

## De vijf frustraties van Teamwork, Patrick Lencioni

Onderstaand beeld komt uit Mijn eigen wijzer: zie [www.mijneigenwijzer.nl](http://www.mijneigenwijzer.nl)



Op de volgende twee pagina's staat bij elk van de vijf stadia van Teamwork een uiteenzetting over wat bevorderend (in **groen**) en wat belemmerend is (in **rood**).

## Vertrouwen

### **In teams waarin vertrouwen ontbreekt zullen de teamleden vaak:**

- zwakheden en fouten voor elkaar verbergen.
- Aarzelen bij het vragen van hulp of het geven van opbouwende feedback.
- aarzelen hulp aan te bieden buiten het terrein waarvoor ze verantwoordelijk zijn.
- meteen met conclusies klaar staan over de intenties en neigingen van anderen, zonder dat ze proberen daarover eerst duidelijkheid te krijgen.
- er niet in slagen vaardigheden en ervaringen bij anderen te herkennen en daarvan gebruik te maken.
- tijd en energie verspillen bij hun pogingen hun doelen te realiseren.
- een afkeer van vergaderingen hebben en altijd wel een reden om iets niet samen te doen.

### **In een team waarin vertrouwen heerst, zullen de teamleden meestal:**

- hun zwakheden en fouten toegeven.
- hulp durven te vragen.
- vragen en inbreng van anderen accepteren op het terrein waarvoor ze zelf verantwoordelijk zijn.
- elkaar het voordeel van de twijfel gunnen voordat ze tot een negatieve gevolgtrekking komen.
- risico's nemen bij het aanbieden van feedback en hulp.
- de vaardigheden en ervaringen van anderen waarderen en benutten.
- tijd en energie steken in belangrijke zaken, niet in politieke spelletjes.
- verontschuldigen aanbieden en accepteren en dit zonder aarzelen.
- uitzien naar vergaderingen en andere gelegenheden om als groep te kunnen optreden.

## Confrontaties

### **In een team dat bang is voor confrontaties, zullen de teamleden vaker**

- vergaderingen vervelend vinden.
- situaties creëren waarin persoonlijke aanvallen gedijen.
- controversiële onderwerpen negeren die van doorslaggevend belang zijn voor het succes van het team.
- Er niet in slagen te profiteren van de standpunten en perspectieven van de teamleden.
- tijd en energie verspillen met het ophouden van de schijn en met inter-persoonlijk risico management.

### **In een team waar teamleden de confrontatie aangaan**

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

## Betrokkenheid

<p><b>In een team dat niet als eenheid optreedt zullen de teamleden vaker</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• onduidelijkheid creëren over de richting en de prioriteiten in het team.</li> <li>• Kansen zien verdwijnen vanwege de niet aflatende analyse en onnodige vertraging.</li> <li>• gebrek aan vertrouwen en angst voor mislukkingen ervaren.</li> <li>• keer op keer op discussies en beslissingen terugkomen.</li> <li>• achteraf op kritiek terugkomen, zonder de teamleden waarover het gaat.</li> </ul>	<p><b>Een team dat als eenheid optreedt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schept duidelijkheid over de richting en prioriteiten.</li> <li>• Verenigt het hele team rond gemeenschappelijke doelstellingen.</li> <li>• Ontwikkelt het vermogen om van fouten te leren</li> <li>• Profiteert van kansen voordat de concurrentie dat doet.</li> <li>• Handelt zonder aarzeling.</li> <li>• Verandert zonder aarzeling of schuldgevoelens van richting.</li> </ul>
---	---

## Verantwoordelijkheid

<p><b>In een team dat verantwoordelijkheid mijdt zullen teamleden vaker</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wrok tussen teamleden creëren met onderling verschillende prestatie maatstaven.</li> <li>• middelmatigheid aanmoedigen.</li> <li>• deadlines en belangrijke afspraken ontlopen.</li> <li>• de teamleider onnodig belasten daar hij de enige bron van discipline wordt.</li> </ul>	<p><b>In een team dat elkaar aanspreekt zullen de teamleden meestal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• er voor zorgen dat collega's die slecht presteren zich aangespoord voelen beter hun best te doen.</li> <li>• potentiële problemen snel signaleren door zonder aarzelen de benadering van en collega ter discussie te stellen.</li> <li>• bevorderen dat collega's die dezelfde hoge maatstaven aanleggen elkaar respecteren.</li> <li>• buitensporige bureaucratie vermijden ivm prestatie management en corrigerende maatregelen.</li> </ul>
--	--

## Gezamenlijk resultaat

### **Een team waarbij resultaten niet op de 1<sup>e</sup> 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 focussen op 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 eigen belang onderschikt maken aan teambelang.
- Zorgt ervoor niet te worden afgeleid.