



# Teamontwikkeling

Op weg naar ultieme samenwerking

E-Paper

Samenwerken

Niet omdat het leuk is, maar omdat het een noodzaak is!



© Delphi Management Consulting & Training BV. Alles uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze ook en in een retrieval systeem worden opgeslagen zonder voorgaande schriftelijke toestemming van DMCT BV.

Hoewel deze reader met zeer veel zorg is samengesteld, aanvaardt Delphi Mindconnection BV noch DMCT BV enige aansprakelijkheid voor directe of indirecte schade die zou kunnen ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze reader of door het gebruik van de in deze reader beschreven methoden. We zien uw opmerkingen ter verbetering van deze reader graag tegemoet via [info@delphi-group.nl](mailto:info@delphi-group.nl).

P.S. Meer dan 90% van onze nieuwe relaties komen uit referrals van tevreden klanten. Weet jij ook iemand of een organisatie die je onze dienstverlening zou willen aanbevelen, laat die (en ons) dat dan even weten of breng ons direct in contact. Daar zou jij ons geweldig mee helpen en dat stellen wij zeer op prijs.



## **Hartelijk dank voor uw interesse in de manier waarop we teams helpen ontwikkelen.**

Dit E–Paper geeft een overzicht van de theoretische achtergrond. Je zult het model van Lencioni herkennen. We gebruiken dit als kapstok en denkkader. In de toepassing gaan we echter veel verder dan Lencioni. We begeleiden het team naar een diepgaand niveau dat nodig is om echt resultaatgericht te blijven. We gaan daarbij nooit verder dan het team aankan. Ook meten we het ontwikkelniveau van het team voor en na het traject, zodat de ontwikkeling feitelijk wordt vastgesteld.

Hoezo gaan we verder?

Het gaat er niet alleen om te begrijpen wat er nodig is om een sterk team te zijn.

### **Het gaat er ook en vooral om de ontwikkeling door te maken die **toepassing mogelijk maakt.****

Vaak komt dit neer op ego–ontwikkeling: Jezelf durven uitspreken, kwetsbaar zijn in het team als dat nodig is, conflicten goed op kunnen lossen, afspraken nakomen, verantwoording af willen leggen en gaan voor het gemeenschappelijke doel. Er is geen ruimte voor ego–dingetjes die voor zand in de machine zorgen. Uiteraard is wel ruimte voor het individu en persoonlijke belangen. Een sterk team kent het verschil en gaat daar goed mee om. Het team maakt deze ontwikkeling gezamenlijk door. Door deze ervaring ontstaat een hechte club van mensen die willen gaan voor het gemeenschappelijk doel.

Wij wensen je veel leesplezier de komende 21 pagina's. Het zal je zeker meer inzicht geven in wat echt teamwork vergt van mensen.

Delphi Mindconnection

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

gk@delphi–group.nl

## Het Team Belemmeringen model<sup>1</sup>

Echt teamwork is voor de meeste organisaties nog net zo ongrijpbaar als vroeger. Bovendien slagen organisaties er niet in om echt teamwork van de grond te krijgen aangezien ze ongemerkt slachtoffer worden van een vijftal voor de hand liggende maar gevaarlijke valkuilen. Deze noemen we de vijf belemmeringen van teamwork.

Het zou verkeerd zijn deze belemmeringen te zien als vijf van elkaar 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 belemmeringen, samen met het model dat zij vormen, moet dit duidelijk maken.



De eerste belemmering 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.

<sup>1</sup> Gebaseerd op: The Five Dysfunctions of a Team, Patrick Lencioni, bewerkt door Delphi Mindconnection

Het onvermogen om vertrouwen te creëren is schadelijk aangezien het de toon zet voor

de tweede belemmering: **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. De afwezigheid van gezonde conflicten vormt een probleem aangezien daardoor de basis wordt gelegd voor

de derde belemmering 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.

Door dit gebrek aan échte betrokkenheid en engagement gaan teamleden in de valkuil van

de vierde belemmering: **het Mijden van Verantwoordelijkheid.** 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.

Door van elkaar geen verantwoording te vragen, wordt een omgeving gecreëerd waarin ruimte kan ontstaan voor

de vijfde belemmering. **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 belemmering 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:**

- ✓ Zij vertrouwen elkaar;
- ✓ Zij gaan openlijk de strijd aan over ideeën;
- ✓ Zij steunen besluiten en actieplannen;
- ✓ Zij spreken elkaar aan op het realiseren van overeengekomen activiteiten;
- ✓ Zij 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.

## **Begrijpen en tegengaan van de vijf belemmeringen**

### **Belemmering 1: 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 bedoeld wordt 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 belemmering 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.

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

- ✓ verbergen zwakheden en fouten voor elkaar;
- ✓ aarzelen bij het vragen van hulp en het geven of vragen van 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 gebruikte 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 verontschuldigen aan en accepteren die ook zonder aarzelen;
- ✓ zien uit naar vergaderingen en andere gelegenheden om als groep te kunnen optreden.

### **De rol van de leider**

Het belangrijkste wat een leider kan doen ter bevordering van het onderlinge vertrouwen is zichzelf als eerste kwetsbaar op te stellen. 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 omgeving creëren die kwetsbaarheid niet afstraft. Zelfs goedbedoelende 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 veinzen van kwetsbaarheid teneinde de emoties van anderen te manipuleren.



## **Verband met belemmering 2**

Wat heeft dit allemaal te maken met de volgende belemmering, de angst voor conflicten? Door vertrouwen 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.

## **Belemmering 2: 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 ook 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 om 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 belemmeringen een rol spelen. Een buitenstaander zou gemakkelijk kunnen denken dat er sprake is van een 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 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 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 echter 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. Oeverloze vergaderingen die niet tot besluiten leiden zijn hiervan een voorbeeld. 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 belemmering 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 risicomanagement.

### **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.

### **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. Daardoor 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 – wat veel managers doen – zal de leider van een team er juist voor zorgen dat deze belemmering welig tiert. In een extreme vorm verwordt het tot wat bekend staat als de ‘Abilene Paradox’. Worden in jouw team vaak beslissingen genomen die haaks staan op wat de mensen werkelijk willen en wordt daarmee juist het doel dat we willen bereiken vaak verhinderd? Het onvermogen overeenstemming te managen is een belangrijke bron van disfunctioneren van organisaties.

### **Verband met belemmering 3**

Wat heeft dit allemaal te maken met de volgende belemmering, 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.

### **Belemmering 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.

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 krijgen om zich toch achter een beslissing te scharen. Daarvoor is alleen nodig dat hun standpunten worden aangehoord, begrepen en in de uiteindelijke besluitvorming worden 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.

#### **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.

### **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 kordaat besluit te nemen en het mis te hebben – en vervolgens zo nodig even kordaat van richting te veranderen – dan om te blijven te 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 of de behoefte aan zekerheid nu de oorzaak is, een van de belangrijkste negatieve effecten van een managementteam dat zich niet achter duidelijke beslissingen opstelt is: onoplosbare onenigheid en energieverlies dieper in de organisatie.



Meer nog dan een van de andere belemmeringen brengt gebrek aan betrokkenheid gevaarlijke en blijvende effecten teweeg voor medewerkers. Als een managementteam er namelijk niet in slaagt om steun te verwerven van alle teamleden – zelfs in het geval de meningsverschillen betrekkelijk klein zijn – zullen de medewerkers die aan deze managers rapporteren onvermijdelijk problemen ondervinden als ze proberen de gegeven marsorders te interpreteren. Die zijn dan vaak duidelijk niet in overeenstemming met die van de 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.

### **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 belemmering 4**

Wat heeft dit allemaal te maken met de volgende belemmering, 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.

#### **Belemmering 4: Ontlopen van Verantwoording**

Iedereen heeft het over verantwoordelijkheid en het begrip heeft daarmee veel van zijn betekenis verloren. Het gebruik ervan is net zo overdadig als bij de woorden kwaliteit en inspraak. In verband met teamwork spreken we eigenlijk van verantwoording (afleggen). Verwijst het echter specifiek naar de bereidheid van teamleden om collega's te herinneren aan de afspraken en normen van de groep dan noemen we dat verantwoordelijkheid.

Verantwoording afleggen of verantwoording vragen gaat over uitleg en informatie geven wat je gedaan hebt en waarom je bepaalde keuzes hebt gemaakt.

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 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.

Het mag misschien politiek incorrect klinken, maar het meest effectieve en efficiënte middel om hoge prestatie maatstaven van een team te handhaven, is de 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 verantwoording mijdt:**

- ✓ creëert wrok tussen teamleden met onderling verschillende prestatie maatstaven;
- ✓ moedigt middelmatigheid aan;
- ✓ mist deadlines en belangrijke afspraken;
- ✓ belast de teamleider onnodig daar 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.

**De rol van de leider**

Een van de lastigste uitdagingen voor een leider die verantwoording in zijn team wil introduceren, is het aanmoedigen en het laten functioneren van het team als het primaire podium van verantwoording. In plaats van dat teamleden ervan uitgaan dat het de leider is die anderen ter verantwoording roept is er alle ruimte voor dit in het team overleg te doen. Daardoor houden ze zichzelf niet in als ze zien dat er iets niet klopt.

Heeft een leider bij een team eenmaal een cultuur van verantwoording geïntroduceerd, dan moet hij of zij ook bereid zijn, in geval 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 verantwoording niet neerkomt op een consensusbenadering, maar op een gemeenschappelijke teamverantwoordelijkheid. Duidelijk moet ook zijn dat de leider van het team zondig niet zal aarzelen op te treden.

### **Verband met belemmering 5**

Wat heeft dit allemaal te maken met de volgende belemmering, 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 verantwoording betekent voor teamleden een aansporing om hun aandacht van de collectieve resultaten naar elders te verplaatsen.

## **Belemmering 5: te weinig Aandacht voor Resultaten**

De allerbelangrijkste belemmering 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 belemmering 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 daar naartoe bieden een betrouwbaarder beeld van de resultaten waar men als team naar streeft. Uiteindelijk liggen deze doelstellingen ten grondslag aan de winst. Waar zou een team trouwens anders op gericht moeten zijn dan op resultaten? De belangrijkste valkuilen 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 belemmering. 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 belemmering 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 belemmeringen geen compensatie bieden voor het ontbreken van de wens om de beste te zijn.

### **Suggesties voor het tegengaan van belemmering 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 sportteam kan overkomen, is dat een speler publiekelijk aankondigt dat zijn team de volgende wedstrijd zal winnen. Dat is 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.

### **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.

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.

### **De rol van de leider**

Misschien nog wel meer dan bij een van de andere belemmeringen 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 subtiele 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.

Kies ervoor...

Delphi Mindconnection begeleidt al meer dan 15 jaar teams bij hun ontwikkeling. Ga in gesprek met ons door een mail te sturen naar [gk@delphi-group.nl](mailto:gk@delphi-group.nl) of bel 06 22751193. We komen graag bij u langs om de mogelijkheden te bespreken.