

# LENCIONI: "80% VAN DE TEAMS PRESTEERT NIET."

Hij weet het zeker: 8 op de 10 teams functioneren niet.

Al werk je met een nauwkeurig samengesteld team waarbij kritisch is gekeken naar ieders vaardigheden, competenties en persoonlijkheden, het merendeel van de tijd gaat het gewoonweg mis:

**Ze durven elkaar geen oprechte feedback te geven of vindt het lastig om elkaar aan te spreken op verantwoordelijkheden of slechte resultaten.**

**Nog erger: doordat iedereen zo bezig is met zichzelf wordt het eindresultaat uit het oog verloren.**

Samenwerken in een team, dat klinkt makkelijk maar in de praktijk blijkt dit vaak een behoorlijke uitdaging. Het komt vaak genoeg voor dat teamleden niet actief deelnemen aan teammeetings, eigen belang boven teambelang stellen en veel klagen over de bedrijfscultuur.

Indien er dan wel in dezelfde afdeling met collega's samen gewerkt wordt, dan noch maakt het van individuen nog geen team.

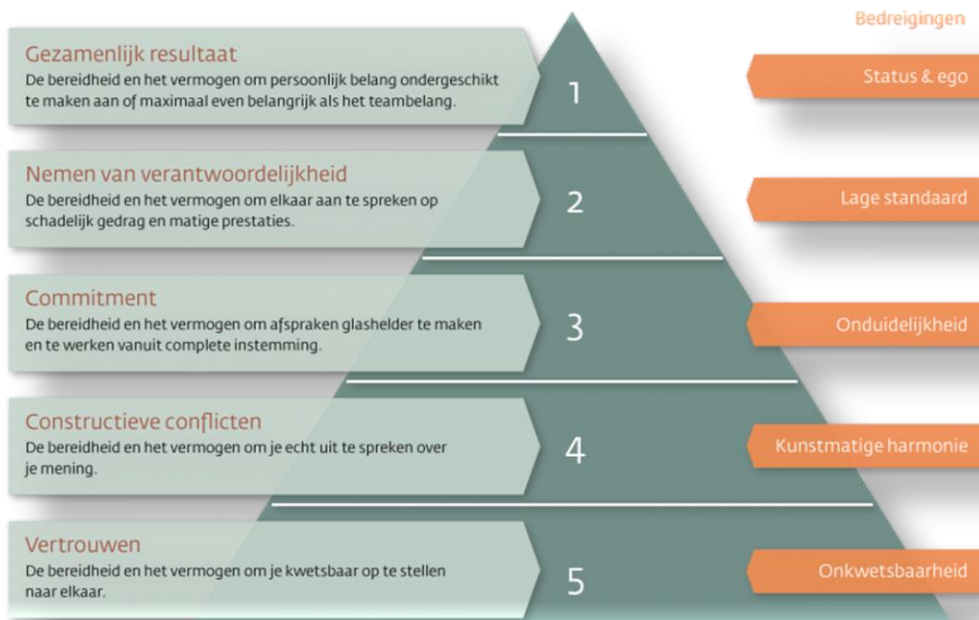
## De 5 essentiële factoren van de piramide van Lencioni

De bedenker van de piramide is de Amerikaan Patrick Lencioni.

Zijn model bestaat uit 5 factoren die essentieel zijn voor een goede teamsamenwerking:

- De focus op resultaten
- Het nemen van verantwoordelijkheid
- Een hoge mate van betrokkenheid
- Het aandurven van conflicten
- Het onderlinge vertrouwen

Zijn model bestaat uit een piramide, hetgeen betekent dat de bovenste laag pas kan worden gerealiseerd als de lagen eronder pas goed werken.



## (5) Vertrouwen

*De bereidheid en het vermogen om je kwetsbaarheid te delen met het team.*

Agile werken betekent **vertrouwen**:

- kweken vraagt om kwetsbaarheid, en kwetsbaarheid begint met moed.
- onderling samenwerken is de absolute basis van een sterk team.

- Indien niet aanwezig, blijft er veel onuitgesproken en is er geen goede basis om een team te bouwen.(onkwetsbaarheid overwinnen !!)

Het niet **kwetsbaar** durven opstellen, is de belangrijkste bottleneck in veel teams

- Dit betekent dat teamleden zich durven uit te spreken en gehoord dienen te worden.
- Onderdeel hiervan is het herkennen en erkennen van elkaars sterke en zwakke punten.

**Signalen van een sterk team:**

- open sfeer, gericht op samenwerken, kwetsbaarheden worden gedeeld.

**Signalen van een zwak team:**

- geroddel bij de koffieautomaat, ieder voor zich, klaagcultuur.

**Hoe is disfunctioneren op dit niveau herkenbaar?**

- Weinig samenwerking
- Silo's, iedereen een eigen doel, ieder voor zich
- Afschermen en niet delen van kennis

### (4) Constructieve Conflicten

*De bereidheid en het vermogen om je echt uit te spreken over je mening.*

Lencioni introduceert hier het begrip '**Kunstmatige harmonie**' als belangrijkste bedreiging van constructieve conflicten, oftewel net doen alsof we het goed met elkaar kunnen vinden.

Wanneer er sprake is van **voldoende vertrouwen**:

- ontstaat er ruimte om conflicten (op een veilige manier) aan te gaan en zodra teamleden elkaar beter leren kennen, ontstaat er meer begrip voor ieders talenten en valkuilen.
- teamleden durven in het team of bij teamleden aan te geven waar ze tegenaan lopen en kunnen gezamenlijk tot een oplossing komen.
- zal ook hier elk teamlid tegen andere zaken aanlopen en anders omgaan met conflicten.
- zorgt er voor dat conflicten minder vaak voorkomen, maar ook dat ze makkelijker worden opgelost als deze plaatsvinden.

**Signalen van een sterk team:**

- eerlijk delen van de impact van gedrag, iedereen wordt gehoord, feedback op gedrag i.p.v. op de persoon.

**Signalen van een zwak team:**

- opgekropte frustraties, mooi weer spelen, conflicten uit de weg gaan.

**Hoe is disfunctioneren op dit niveau herkennen?**

- Kunstmatig blij en mooi weer spelen
- Hoogste woord vs. zwijgen
- Ontwijken van constructieve discussies/ conflict vermijdend gedrag

### (3) Betrokkenheid

*De bereidheid en het vermogen om afspraken glashelder te maken en te werken vanuit complete instemming.*

Betrokken medewerkers zijn trotser, energiever en productiever.

Voorwaarden voor betrokkenheid zijn het onderling vertrouwen en het durven aangaan van conflicten. Daarnaast is het nodig dat het voor de teamleden duidelijk is waaraan en waarom commitment wordt gegeven.

Dit is de missie van het team maar ook het doel / de resultaten waar het team naartoe werkt.

Belangrijk is dat de 'Why' (*purpose*) duidelijk is bij teamleden

**Signalen van een sterk team:**

- actieve rol bij teammeetings, interesse tonen in teamleden, geen 9 tot 5-mentaliteit.

**Signalen van een zwak team:**

- te laat komen, afgeleid door andere activiteiten, eigen prioriteiten boven die van het team stellen.

### Hoe is disfunctioneren op dit niveau herkennen?

- Vaak te laat komen, niet op komen dagen
- Niet beschikbaar zijn
- Teruggetrokken of afleidend gedrag

**PS: "Assumption is the mother of all fuck ups"**

## (2) Verantwoordelijkheid

*De bereidheid en het vermogen om elkaar aan te spreken op schadelijk gedrag en matige prestaties.*

Coachend leidinggeven is loslaten en geeft mensen vrijheid en zelfstandigheid

Uiteraard begint het met verantwoordelijkheid nemen voor:

- eigen houding,
- gedrag
- prestaties.

Betrokkenheid leidt niet per definitie tot verantwoordelijkheid.

### Enerzijds:

- gaat verantwoordelijkheid over de rol die het teamlid oppakt om bij te dragen aan het resultaat. Dit gaat bijvoorbeeld om het tijdig vragen aan hulp van collega's en de bereidheid om collega's te helpen.

### Anderzijds:

- gaat verantwoordelijkheid ook om de bereidheid om teamleden aan te spreken op gedrag dat niet bijdraagt aan het resultaat.

### Signalen van een sterk team:

- teamleden helpen elkaar, eigenaarschap op resultaat, eigen fouten benoemen.

### Signalen van een zwak team:

- duiken bij hulpvragen, alleen het eigen werk doen, verantwoordelijkheid bij de ander leggen.

### Hoe is disfunctioneren op dit niveau herkennen?

- Alleen eigen werk doen
- Geen hulp aanbieden
- Alles buiten zichzelf neerleggen

## (1) Resultaat gericht

*De bereidheid en het vermogen om persoonlijk belang ondergeschikt of maximaal even belangrijk te maken aan het teambelang.*

Zet eerst alle klokken gelijk – werken we nog aan dezelfde doelen?

De bovenstaande vier factoren zijn de randvoorwaarden om uiteindelijk het gewenste resultaat te boeken.

Maar ook bij de factor Resultaten geldt;

- maak de gewenste resultaten zo concreet en helder mogelijk (SMART).

Hierbij helpt het als deze resultaten inzichtelijk zijn gedurende het proces, en nog belangrijker, om (tussentijdse) successen ook als team te vieren!

### Signalen van een sterk team:

- periodieke monitoring resultaten, resultaten voor iedereen inzichtelijk, SMART-doelstellingen.

### Signalen van een zwak team:

- geen duidelijk doel, geen inzicht in de (tussentijdse) prestaties.

### Hoe is disfunctioneren op dit niveau herkennen?

- Geen interesse in gezamenlijke doel/purpose
- Eigen gewin boven teamgewin
- Niet stilstaan bij gezamenlijke successen

***"Even financiën, strategieën en technologie vergeten.***

***Teamwork is datgene dat de ultieme voorsprong biedt op de concurrentie - niet alleen omdat het zo krachtig, maar ook zeldzaam is.***