



Achtergrond 5 valkuilen van teamwork (en hoe die te verhelpen)

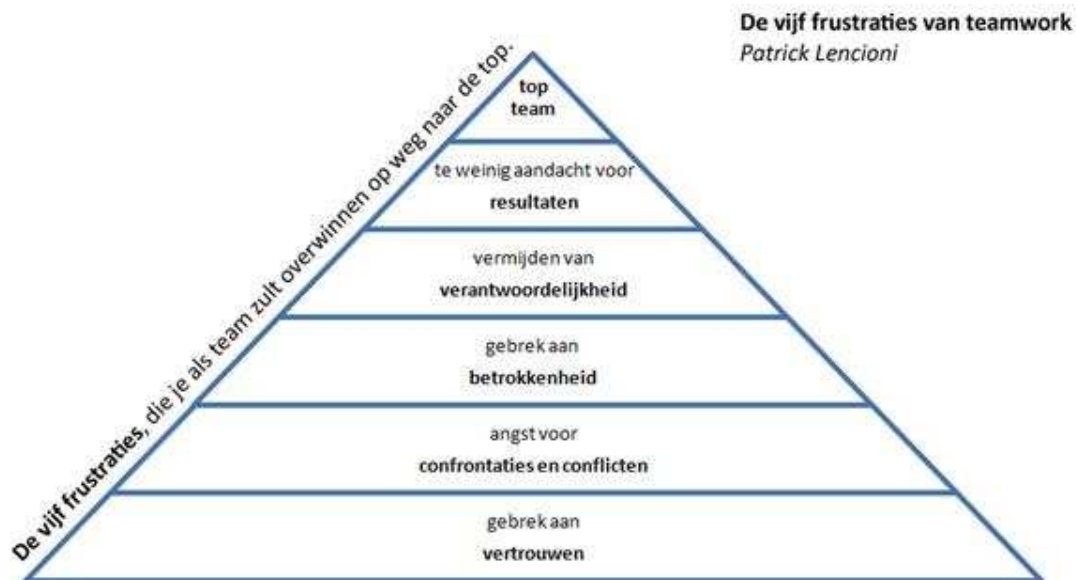
Frustratie één.

Ken je dat, je zit in een team, als teamlid, manager of misschien bied je ondersteuning aan het team. En ergens heb je het door, dit team, het loopt niet helemaal lekker. Ik bedoel, het gaat wel goed hoor, het is zeker geen slecht team... Maar je voelt of hoopt dat het ook anders kan. Veel mensen werken in teams die redelijk functioneren, die hun taken doen en over het algemeen hun targets halen. Jij ook? Waarom neem je eigenlijk genoegen met "redelijk" of "over het algemeen"? En hoe komt het dat jouw team geen topteam is maar in de middenmoot uitkomt?

Gebrek aan vertrouwen zit een optimale prestatie in de weg. Het begint en eindigt bij vertrouwen, wees eens eerlijk, hoeveel vertrouwen is er in jouw team? Misschien gaat het om vertrouwen tussen de teamleden onderling, misschien staan er banen op het spel en gaat het om vertrouwen tussen het team en het management. Hoe je het ook went of keert, vertrouwen is essentieel voor goed functioneren van een top team. Hoe is het met jouw team?

Wij adviseren om naar de volgende punten te kijken:

- o Durven mensen binnen het team zich 'kwetsbaar' op te stellen (fouten toegeven, hulp vragen, etc)?
- o Worden de vaardigheden en ervaring van ieder teamlid gewaardeerd?
- o Ziet men er naar uit om als groep weer een volgende keer te kunnen optreden?



Mensen in een team waar veel onderling vertrouwen is, kunnen zich kwetsbaar opstellen, zonder dat een ander hem of haar daarop af zal gaan rekenen. Teamleden die zich in de kern gesteund voelen door de anderen, durven het beste van zichzelf te laten zien, en durven te streven naar verbetering. Ook als dat betekent dat zij zichzelf kwetsbaar op moeten stellen. Er is behoorlijk wat vertrouwen in je

team nodig om je eigen fouten bespreekbaar te maken. Maar iedereen in zo'n team merkt, dat het eigen leerproces, de sfeer en het teamresultaat verveelvoudigd wordt wanneer je dat level van vertrouwen in elkaar hebt.

Frustratie twee.

Zonder botsing geen vonken, zonder vonken geen vuur. Zelfs teams waarbij de teamleden elkaar vertrouwen kunnen nog moeite hebben om echt met elkaar de discussie en soms zelfs het conflict aan te gaan. Conflicten helpen om grenzen te verkennen en tot nieuwe inzichten te komen. Helaas zijn teams vaak te veel gericht op harmonie om het werkbaar te houden, elkaar niet te kwetsen en gewoon het werk af te krijgen. Het resultaat... een middelmatig team. In zulke situaties worden de echte irritaties vaak in de wandelgangen besproken.

Bij teams waar confrontaties worden gezien als kansen gaat het anders, daar:

- wordt levendig en boeiend vergaderd
- worden de ideeën van alle teamleden aangeboord en profiteert iedereen daarvan.
- worden echte problemen snel opgelost
- worden kritieke onderwerpen op tafel gelegd.

Kan je met elkaar de afspraak maken, dat je het met elkaar oneens mag zijn? En niet alleen de mensen die altijd al gemakkelijk van zich laten horen maar ook de mensen die van nature niet onmiddellijk zeggen wat ze vinden? Er bestaat natuurlijk wel een onderscheid tussen conflicten en politieke spelletjes. Wanneer iemand bij wijze van vrijheid van meningsuiting andere mensen in een kwaad daglicht stelt, of constant de sfeer onderuit haalt, dan heb moet dat gedrag wel worden aangepakt.

Frustratie drie.

Betrokkenheid komt niet vanzelf. Zonder discussies en conflicten is het moeilijk voor teamleden om zich volledig betrokken te voelen bij beslissingen. Door gebrek aan richting en betrokkenheid kunnen medewerkers onverschillig of zelfs cynisch raken. Een team waarvan de leden wel betrokken zijn, treedt op als eenheid. Hoe zit het voor jouw team? Zijn jullie het eens over de prioriteiten? Handelen jij en je collega's zonder te aarzelen of de actie die je in wilt zetten wel goed gaat voelen? Durven jullie nieuwe of "andere" manieren in te zetten zonder bang te zijn voor kritiek achteraf?

Teams bestaan vaak uit werknemers, het is niet vanzelfsprekend "hun" bedrijf, waarvoor ze zomaar alles opzij zetten. Waar managers, directeuren en eigenaren graag willen dat "de medewerker" zich verbonden voelt met het bedrijf. Is dit in de praktijk vaak anders. Natuurlijk zal iemand zijn werk doen, dat is (als het goed is) logisch. Maar voluit meedenken, er altijd zijn, je één voelen met het team, het bedrijf, de taak, etc. Dat kan alleen als de hierboven omschreven kansen (vertrouwen en discussies) zijn benut, en je als team besluit om betrokkenheid vooraan te zetten.

Frustratie vier:

Verantwoordelijkheid wordt vaak vermeden wanneer teams zich niet committeren aan een helder plan van aanpak. En dan zullen zelfs de meest gedreven medewerkers terughoudend zijn in het aanspreken van hun collega's op gedrag en activiteiten die niet productief zijn voor het succes van het team. Ongeveer de helft van de Nederlandse beroepsbevolking vind - onbewust - de relatie belangrijker dan de taak. En dat is heel belangrijk omdat het voor harmonische relaties zorgt. Helaas voorkomt het ook dat mensen op het juiste moment hun verantwoordelijkheid nemen en in plaats daarvan hun mond houden om de relatie maar niet te schaden.

Het verantwoordelijkheid mijddende gedrag is te herkennen aan:

- Er ontstaat onenigheid tussen teamleden met onderling verschillende prestatie-maatstaven.
- Middelmatigheid wordt aanmoedigd.
- Deadlines en belangrijke afspraken worden ontlopen.
- De teamleider wordt onnodig belast opdat het hij enige bron van discipline wordt.

Door soms voor elkaar advocaat van de duivel te spelen kan je allerlei problemen signaleren en afhandelen voordat ze echt in de weg gaan zitten. Maar dan moet de setting wel zo zijn dat het team dit graag wil. Jezelf ter discussie stellen is één ding, maar om het gedrag van je collega ter discussie te stellen moet de sfeer binnen een team of heel goed zijn, of heel slecht. En het verschil, dat voel je tot in je botten als je ze beide eens hebt meegemaakt.

Frustratie vijf:

Te weinig aandacht voor resultaten, dat heb je wanneer teamleden zich niet voldoende betrokken of verantwoordelijk voelen. Ze zullen hun eigen belangen (ego, carrière, erkenning, eigen maatstaf, etc.) boven de collectieve doelen van het team plaatsen. Wanneer mensen als team het zicht hebben verloren op de noodzaak van resultaten, betaalt de organisatie de prijs. Een redelijke stelling is dat teams die in staat zijn om gericht te blijven op het teamresultaat, meer succesvol zijn dan andere teams.

Superteams hebben aandacht voor resultaat, dat zie je aan het:

- Vasthouden van prestatiegerichte werknemers.
- Minimaliseren van individualistisch gedrag.
- Samen genieten van successen en lijden onder mislukkingen.
- Profiteren van individuen die eigen belang onderschikt maken aan teambelang.

De vijf frustraties van teamwork zijn nauw met elkaar verbonden. En aan de basis staat vertrouwen. Wil je ook weten hoever jouw team op weg is om een superteam te zijn? Of merk je dat de samenwerking en de resultaten stagneren? Neem dan eens contact op en informeer naar de quickscan voor het creëren van top teams.

De vijf frustraties van teamwork zijn ontwikkeld door Patrick Lencioni

ActiefCoaching

Norbert Cremers
Zeggemeen 11
3844 RK Harderwijk

tel. 06 13384268
info@actiefcoaching.nl
www.actiefcoaching.nl