich niet achter duidelijke beslissingen opstelt, onoplosbare onenigheid dieper in de organisatie is. Meer dan een van de andere frustraties brengt deze gevaarlijke en blijvende effecten teweeg voor ondergeschikten. Als een managementteam er niet in slaagt om steun te verwerven van alle teamleden – zelfs wanneer de meningsverschillen betrekkelijk klein zijn – zullen de werknemers die aan deze managers rapporteren onvermijdelijk problemen ondervinden als ze proberen de marsorders te interpreteren. Die zijn dan duidelijk niet in overeenstemming met die van collega's op andere afdelingen. Kleine geschillen tussen managers hoog in de organisatie hebben tegen de tijd dat die de werknemers onder in de organisatie bereiken, een veel grotere omvang gekregen.

### SUGGESTIES VOOR HET TEGENGAAN VAN FRUSTRATIE 3

Hoe gaat een team tewerk dat eenheid wil creëren? Het zet specifieke stappen ten gunste van maximale helderheid en het verwerven van steun, en het weerstaat de lokroep van consensus of zekerheid. Hier volgen een paar eenvoudige maar effectieve instrumenten en principes.

*Besluitelijst.* Dit is een van de meest waardevolle technieken. Ieder team kan er bovendien over beschikken. Het kost een paar minuten, en verder niets. Aan het eind van een staffijeenkomst of een verblijf elders zou een team de belangrijkste besluiten expliciet op papier moeten zetten. Verder zou men het erover eens moeten worden wat aan werknemers of andere belanghebbenden moet worden doorgegeven. Vaak gebeurt het tijdens deze oefening dat leden van een team merken dat ze het er niet over eens zijn wat nu precies besloten is. Bepaalde afspraken blijken dan nog niet helder genoeg geformuleerd te zijn. Bovendien ontstaat zo duidelijkheid



over welke besluiten vertrouwelijk dienen te blijven en welke snel en ondubbelzinnig bekendgemaakt dienen te worden. Ten slotte gaat er een krachtig signaal uit naar de werknemers als aan het slot van een vergadering alle neuzen in dezelfde richting staan. Werknemers zijn eraan gewend geraakt om inconsistente en zelfs tegenstrijdige berichten te horen te krijgen van managers die dezelfde vergadering bezocht hebben. (Minimaal benodigde tijd: 10 minuten.)

*Deadlines.* Hoe simpel het ook lijkt, een van de beste instrumenten om commitment te realiseren, is het gebruik van duidelijke deadlines voor het nemen van beslissingen. Vervolgens dient men zich daar ook zonder meer aan te houden. De ergste vijand van een team dat vatbaar is voor deze frustratie is dubbelzinnigheid; een van de meest kritische factoren waarover duidelijkheid bereikt dient te worden, is de planning. Bovendien is het vaststellen van deadlines voorwaarde voor de planning van andere, eerder te nemen besluiten. Deze markeringspunten zijn zeker zo belangrijk als de uiteindelijke deadlines. Duidelijk wordt zo welke misverstanden er nog tussen de teamleden bestaan en daar kan vervolgens iets aan gedaan worden voordat de kosten te hoog oplopen.

*De analyse van eventualiteiten en het worst-case scenario.* Een team dat problemen ondervindt met het creëren van commitment, zou van tevoren plannen kunnen opstellen voor wat te doen bij eventualiteiten. Kunnen ze moeilijk tot een besluit komen dan zou het nog beter zijn als ze zich de slechtst mogelijke afloop proberen voor te stellen. Dit leidt doorgaans tot het inperken van eventuele angsten. Ze leren immers dat de kosten van een onjuist besluit niet catastrofaal hoeven te zijn.

*Blootstelling aan lage risico's.* Ook dit is een belangrijke oefening voor een team dat problemen heeft met commitment. Het gaat er hierbij om vastbeslotenheid te demonstrenen in situaties met betrekkelijk lage risico's. Als teams zichzelf dwingen om besluiten te nemen na grondige discussie, maar zonder veel analyse of onderzoek, komen ze doorgaans tot het besef dat de kwaliteit van de beslissing die ze hebben genomen beter was dan ze hadden gedacht.

Teams merken dat, als men was overgegaan tot een langdurig en tijdrovend onderzoek, de beslissing niet veel anders zou zijn uitvallen. Dat betekent niet dat onderzoek en analyse onnodig of onbelangrijk zijn. Het betekent wel dat teams die onder deze frustratie gebukt gaan de neiging vertonen daaraan te veel waarde te hechten.

#### DE ROL VAN DE LEIDER

Meer dan welk ander teamlid ook moet de leider zich op zijn gemak voelen bij het vooruitzicht een besluit te nemen dat uiteindelijk verkeerd kan blijken te zijn. De leider dient de groep voortdurend aan te sporen om de discussie rond problemen af te ronden en om zich te houden aan de planning die de groep zelf heeft vastgesteld. Wat een leider niet moet doen is een al te hoge premie plaatsen op zekerheid of consensus.

#### VERBAND MET FRUSTRATIE 4

Wat heeft dit allemaal te maken met de volgende frustratie, het ontlopen van verantwoordelijkheid? 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 voor terug om iemand te moeten aanspreken op iets wat nooit was afgesproken of duidelijk gemaakt.



## FRUSTRATIE 4: HET ONTLOPEN VAN VERANTWOORDELIJKHEID

Iedereen heeft het over verantwoordelijkheid en het begrip heeft veel van zijn betekenis verloren. Het gebruik ervan is net zo overdadig als bij *kwaliteit* en *inspraak*. 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 schaden.

In wezen betreft het hier de 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 natuurlijke neiging 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 roepen 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 uitgehouden. 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.

Het mag misschien politiek incorrect klinken, maar het meest effectieve en efficiënte middel om hoge prestatie maatstaven van een

team te handhaven, is druk van collega's. 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.

### *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.

### *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.

### SUGGESTIES VOOR HET TEGENGAAN VAN FRUSTRATIE 4

Hoe zorgt een team ervoor dat de leden hun verantwoordelijkheid nemen? De sleutel voor het tegengaan van deze frustratie is de inzet van enkele even effectieve als eenvoudige klassieke managementinstrumenten.

*De publicatie van de doelstellingen en maatstaven.* Een goede manier om het teamleden gemakkelijker te maken elkaar ter verantwoording te roepen, is openbaar te maken wat het team dient

te presteren, wie wat dient te doen en hoe iedereen zich dient te gedragen ten einde succes te boeken. De vijand van verantwoordelijkheid is dubbelzinnigheid. Daarom blijft het belangrijk, zelfs wanneer een team een plan of een reeks gedragsmaatstaven heeft onderschreven, om aan die overeenstemming ruchtbaarheid te geven. Dat maakt het onmogelijk die gemakkelijk te negeren.

*Eenvoudige, regelmatige voortgangsbeprekingen.* Een beetje structuur kan mensen al flink op weg helpen acties te ondernemen waartoe ze anders niet zo snel zouden overgaan. Dat geldt zeker als het erop aankomt mensen feedback te geven over hun gedrag of prestaties. Teamleden dienen regelmatig met elkaar te overleggen, hetzij verbaal hetzij schriftelijk, over hoe naar hun mening de teamleden functioneren ten opzichte van vastgestelde doelstellingen en maatstaven. Ervan uitgaan dat iedereen dat voor zichzelf zal doen, dus zonder duidelijke verwachtingen of structuur, komt neer op een uitnodiging voor het vermijden van verantwoordelijkheid.

*Teambeloningen.* Door het verschuiven van de beloning van individuele prestaties naar teamprestaties, kan het team een cultuur van verantwoordelijkheid creëren. Als een van de teamleden zijn of haar taken niet vervult, zal een team waarschijnlijk niet rustig afwachten tot de mislukking een feit is.

#### DE ROL VAN DE LEIDER

Een van de lastigste uitdagingen voor een leider die verantwoordelijkheid in zijn team wil introduceren, is het aanmoedigen en het laten functioneren van het team als het primaire podium van verantwoordelijkheid. In sommige gevallen creëren sterke leiders op een terloopse manier een verantwoordelijkheidsvacuüm binnen een team, waardoor ze zelf overblijven als de enige bron van discipline. Hierdoor ontstaat een situatie waarin teamleden ervan uitgaan dat het de leider is die anderen ter verantwoording roept. Daardoor houden ze zichzelf in, ook als ze zien dat er iets niet klopt.

Heeft een leider bij een team eenmaal een cultuur van verantwoordelijkheid geïntroduceerd, dan moet hij of zij ook bereid zijn,

als het team zelf daarin faalt, te functioneren als de uiteindelijke scheidsrechter aangaande discipline. Als het goed is, komt dit maar zelden voor. Niettemin, het moet alle teamleden duidelijk zijn dat verantwoordelijkheid niet neerkomt op een consensusbepaling, maar op een gemeenschappelijke teamverantwoordelijkheid. Duidelijk moet ook zijn dat de leider van het team zonnodig niet zal aarzelen op te treden.

#### VERBAND MET FRUSTRATIE 5

Wat heeft dit allemaal te maken met de volgende frustratie, te weinig aandacht voor resultaten? Als teamleden niet verantwoordelijk worden gehouden voor hun bijdragen, zullen ze zich waarschijnlijk concentreren op hun eigen behoeften en op hun eigen belang of het belang van hun afdelingen. De afwezigheid van een cultuur van verantwoordelijkheid betekent voor teamleden een aansporing om hun aandacht van de collectieve resultaten naar elders te verplaatsen.

## FRUSTRATIE 5: TE WEINIG AANDACHT VOOR RESULTATEN

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.

Bij resultaten dient overigens niet alleen gedacht te worden aan financiële maatstaven als winst, omzet of aandeelhoudersrendement. Hoewel veel organisaties in een kapitalistische economie hun succes uiteindelijk afmeten aan deze grootheden, verwijst deze frustratie naar een veel bredere definitie van resultaten, een definitie die rekening houdt met de geleverde prestaties.

Iedere goede organisatie legt vast wat zij in een bepaalde periode wil bereiken. Het zijn deze doelen die, veel eerder dan de financiële cijfers, aangeven welke resultaten op korte termijn behaald dienen te worden. Winst mag dan de uiteindelijke maatstaf vormen voor het functioneren van een onderneming, de doelen die managers zichzelf stellen op weg daarnaartoe bieden een betrouwbaarder beeld van de resultaten waar men als team naar streeft. Uiteindelijk liggen deze doelstellingen ten grondslag aan de winst.

*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.

*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/belangen ondergeschikt maken aan het teambelang;
- zorgt ervoor niet te worden afgeleid.

Waar zou een team trouwens anders op gericht moeten zijn dan op resultaten? De belangrijkste kandidaten hier zijn teamstatus en individuele status.

*Teamstatus.* Voor leden van bepaalde teams is het feit dat ze deel uitmaken van dat team al voldoende reden voor tevredenheid. Het bereiken van specifieke resultaten is voor hen wellicht wenselijk, het is niet noodzakelijk grote opofferingen of ontberingen waard. Hoe belachelijk en gevaarlijk dit ook mag lijken, veel teams worden het slachtoffer van de lokroep van de status. Vaak overkomt dit niet-commerciële welzijnsinstellingen. Ze gaan geloven dat de verhevenheid van hun missie op zich al voldoende reden voor tevredenheid is. Politieke groeperingen, universiteitsafdelingen en prestigieuze bedrijven zijn ook gevoelig voor deze frustratie. Voor hen is ieder verband met hun specifieke organisatie al een aanwijzing voor succes.

*Individuele status.* Dit verwijst naar de bekende neiging van mensen zich ten koste van hun team te concentreren op het verbeteren van hun eigen positie of hun carrièrevooruitzichten. Hoewel mensen een aangeboren neiging hebben tot zelfbehoud dient een functioneel team ervoor te zorgen dat de collectieve resultaten van de groep voorrang hebben boven de individuele doelstellingen van de teamleden.

Hoe vanzelfsprekend deze frustratie op het eerste gezicht ook lijkt en hoe duidelijk het misschien ook is dat hij vermeden dient te worden, het is toch belangrijk op te merken dat veel teams zich domweg niet concentreren op de resultaten. Ze doen er niet alles

aan zinnige doelstellingen te realiseren; ze zijn er tevreden mee te bestaan of te overleven. Helaas voor deze groepen kan ook het ontbreken van de andere vier frustraties geen compensatie bieden voor het ontbreken van de wens om de beste te zijn.

#### SUGGESTIES VOOR HET TEGENGAAN VAN FRUSTRATIE 5

Hoe zorgt een team ervoor dat het zijn aandacht richt op resultaten? Door duidelijk te zijn over die resultaten en alleen gedrag te belonen dat aan die resultaten een bijdrage levert.

*Openbaarmaking van resultaten.* Een van de vervelendste dingen die de coach van een voetbal- of basketbalteam kan overkomen, is dat een speler publiekelijk aankondigt dat zijn team de volgende wedstrijd zal winnen. Ook voor een atletiekteam is dat een probleem, aangezien het de concurrentie nodeloos kan prikkelen. Voor de meeste andere teams is het echter nuttig in het openbaar uitspraken te doen over de gewenste successen.

Teams die bereid zijn om zich publiekelijk vast te leggen op bepaalde doelstellingen, werken waarschijnlijk hartstochtelijker voor het bereiken van die resultaten. Teams die zeggen dat ze hun best wel zullen doen, bereiden zich subtiel – om niet te zeggen doelbewust – voor op een mislukking.

*Resultaatafhankelijke beloningen.* Een effectieve manier om ervoor te zorgen dat teamleden zich concentreren op de resultaten, is het verbinden van de beloning – en vooral van de bonussen – aan het bereiken van specifieke resultaten. Het is de vraag of het wenselijk is alleen hierop te vertrouwen aangezien het de indruk kan wekken dat financiële prikkels de enige drijfveer vormen van menselijk gedrag. Niettemin, wanneer bij uitblijvende resultaten iemand toch een bonus krijgt omdat hij zo zijn best heeft gedaan, gaat daarvan het signaal uit dat het bereiken van resultaten misschien toch niet zo heel belangrijk is.

#### DE ROL VAN DE LEIDER

Misschien nog wel meer dan bij een van de andere frustraties moet de leider voorop gaan bij het centraal stellen van de resultaten. Als teamleden merken dat hun leider iets anders meer waardeert dan resultaten, zullen ze dat opvatten als de toestemming hetzelfde te doen. Teamleiders dienen onzelfzuchtig en objectief te zijn. Ze dienen beloningen en waardering te reserveren voor teamleden die werkelijk bijdragen aan het realiseren van de groepsdoelstellingen.

## SAMENVATTING

Hoeveel informatie hier ook is opgenomen, feit blijft dat teamwork uiteindelijk neerkomt op het gedurende langere tijd in praktijk brengen van een klein aantal uitgangspunten. Succes is geen kwestie van het zich eigen maken van subtiële en geavanceerde theorieën. Het gaat eerder om het combineren van gezond verstand met een ongebruikelijke mate van discipline en vasthoudendheid.

Ironisch genoeg zijn succesvolle teams bij uitstek menselijk. Door rekening te houden met menselijke onvolkomenheden overwinnen leden van functionele teams de natuurlijke neigingen die verhinderen dat vertrouwen, conflict, betrokkenheid, verantwoordelijkheid en de concentratie op resultaten de hen passende plaats krijgen.