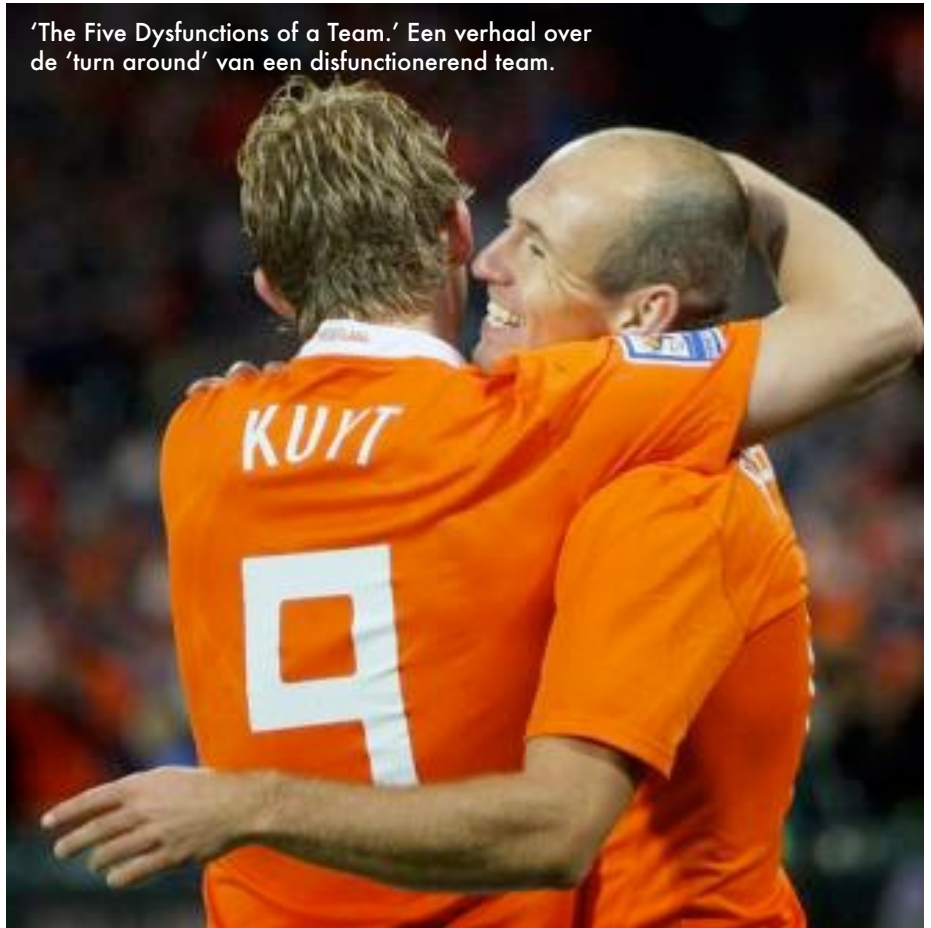


5 Dysfunctions Of a Team

'The Five Dysfunctions of a Team.' Een verhaal over de 'turn around' van een disfunctionerend team.



The Five Dysfunctions of a Team | Patrick Lencioni

De vijf valkuilen van teams

Lencioni heeft met 'The Five Dysfunctions of a Team' een model uitgewerkt om de vijf valkuilen waar teams tegenaan lopen te herkennen en te behandelen. De theorie wordt in een fictieve casus uiteengezet.

Een korte schets van de situatie. De CEO van DecisionTech heeft Kathryn Petersen aangenomen vanwege haar teambuildingskwaliteiten. Wat haar opvalt 1) is dat niemand het woord 'team' gebruikt wanneer zij spreken over het MT. 2) Zij elkaars resultaten niet kennen. De finance man weet niet wat de verantwoordelijke voor sales heeft bereikt en vice versa. 3) Tevens wordt duidelijk dat de MT-leden zich sterker verbonden voelen met het team dat zij aansturen, dan met hun MT. Er is dus iets aan de hand.

De volgorde van de beschreven obstakels die Kathryn overwint, is zo gekozen dat zij een piramide vormt. Zij begint bij de basis om zo verder te bouwen aan een goed functionerend team.

VALKUIL 1: AFWEZIGHEID VAN VERTROUWEN

Zonder vertrouwen, geen teamwork. De leden moeten elkaar kennen en begrijpen en zich naar elkaar toe openstellen. Dit is de basis.

Kenmerken van gebrek aan vertrouwen:

- Het verbergen van zwaktes en fouten
- Gebrek aan debat tijdens overleg
- Aarzeling om hulp of feedback te vragen
- Invullen van elkaars intenties i.p.v. toetsen
- Elkaars talenten niet kennen en gebruiken
- Zo min mogelijk tijd samen doorbrengen

Kenmerken van veel vertrouwen:

- Aandacht voor inhoud, niet voor politiek. (def. politiek = wanneer men zijn woorden en daden kiest op basis van hoe we willen dat anderen reageren i.p.v. op basis van wat we zelf denken)
- Vragen en suggesties over je verantwoordelijkheden worden geaccepteerd
- Men neemt risico's naar elkaar toe

Hoe te bouwen aan vertrouwen:

Het gaat er om een omgeving te creëren waarin mensen zichzelf durven laten zien

met al hun talenten en onvolkomenheden. Enkele mogelijkheden zijn:

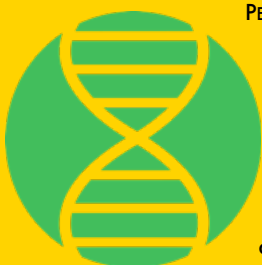
Persoonlijke geschiedenis: iedereen deelt een korte anekdote die illustreert hoe men was als kind, hoe men opgroeide. Hiermee maak je een begin met empathie en verbondenheid.

Teameffectiviteit: iedereen deelt met elkaar zijn grootste bijdrage aan het team en zijn grootste handicap. Zo kan men elkaars sterke punten uitnutten en elkaar helpen bij elkaars zwakke punten.

Persoonlijkheidsprofielen: instrumenten als Myers-Briggs geven inzicht in voorkeursstijlen. Die van elkaar kennen, helpt elkaar beter te leren begrijpen.

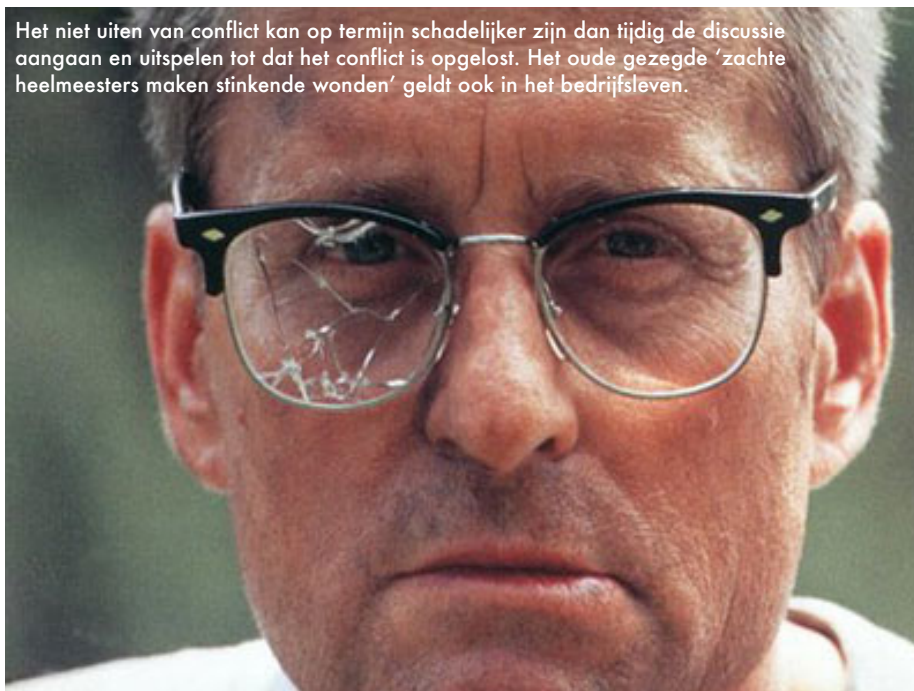
360° Feedback: losgekoppeld van beloningsmethodieken biedt 360° feedback onverwachte inzichten in hoe anderen je zien.

AFWEZIGHEID VAN VERTROUWEN WORDT GEVOED DOOR EEN STERKE BEHOEFTE NAAR ONKWETSBAARHEID. WIE HIER DOORHEEN WEET TE BREKEN, HEEFT EEN GROTE STAP GEZET.



PERSOONLIJKE REVIEW: Patrick Lencioni heeft een mooi, herkenbaar onderwerp te pakken. Teamwork, het lijkt zo simpel, toch zien we weinig echte teams om ons heen. De valkuilen zijn niet in iedere organisatie in dezelfde mate aanwezig. Ze zijn in mijn optiek cultureel bepaald. Dat geldt tevens voor de interventies. Stuk voor stuk prima suggesties, maar niet geschikt om zonder meer toe te passen. De eerste gewetensvraag is of de interventie aansluit bij de heersende mores. Zo niet, wees creatief en zoek in de geest van de voorgestelde opties naar alternatieven die beter aansluiten. Samenvattend: nuttig, verhelderend en aanzettend tot actie. Welke actie precies? Dat is maatwerk! Doe de test op de laatste pagina om te weten waar uw eerste aandacht naartoe moet. Een laatste terechte waarschuwing van de auteur: een eerste heisessie is een mooi begin, daarna komt het aan op volharding.

Het niet uiten van conflict kan op termijn schadelijker zijn dan tijdig de discussie aangaan en uitspelen tot dat het conflict is opgelost. Het oude gezegde 'zachte heelmeeesters maken stinkende wonden' geldt ook in het bedrijfsleven.



Pyramid of Pitfalls



RECHTS, HETGEEN DAT DE VALKUILEN IN STAND HOUDT, IN DE PIRAMIDE ZELF DE KERNWOORDEN WAAR DE VALKUIL NAAR VERWIJST. BEGIN BIJ DE BASIS MET DE TOP IN GEDACHTEN EN WERK ZO VERDER AAN EEN STERK TEAM WAARIN DE LEDEN ELKAAR COMPLEMENTEREN.

VALKUIL 2: ANGST VOOR CONFLICT

Waar de belangen groot zijn, moet het soms botsen. Zo worden fouten voorkomen en goede ideeën naar een hoger plan getild.

Kenmerken van angst voor conflict:

- Meetings zijn saai, voorspelbaar
- Men regelt zaken via politiek
- Controverses van kritiek belang voor team-succes worden vermeden
- Meninge worden voor zich gehouden

Hoe constructief het conflict aan te gaan:

Omgaan met conflicten kan men leren, door het simpelweg aan te gaan en te laten zien dat er geen persoonlijke schade wordt geleden. Enkele mogelijkheden zijn:

Mining: iemand krijgt de rol toebedeeld tijdens een overleg de verborgen onenigheden bloot te leggen. De houder van deze rol committeert zich aan de discussie totdat deze bevredigend is opgelost.

Real-time permissie: wanneer je ziet dat iemand zich ongemakkelijk voelt onder een discussie, benoem dan in het moment zelf dat de discussie waardevol is en daarom moet worden voortgezet in het belang van het team en het resultaat. Geef real-time permissie.

De non-verbale signalen: reageer op non-verbale signalen die aangeven dat iemand het ergens niet mee eens is, i.p.v. ze wel te registreren maar niet het conflict aan te gaan.

CONFLICT IS NODIG OM DILEMMA'S GOED TE DOORDENKEN EN TOT DE BESTE OPLOSSING TE KOMEN. MAG DIT ONGEMAKKELIJK VOELEN? JA, ZEKER ALS DE BELANGEN GROOT ZIJN.

VALKUIL 3: GEBREK AAN COMMITMENT

De functie van commitment is tweeledig, 1) helderheid over de doelen en de weg er naartoe en 2) buy-in voor de gekozen weg. Verlangen naar consensus en zekerheid kan in de weg staan van het verkrijgen van commitment.

Kenmerken van gebrek aan commitment:

- Ambigüiteit t.a.v. doelen en de weg er naar toe
- Kansen worden gemist doordat besluitvorming te lang op zich laat wachten
- Gebrek aan vertrouwen, angst voor falen
- Besluiten worden oeverloos bediscussieerd

Een team dat zich wel committeert:

- Creëert helderheid omtrent doelen en weg er naar toe.
- Schaart zich als team achter besluiten
- Leert van fouten
- Is sneller dan de concurrentie
- Zet stappen vooruit zonder te aarzelen
- Wijzigt van koers indien nodig

Hoe te bouwen aan commitment:

Besluitvormingscommunicatie: aan het einde van elk overleg samenvatten welke besluiten zijn genomen en wie daarover geïnformeerd moet worden. Het effect 1) snel wordt helder of er echt overeenstemming is bereikt en 2) na de vergadering spreekt men met één mond.

Deadlines: stel deadlines. Zo moet iemand wel duidelijk maken of een afspraak haalbaar is of niet en waarom.

Worst-case scenario's: het benoemen van het worst case scenario helpt bij de angstreductie. Angsten worden gedeeld en gezamenlijk kan naar oplossingen worden gezocht.

COMMITMENT IS NOODZAAK. IEDER TEAMLID MOET ZICH ACHTER DE DOELEN SCHAREN, OOK ALS ZE HET NIET MET ALLES EENS ZIJN. DISAGREE AND COMMIT! GEVOELENS VAN AMBIGÜTEIT ZIJN FUNEST EN MOETEN WORDEN OVERWONNEN.

VALKUIL 4: GEBREK AAN VERANTWOORDELIJKHEID

In een goed functionerend team neemt men verantwoordelijkheid en spreekt men elkaar daar ook op aan. Het gaat immers om het gezamenlijk te bereiken doel!

De rol van de leider

1. De eerste stap die de leider moet zetten om een team te creëren, is kwetsbaarheid te demonstreren. Een goed voorbeeld geeft de leden vertrouwen en maakt hen meer risicobereid.
2. Vervolgens moet hij zich comfortabel leren voelen onder conflict. Stel het moment uit wanneer je iemand daartegen wilt beschermen en vertrouw er op dat de teamleden er uiteindelijk ongeschonden uitkomen.
3. Tevens moet hij leren omgaan met risico's en beslissingen durven nemen die fout kunnen zijn en waar niet altijd iedereen achter staat. Zekerheid en consensus zijn niet heilig!
4. De leider heeft de uitdaging het team zelf de eerste bron van correctie te laten zijn. Pas als het team er niet in slaagt iemand bij de les te houden, is de leider aan zet om maatregelen te treffen.
5. De leider is een voorbeeld in resultaatgerichtheid. Zodra hij laat zien iets anders meer te waarderen, zoals bijvoorbeeld zijn eigen politieke agenda, dan zal het team zijn voorbeeld volgen.

Voor meer informatie over leiderschap, ga naar www.cltr.nl. Of mail info@cltr.nl.

Suggesties: Leading Change - John Kotter en On Becoming a Leader - Warren Bennis.

McDonald's: schoolvoorbeeld van een organisatie waar elke medewerker exact weet wat zijn verantwoordelijkheden zijn.



Kenmerk van gebrek aan verantwoordelijkheid:

- Men ergert zich aan verschillen in persoonlijke kwaliteitsstandaarden
- Middelmatigheid is de norm

- Deadlines missen, deliverables te laat leveren
- De teamleider is als individu verantwoordelijk voor het disciplineren van hen die zich niet aan afspraken houden.

Verantwoordelijkheid is vaak een woord waarbij men al snel de leider van de groep aankijkt. In een goed functionerend team echter, houden de leden elkaar bij de les. Het groepsresultaat wordt bepaald door de zwakste schakel en daar is iedereen zich van bewust. Als stap 1 goed is doorlopen, is er voldoende onderling vertrouwen om elkaar tot de orde te roepen als dat nodig is.

Een team dat elkaar op zijn verantwoordelijkheden aanspreekt:

- Zorgt er voor dat mensen die onder de maat presteren druk voelen om alsnog te verbeteren.
- Identificeert potentiële problemen door elkaars aanpak kritisch te bevragen.
- Bouwt aan respect voor iedereen die aan hoge kwaliteitsnormen voldoet.
- Vermijdt excessieve bureaucratie omtrent performance management

Hoe te bouwen aan gezamenlijke verantwoordelijkheid:

Publicatie van doelen en standaarden: door resultaatdoelstellingen publiek te maken, kan men er op ieder moment van de dag op worden aangesproken. Het werkt inspirerend, het is een dagelijkse reminder waarom iedereen zo hard aan het werk is.

Voortgangsreviews: periodiek voortgang toetsen versterkt de boodschap dat doelen en deadlines er toe doen.

Teambeloning: door het teamresultaat te belonen, ontstaat er een incentive voor teamleden om elkaar aan te spreken op performance.

VERANTWOORDELIJKHEID IS BOVEN ALLES GROEPSVERANTWOORDELIJKHEID, ELKAAR AANSPREKEN OP GEDRAG EN NIET WACHTEN TOT DE LEIDER VAN HET TEAM INGRIJPT.

VALKUIL 5: WEINIG AANDACHT VOOR RESULTAAT

Vaak staat niet het groepsresultaat centraal maar persoonlijke belangen. Status en ego staan in de weg. Vandaar aparte aandacht voor valkuil 5.

Kenmerken van te weinig oog voor resultaat:

- Het team stagneert in zijn ontwikkeling
- Verslaat zelden de concurrentie
- Verliest 'hongerige' medewerkers
- Moedigt medewerkers aan zich te richten op de eigen loopbaan
- Het team is snel afgeleid

Een resultaatgericht team:

- Houdt 'hongerige' medewerkers vast
- Minimaliseert individualistisch gedrag
- Geniet van succes en baalt van falen direct in het moment
- Laat zich niet afleiden
- Heeft teamleden die persoonlijke doelen ondergeschikt maken aan het teambelang

Hoe meer resultaatgerichtheid te realiseren?

Publiekelijk uitdragen van resultaten: maak zichtbaar wat de beoogde resultaten zijn

Resultaatgericht belonen: maak ruimte om resultaat te belonen. Wel hard gewerkt maar niet geslaagd, dan geen extra beloning. Dat gaat ten koste van de kracht van de boodschap dat resultaat is waar het om gaat.

HET TEAMBELANG MOET GROTER ZIJN DAN HET INDIVIDUELE BELANG. HET RESULTAAT VAN DE GROEP IS IETS VOOR IEDEREEN OM TROTS OP TE ZIJN OF TELEURGESTELD OVER TE ZIJN.

Weten hoe uw eigen team er voor staat? Sla snel om naar de volgende pagina en doe de test!

Valkuil 1: Afwezigheid van Vertrouwen	Valkuil 2: Angst voor Conflict	Valkuil 3: Gebrek aan Commitment	Valkuil 4: Vermijden van Verantwoordelijkheid	Valkuil 5: Onvoldoende focus op Resultaat
Vraag 4: ____	Vraag 1: ____	Vraag 3: ____	Vraag 2: ____	Vraag 5: ____
Vraag 6: ____	Vraag 7: ____	Vraag 8: ____	Vraag 11: ____	Vraag 9: ____
Vraag 12: ____	Vraag 10: ____	Vraag 13: ____	Vraag 14: ____	Vraag 15: ____
Totaal: ____	Totaal: ____	Totaal: ____	Totaal: ____	Totaal: ____

TEAM-ASSESSMENT

Vul de vragen eerlijk en spontaan in. 3 = meestal, 2 = soms, 1 = zelden. De scores kunt u naderhand invullen op de vorige pagina.

1. Teamleden zijn bevlogen en open tijdens discussies.

2. Teamleden spreken elkaar aan op elkaars zwaktes of onproductieve gedrag.

3. Teamleden weten waar hun superieuren aan werken en hoe ze kunnen bijdragen aan het teambelang.

4. Teamleden bieden elkaar snel hun excuses aan wanneer ze iets hebben gedaan of gezegd dat het team schade heeft toegebracht.

5. Teamleden brengen offers omwille van het hogere belang.

6. Teamleden komen openlijk uit voor hun zwaktes en fouten.

7. Teammeetings zijn aansprekend, niet saai.

8. Teamleden zijn ervan overtuigd dat als ze een meeting verlaten, iedereen zich houdt aan de gemaakte afspraken, ook als daar geen consensus over was.

9. De teammoraal wordt in belangrijke mate beïnvloed wanneer de teamdoelstellingen niet worden gehaald.

10. Tijdens meetings worden de belangrijkste en moeilijkste issues op tafel gelegd en opgelost.

11. Teamleden maken zich zorgen wanneer zij verwachten hun superieuren te moeten teleurstellen.

12. Teamleden weten van elkaars privé-leven en voelen zich dusdanig op hun gemak dat ze het over persoonlijke zaken kunnen hebben.

13. Teamleden eindigen discussies met heldere en specifieke uitkomsten en actiepunten.

14. Teamleden dagen elkaars plannen en aanpakken uit.

15. Teamleden zoeken weinig hulde voor hun eigen bijdrage, maar zijn snel met het geven van complimenten over andermans bijdragen.
