



Bij Talent International geloven we dat iedereen talent(en) heeft. In een snel veranderende wereld is het van belang dat je talent blijft ontwikkelen om als organisatie effectief en concurrerend te blijven. Wij zijn sterk in het begeleiden van ontwikkeling en verandering bij mens en organisatie. Dat doen we onder andere door evidence based training en coaching. Daarnaast delen wij graag kennis, ervaring en inzichten via onze website en sociale media.

DE 5 FRUSTRATIES VAN TEAMSAMENWERKING.

DOOR: TANIA VAN SLAGEREN - MANAGING CONSULTANT TALENT INTERNATIONAL.

Werken in een team kan ervoor zorgen dat de som van de aanwezige talenten wordt overtroffen. Dit kan enorm motiverend zijn voor de teamleden. Helaas is het omgekeerde ook waar: werken in een team kan frustrerend zijn en leiden tot mindere resultaten dan je van de leden van het team zou mogen verwachten.

HOE ZORG JE ERVOOR DAT JE EEN GOED TEAM HEBT?

Patrick Lencioni is president van The Table Group, een Amerikaans managementadviesbureau gespecialiseerd in de ontwikkeling van managementteams en organisatorische gezondheid. Als consultant en keynotespreker heeft hij gewerkt met senior executives en executive teams in organisaties variërend van Fortune 500's en hightech startups tot universiteiten en non-profitorganisaties. Hij is auteur van diverse managementboeken waaronder het boek 'De 5 frustratie van teamwork' (Lencioni, 2009), waarin hij de vijf belangrijkste valkuilen van een team in kaart brengt. Op basis van inzicht in deze valkuilen/frustraties kan worden gewerkt aan een effectief (of zelfs een high performing) team.

Het model van Lencioni is opgebouwd als een piramide waarbij eerst het onderliggende niveau volledig moet zijn ingevuld, voordat aan een volgende fase gewerkt kan worden. Daarbij wegen de eigenschappen van de onderste niveaus zwaarder en zijn ze moeilijker te realiseren dan de hoger gelegen niveaus. In veel organisaties ligt de nadruk op de verantwoordelijkheden van de teamleden en het uiteindelijke resultaat, terwijl volgens Lencioni het harde (bedrijfs)resultaat pas komt als er voldoende gewerkt is aan de (softe) emotionele menselijke waarde.

ZWAK TEAM

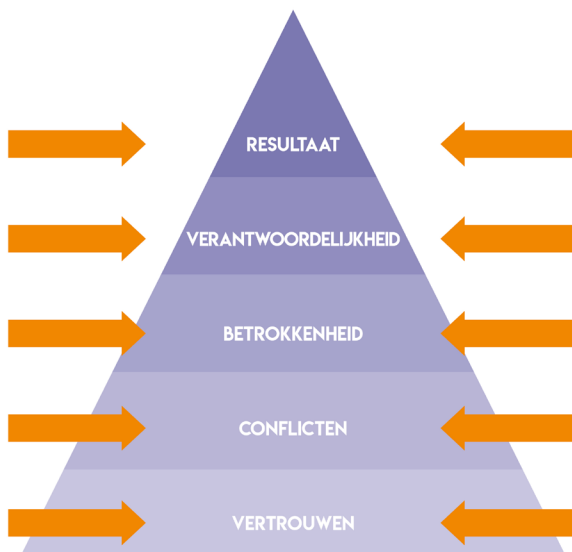
Focus op ego en persoonlijk gewin.

Verantwoordelijkheid afschuiven, lage standaard.

Gebrek aan betrokkenheid.

Angst voor confrontaties en conflicten.

Gebrek aan vertrouwen, onveilige werksituatie.



STERK TEAM

Focus op gezamenlijke resultaten.

Verantwoordelijkheid nemen en elkaar verantwoordelijk houden.

Hoge mate van betrokkenheid en committment.

Open discussies en constructieve conflicten.

Vertouwen en veiligheid.

VERTROUWEN.

Vertrouwen is de basis in elk team. Zonder vertrouwen durven teamleden zich niet uitspreken, omdat ze niet zeker zijn of alle teamleden positieve intenties hebben. Vertrouwen hebben in elkaar betekent dat je je kwetsbaar kan opstellen in het team, want je wordt gerespecteerd. Als teamleden zich onkwetsbaar opstellen, elkaar niet vertrouwen en afstand houden, dan wordt teamwork onmogelijk gemaakt. Vanuit vertrouwen durven mensen te bewegen, zich te ontwikkelen en initiatieven te nemen. Vertrouwen ontstaat door het delen van ideeën, gevoelens, ervaringen en persoonlijke verhalen. Een realistisch beeld van sterke en zwakke kanten van de teamleden, elkaars kwaliteiten maar ook elkaars valkuilen, maakt het makkelijker om onderling om hulp te vragen of dit aan te bieden.

Kenmerken van een team waar vertrouwen heerst:

- Teamleden durven elkaar om hulp te vragen en zwakheden en/of fouten worden toegegeven.
- Er is waardering voor elkaar en de vaardigheden en ervaringen van alle teamleden worden benut.
- Er wordt energie en tijd gestoken in belangrijke zaken (niet in ego spelletjes).
- Indien nodig worden verontschuldigen aangeboden en geaccepteerd.

CONFLICTEN.

Is er vertrouwen (de basis), dan durven teamleden zich uitspreken, hun mening te geven en anderen te stimuleren dit ook te doen. Hoewel de term 'conflict' voor sommigen een negatieve klank heeft, zijn constructieve conflicten juist enorm productief voor teams: daardoor kunnen ze problemen sneller en slimmer oplossen. Mensen die elkaar niet vertrouwen, durven niet eerlijk met elkaar in discussie te gaan uit angst voor conflict. Open en eerlijke discussies zijn nodig om goede (nieuwe) ideeën te genereren. Het tegenovergestelde van (constructieve) conflicten is kunstmatige harmonie: iedereen is vriendelijk en er zijn ogenschijnlijk geen problemen. Maar onder het oppervlak sluimeren onbenoemde problemen die onbesproken en opgelost blijven. Teams waarin niet wordt gediscussieerd en waarin conflicten worden vermeden, zijn verminderd productief.

Teams die conflicten aangaan:

- Mijden lastige onderwerpen niet en bespreken kritieke punten met elkaar.
- Voeren levendige en boeiende discussies.
- Luisteren naar ideeën van alle teamleden en profiteren daarvan.
- Lossen problemen op door gebruik te maken van gecombineerde denkkraft.

**NOT FINANCE. NOT STRATEGY. NOT TECHNOLOGY.
IT IS TEAMWORK THAT REMAINS THE ULTIMATE COMPETITIVE ADVANTAGE,
BOTH BECAUSE IT IS SO POWERFUL AND SO RARE.**

- PATRICK LENCIONI -

BETROKKENHEID.

De volgende laag in de piramide van Lencioni is betrokkenheid. Als de teamleden bereid zijn met elkaar in discussie te gaan dan ontstaat er betrokkenheid. Teamleden voelen zich betrokken als ze bijdragen aan de besluitvorming en betrokken zijn bij de uitvoering. Betrokkenheid gaat over duidelijkheid en steun. Goed functionerende teams nemen duidelijke beslissingen. Het team ontwikkelt mogelijkheden om van fouten te leren en profiteert van kansen. Indien nodig veranderen ze zonder aarzeling van strategie of richting. Zo ontstaat een (zelf)ontwikkelend team. Angst voor conflicten leidt tot gebrek aan betrokkenheid. Als teamleden niet open en eerlijk hun mening kunnen of durven geven, zullen zij moeite hebben zich te committeren aan teamafspraken.

Betrokken teams:

- Zorgen voor duidelijkheid in doelen, richtingen en prioriteiten.
- Leren van fouten, veranderen van richting en sturen bij wanneer dat nodig blijkt.
- Ondersteunen gemeenschappelijke teamdoelstellingen, ook al corresponderen die niet volledig met de persoonlijke doelen.



VERANTWOORDELIJKHEID.

Pas wanneer in een team sprake is van vertrouwen, er constructieve conflicten kunnen worden gevoerd en de teamleden zich betrokken voelen, kan ieder teamlid zelf verantwoordelijkheid nemen en de ander ook aanspreken op de genomen verantwoordelijkheid.

Daarbij is het belangrijk duidelijke afspraken met elkaar te maken: wie is verantwoordelijk voor wat en wanneer is de deadline? Doen teamleden niet wat ze afspreken, dan halen ze hun doelen niet of leveren ze geen goed werk. Dit zal leiden tot frustratie en onenigheid in het team. Lukt het niet bepaalde doelen (in zijn geheel) te behalen, dan geven de teamleden dit tijdig aan en vragen ze elkaar om tips of hulp.

RESULTAAT.

Aan de top van de piramide van Lencioni staat 'resultaat'. Dit staat voor de doelstellingen waaraan het team zich heeft gecommitteerd en waarvoor de teamleden zich inzetten. Als de teamleden elkaar niet verantwoordelijk houden voor elkaars focus, houding en gedrag, dan krijgen eigen belangen (ego, status of persoonlijk belang) voorrang boven de teamresultaten.

Zaken die bijdragen aan het optimaliseren van resultaten zijn:

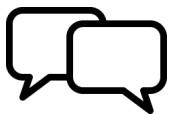
- In het openbaar en met elkaar afspraken doen over de gewenste doelen en resultaten.
- Het uitspreken van waardering voor resultaten (successen vieren).
- Het geven van waardering aan teamleden die werkelijk bijdragen aan het realiseren van groepsdoelstellingen.

Om ervoor te zorgen dat de (team)resultaten worden behaald moet je met enige regelmaat met elkaar afstemmen of iedereen nog werkt aan dezelfde doelen en resultaten.

COVID-19: SUCCESVOL SAMENWERKEN OP AFSTAND .

Vertrouwen ontstaat in samenwerking. Je weet wat je aan elkaar hebt, ziet elkaar met regelmaat en zo bouw je een vertrouwensband op. Nu veel mensen thuiswerken, zijn de sociale aspecten van samenwerken grotendeels weggevallen. Daarom is het belangrijker dan ooit dat we erop kunnen vertrouwen dat iedereen het werk naar behoren doet. Vertrouwen hebben én uitdragen op afstand, is een grote uitdaging. Het team moet de afstand nu letterlijk zien te overbruggen. De frustraties van teamwork die Lencioni benoemt: afwezigheid van vertrouwen, angst voor conflict, gebrek aan betrokkenheid, vermijden van verantwoordelijkheid en ontbreken van resultaat, blijken bij werken op afstand enorm actueel. Door de onzekerheid die COVID-19 met zich meebrengt, staat teamwork onder druk.

6 TIPS VOOR SAMENWERKEN OP AFSTAND:



Op afstand samenwerken en communiceren vraagt om duidelijke afspraken over hoe er in het team met elkaar wordt omgegaan en op welke wijze doelen worden behaald. De basis van samenwerken is vertrouwen. Vanuit dat vertrouwen ontstaat er ruimte om verschillen van inzichten en conflicten bespreekbaar te maken. Dat is, nu we vaker op afstand werken, belangrijker dan ooit.



Wat betekent de angst voor conflict in deze tijd? Durft iedereen zich (ook op afstand) uit te spreken? Praat erover. Laat weten dat je elkaar vertrouwt en handel ernaar. Als teamleden elkaar niet vertrouwen en er is onduidelijkheid over de eigen rol het team, leidt dat tot spanning of conflict. Zeker bij het werken op afstand is het belangrijk onderzoek te doen naar onuitgesproken gevoelens en andere sluimerende zaken die onherroepelijk tot gedoe leiden.



Je zult online expliciet om commitment moeten vragen. Probeer projecten behapbaar te houden, jaardoelen kun je op dit moment niet overzien. Denk daarom eerder aan maand- of kwartaaldoelen. Benoem die met elkaar en vraag om commitment. Bij het stellen van kleinere doelen, zijn er vaker successen te vieren, wat weer leidt tot positieve gevoelens en meer betrokkenheid.

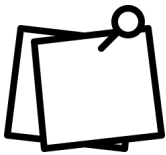




Er zijn veel online platformen waarop je elkaar op een andere manier ontmoet dat de gebruikelijke Zoom- of Teams meeting. Onderzoek hoe je met je team een creatieve sessie kunt plannen via bijvoorbeeld [Miro](#), [Aww](#) of [Mindomo](#) om op een andere manier met elkaar te werken en communiceren. Of maak een team pub-quiz (bijvoorbeeld met [Kahoot](#), [Mentimeter](#) of [Socrative](#)) met vragen over de organisatie, het team en de individuele collega's. Dit helpt zowel het vertrouwen als de betrokkenheid te vergroten.



Open deur beleid. Laat op vaste momenten de virtuele deur open: zet Teams of Zoom aan, zodat collega's spontaan (bij elkaar) kunnen binnenlopen. Hou vast aan een dag- of weekstart of vrijdagmiddag borrel, zo creëer je ruimte om elkaar informeel te spreken en te leren kennen. Denk hierbij ook aan collega's die tijdens COVID-19 zijn toegevoegd aan het team. In sommige gevallen werken ze al maanden in een team zonder ooit iemand persoonlijk te hebben ontmoet. Een virtuele kop koffie zonder zakelijk onderwerp is dan wellicht enorm welkom.



Wees open en deel jouw input en je gevoel. Loopt een onlinemeeting stroef of voelt het langdradig en saai? Waarschijnlijk denken andere teamleden daar dan net zo over. Benoem het en probeer andere leuke, effectieve en/of creatievere vormen van samenwerking. Geef elkaar feedback en deel ingevingen. Laat steeds een andere collega een meeting voorbereiden zonder vast format, dit zou zo maar kunnen leiden tot energieke en verrassende werkvormen.



INLEVEN + INSPIREREN = RESULTAAT.

Daarmee bedoelen we dat je goed moet begrijpen wat er speelt in de organisatie (inleven) voordat je actie onderneemt. Bestrijd je symptomen? Of pak je de oorzaak aan? Op basis van gevalideerde assessments en het uitdiepen van de (werk)situatie zetten we onderbouwde en motiverende interventies in (inspireren). Zo behalen we samen successen en ontwikkelen we mens en organisatie (resultaat).

Omdat er geen 'standaardproblemen' bestaan, geloven wij ook niet in standaardoplossingen. Wij werken evidence based en bieden onderbouwde oplossingen voor de specifieke vraagstukken die spelen in jouw organisatie. Alle programma's van Talent International kunnen zowel inhouse als virtueel of blended worden uitgevoerd.

Wil je meer weten over samenwerken op afstand en hoe je dat in jouw specifieke werkcontext aanpakt? Bekijk dan onze [website](#) of [neem contact met ons op](#). Wij denken graag met je mee.

INLEVEN + INSPIREREN = RESULTAAT.

Bronnen:

Lencioni, P. (2009). De 5 frustraties van teamwork (7de editie). Reed Business Education.

Wikipedia contributors. (2021, 23 januari). Patrick Lencioni. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Patrick_Lencioni

TNO. (2020, augustus). De impact van de COVID-19 crisis op werknemers.

