

# Vijf principes van samenwerking

## Inleiding

Werken in en als een team kent zijn eigen uitdaging. Dat geldt zowel voor mensen die in een organisatie werken of als zelfstandige. Ook als zelfstandige heb je bij een opdracht met een team te maken en/of is het zinvol om zelf rondom jezelf een team van deskundigen te formeren die je inspiratie geven. Het is goed jezelf steeds kritisch te bevragen.

Functioneren mijn medewerkers als groep of als team? En hoe maak ik als leidinggevende of als opdrachtnemer van een groep een team?

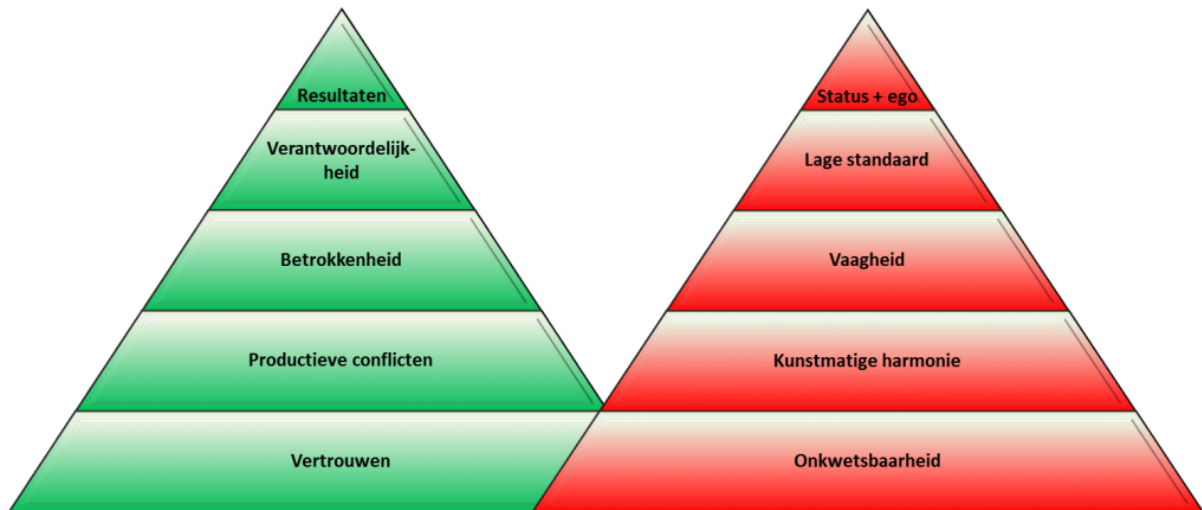
Laten we voorop stellen dat dit geen eenvoudige opgave is. In de praktijk zie je vaak dat veel managers/opdrachtnemers in hun aanpak te veel resultaatgericht zijn en zich focussen op de verantwoordelijkheden van de teamleden en het uiteindelijke resultaat. Het is een frustratie te noemen als hij/ zij merkt dat er ondanks de inspanningen geen noemenswaardige verbetering te zien is. Sterker nog, dat er door te veel pressie juist de eilandjescultuur vergroot wordt.

Hoe paradox het misschien mag klinken, het harde (bedrijfs-)resultaat komt pas als er eerst voldoende gewerkt is aan de zachte, emotionele menselijke waarden.

Om inzichtelijk te maken in welke fase een groep zich bevindt, welke hobbels er genomen moeten worden en welke rol de leider op dat moment moet vervullen wordt er vaak en succesvol gewerkt met het model van *Patrick Lencioni*. Het model is als een piramide opgebouwd. Kenmerk van een piramide is, dat eerst het onderliggende niveau volledig ingevuld en geborgd moet zijn, voor er aan een volgende fase gewerkt kan worden. En de eigenschap dat de onderste niveaus veel groter, zwaarder en moeilijker zijn dan de daarboven gelegen niveaus.

Het model beschrijft twee piramides; de linker piramide is het successteam, de rechterpiramide is een groep waar effectiviteit en synergie verdrongen zijn door de verkeerde drijfveren.

Om een collectief doel te bereiken is het de teamopgave om stap voor stap een verandering op elk van de niveaus te realiseren.



## 1. Vertrouwen versus onkwetsbaarheid



Vertrouwen vormt de basis van ieder team. Dit ontstaat door het delen van ervaringen, gevoelens en persoonlijke bijzonderheden. Ook het benoemen van de eigen kwaliteiten en valkuilen en het uitspreken van de sterke en zwakke bijdrage van de collega's aan het team werkt bevrijdend. Dit maakt het makkelijker om hulp te vragen of aan te bieden. Standaard worden tijdens de bouw aan dit niveau professionele profielen van persoonlijkheid en gedragsvoorkeur en teambuildingsdagen ingezet.

In een team waarin men elkaar echt kent en vertrouwt durft men zich kwetsbaar op te stellen, hulp te vragen of eerlijke feedback te geven en ontvangen.

### 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 aarzeling;
- Zien uit naar vergaderingen en andere gelegenheden om als groep te kunnen optreden.



## Onkwetsbaarheid

Afwezigheid van vertrouwen tussen de teamleden onderling zorgt voor een ongezonde behoefte aan onkwetsbaarheid. Teamleden die niet bereid zijn zich kwetsbaar op te stellen en in alle openheid hun fouten en zwakheden toe durven te geven, maken het onmogelijk een basis van vertrouwen te leggen.

Teamleden kennen elkaar niet echt goed, ze weten weinig over elkaars privéleven, passies en drijfveren of normen en waarden; hoe de ander “in elkaar zit”. Het herkennen van elkaars aanvullende krachten zit er nog niet in, men voelt meer de allergieën of bedreigingen die de anderen oproepen.

### Leden van teams waar het aan vertrouwen ontbreekt:

- Verbergen zwakheden en fouten voor elkaar;
- Aarzelen bij het vragen van hulp of het geven van opbouwende feedback;
- Aarzelen om 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.

## 2. Productieve conflicten versus kunstmatige harmonie



Het is belangrijk om confrontaties hun werk te laten doen. De eerste stap is dat het team erkent dat conflicten en confrontaties niet aanvallend, maar juist constructief en productief zijn. Betreft het een ontwikkelteam, dan is het belangrijk om zorgvuldig en diep onderzoek te doen naar “oud zeer”, onuitgesproken gevoelens en andere sluimerende zaken die onherroepelijk tot veenbrandjes gaan leiden. Een goede procesbegeleider helpt hier zeker bij.

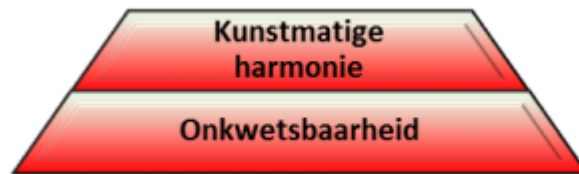
Lencioni stelt dat alle belangrijke, duurzame relaties productieve conflicten nodig hebben om te kunnen groeien. Dat geldt zowel voor het huwelijk als voor ouderschap

en vriendschap. Het geldt zeker voor het bedrijfsleven.

Teams die confrontaties aangaan kunnen levendig en boeiend vergaderen. Ze ontwijken geen moeilijke onderwerpen, ze denken als groep mee, spreken ideeën uit en gebruiken die zonder vooroordeel. Men weet dat het enige doel is om zo goed mogelijk de totale omvang van een probleem in kaart te brengen en op de kortst mogelijke termijn de best mogelijke oplossing te bereiken. Hoe verhit de vergadering ook geweest mag zijn, het team vertrekt niet zonder zeker te stellen dat er geen emotionele resten zijn blijven hangen of schade is aangericht.

#### **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.



Als er geen absoluut vertrouwen in elkaar is, is er angst voor conflicten en confrontaties. Dit zorgt ervoor dat kritieke of controversiële onderwerpen niet op de agenda komen, of men niet vecht voor het grote belang, als dat als ruzie wordt beleefd.

Hierdoor lijken er geen conflicten te zijn, maar dat is schijnvrede. Als men geen eigenaarschap van een situatie neemt of het achterste van zijn tong niet durft te laten zien, zullen er nooit ongeremde en hartstochtelijke discussies plaatsvinden. En die zijn juist zo constructief om de echte, diepliggende problemen boven water te krijgen en op te lossen. Bovendien nodigt deze sfeer uit tot duikgedrag, eilandjesvorming en een “ja-zeggen-nee-doen-mentaliteit”.

#### **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 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.

### **3. Betrokkenheid versus vaagheid**



Betrokkenheid gaat over duidelijkheid en steun. Er is een eenheid in het team, en men accepteert dat te lang zoeken naar consensus niet werkt; volledige overeenstemming is onmogelijk.

Dit geldt ook voor het moment, soms is het niet mogelijk om te wachten tot alle details bekend zijn of er zekerheid is over de juistheid daarvan. Door ieder zijn standpunt te laten uitgespreken en mee te wegen in de uiteindelijke besluitvorming, ontstaat bereidheid om samen verder te gaan. Afspraken worden SMART gemaakt en het voltallige team stelt zich achter deze beslissing op, zelfs als er weinig zekerheid bestaat over de juistheid ervan.

Goed functionerende teams nemen duidelijke beslissingen en ze nemen ze tijdig. Het team ontwikkelt mogelijkheden om van fouten te leren en profiteert van kansen voordat de concurrentie dat doet. Ze veranderen zonder aarzeling of schuldgevoelens van richting. Aan het einde van vergaderingen beseft iedereen dat geen enkel teamlid twijfelt over de vraag of de gemaakte keuzes moeten worden ondersteund.

#### **Een team dat als eenheid optreedt:**

- Schept duidelijkheid over de richting en de prioriteiten;
- Verenigt het hele team rond gemeenschappelijke doelstellingen;
- Ontwikkelt het vermogen om van fouten te leren;
- Profiteert van kansen voordat de concurrentie dat doet;
- Handelt zonder aarzeling;
- Verandert zonder aarzeling of schuldgevoelens van richting.



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

Ook een te grote behoefte aan consensus; het kiezen voor de veilige middenweg, of een "kan iedereen zich hierin vinden" veroorzaakt vaagheid of geen eensgezindheid over de richting en de prioriteiten van besloten punten. Dit gaat ten koste van de betrokkenheid en het wel of niet nemen van persoonlijk eigenaarschap. Individuele teamleden zullen te weinig offers brengen om als team tot resultaten te komen. En dus gaan sommigen nog meer twijfelen over de juistheid van de reeds genomen beslissingen.

#### **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

#### **4. Verantwoordelijkheid versus lage standaard**



Het houden van regelmatige voortgangsbesprekingen, het publiceren van doelstellingen, maatstaven en gedragsafspraken en het geven van team- in plaats van individuele beloningen, bevorderen het nemen van collectieve verantwoordelijkheid.

Natuurlijk is het lastig om een collega aan te spreken op zijn gedrag. Maar leden van een goed functionerend team overwinnen deze barrière en spreken elkaar aan op hun verantwoordelijkheden. Zo zorgen ze ervoor dat collega's die slecht presteren zich aangespoord voelen beter hun best te doen. Ze 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.

#### **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.



Indien een teamlid een overeengekomen plan niet van harte steunt, zal hij, wanneer hij merkt dat een collega de genomen beslissingen niet volgens afspraak uitvoert, geneigd zijn om dat te negeren, in plaats van hem op zijn verantwoordelijkheden en tekortkomingen aan te spreken.

Maar het irriteert hem wel. Dit veroorzaakt ongezonde spanningen binnen het team. Het spreekt voor zich dat in deze situatie de afgesproken doelstellingen en termijnen niet gehaald gaan worden.

#### **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/zij de enige bron van discipline wordt

## **5. Resultaten versus status en ego**



Teamleden concentreren zich op het bereiken van collectieve resultaten. Lencioni zegt: “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.”

Een aantal zaken dragen bij aan het optimaliseren van de resultaten: in het openbaar en mét elkaar uitspraken doen over de gewenste successen, het uitspreken van waardering voor resultaten en het gunnen van specifieke waardering voor teamleden die werkelijk bijdragen aan het realiseren van groepsdoelstellingen.

Een team dat zich concentreert op collectieve resultaten houdt prestatiegerichte werknemers vast en betrokken, minimaliseert individualistisch gedrag, geniet van successen en zorgt ervoor niet te worden afgeleid.

**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 en belangen ondergeschikt maken aan het teambelang;
- Zorgt ervoor niet te worden afgeleid





Als de teamleden elkaar niet doeltreffend om verantwoording vragen over elkaars houding en gedrag, dan krijgen eigen belangen (eigen ego, carrièreplanning, status of erkenning) of de belangen van de eigen afdeling voorrang boven de doelstellingen van het team. De teamleden concentreren zich te weinig op collectieve resultaten. Prestaties van individuele teamleden worden te weinig gewaardeerd en successen worden te weinig 'gevierd'. Het team stagneert en laat zich makkelijk afleiden. Ook raakt het prestatiegerichte medewerkers kwijt.

**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.