

HOE BOUW JE AAN EEN SUCCESVOL TEAM?

Intro

Niemand komt er onderuit: bij de Design & Build-projecten (D&B) met tijdelijk samengestelde teams hoort teamwork er nu eenmaal bij. En dat dat niet altijd van een leien dakje loopt, is algemeen bekend.

In het TETRA-onderzoeksproject 'Bouwmanagement - Value Engineering 4.0' van Hogeschool PXL gaat veel aandacht naar onderzoek en toepassingen op het vlak van teamwork en communicatie. Aan de hand van de belangrijkste inzichten uit de bestseller 'De 5 frustraties van teamwork' van Patrick Lencioni leggen we uit waar het bij jouw team kan misgaan en lichten we stap voor stap toe hoe je dit – *samen met je team* – kan aanpakken en verbeteren. Zo gaan jullie van losse moeren en bouten naar een goed geoliede machine!

Om de vijf valkuilen aan te pakken, moet je eerst begrijpen hoe een piramide-structuur werkt. Wij hebben de piramide herwerkt tot een bouwwerf: die sluit meer aan op onze leefwereld en doet niets af aan de theorie van Lencioni.



... maar waar begin je?

RESULTATEN BOEKEN? BEGIN ONDERAAN IN DE PIRAMIDE VAN LENCIONI

Om de vijf valkuilen aan te pakken, zul je eerst beter moeten begrijpen hoe een piramidestructuur werkt.

De onderste laag is de fundering: je kunt pas beginnen te bouwen wanneer die stevig genoeg is. Het heeft dus weinig zin om te werken aan de teamresultaten wanneer het vertrouwen – de onderste laag – ontbreekt. Begin dus daar.

Door de teamleden te laten werken aan hun fouten en zwakheden en hun gebrek aan vertrouwen, kun je verder opbouwen naar de hogere lagen. Uiteindelijk zullen de disfuncties plaatsmaken voor waarden die passen binnen een goed geoliede machine.

Hoe bouw je aan een succesvol team

RESULTATEN	Aandacht voor gezamenlijke resultaten
VERANTWOORDELIJKHEID	Maak en houd elkaar accountable
BETROKKENHEID	Commiteer aan gedeelde doelen en afspraken
CONSTRUCTIEVE CONFLICTEN	Cultiveer het vermogen tot het aangaan van constructieve conflicten
VERTROUWEN	Maak kwetsbaarheden bespreekbaar en bouw aan vertrouwen



Laag 1: Vertrouwen

Lencioni:

“Teamwerk begint met het opbouwen van *vertrouwen*. De enige manier om dat te doen is door het door het team aan te sporen zich kwetsbaar op te stellen.”

Deze eerste stap is echter ook meteen de *lastigste*; vertrouwen binnen een team bouw je namelijk niet over één nacht ijs op. Je zult je collega's daarom moeten leren kennen.

Kom regelmatig samen, bouw koffiemomenten in om bij te kletsen. Zodra het vertrouwen in de groep aanwezig is, worden frustraties sneller uitgesproken en zullen teamleden sneller de moed hebben om om hulp te vragen, elkaar feedback te geven en toe te geven dat ze iets niet goed begrijpen. Vertrouwen speelt een belangrijke rol in het leren van en met elkaar.

Laag 2: Constructieve conflicten

Lencioni:

“Pas wanneer er vertrouwen is, wordt een conflict niets anders dan het streven naar de waarheid — een poging om een zo goed mogelijk antwoord te zoeken voor problemen.”

De tweede laag richt zich op conflicten — iets wat jullie als team misschien liever uit de weg gaan. Als team wil je immers zoveel mogelijk conflicten vermijden, toch? Nou, nee.

Ga als team conflicten of stevige discussies niet uit de weg. Pas dan is er veel ruimte voor verbetering en groei. Samen zoek je naar een zo goed mogelijk antwoord op problemen die je onderweg tegenkomt.

Ga regelmatig rond de tafel zitten en bespreek eventuele pijnpunten. Zorg ervoor dat puntsgewijs iedereen aan het woord komt en dat er naar elkaar geluisterd wordt vooraleer een beslissing genomen wordt.

Laag 3: Betrokkenheid

Lencioni:

“Mensen zullen elkaar niet verantwoordelijk houden voor de resultaten wanneer voor hen niet duidelijk is welke rol ze hebben en op welke manier zij deel uitmaken van het plan.”

Ongeacht de koers die het team vaart: iedereen moet bij het proces betrokken worden, hoe klein of groot hun rol ook is. Wanneer er onduidelijkheden zijn over de gang van zaken, over rolverdeling en prioriteiten, zullen teamleden steeds minder inzet tonen omdat ze het gevoel hebben dat hun bijdrage niets oplevert.

Wees daarom duidelijk:

Zorg ervoor dat na ieder overleg duidelijk is wat de belangrijkste beslissingen waren, wat er concreet is afgesproken, welke deadlines er zijn en wie hierin welke verantwoordelijkheid heeft.

Neem je de vaagheid weg, dan is het team eerder geneigd zijn beste beentje voor te zetten.

Laag 4: Verantwoordelijkheid

Lencioni:

“Leden van goed functionerende teams 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.”

De op één na laatste laag behandelt het nemen van verantwoordelijkheid richting de groep. Wanneer de overtuiging speelt dat het ‘ieder voor zich’ is, zullen mensen binnen je team eerder bezig zijn met hun *eigen* belang. Hierdoor moedig je niet alleen middelmatigheid aan, je haalt al snel de hele groep omlaag. Daarnaast kan er jaloezie ontstaan wanneer één persoon wél zijn best doet en zijn kop boven het maaiveld uitsteekt.

Wil je dus voorkomen dat de discipline binnen de groep langzaam wegebt, durf elkaar dan aan te spreken op fout gedrag of slechte

resultaten. Ondermaats presterende collega's zullen hierdoor sneller de neiging hebben gas bij te geven omdat ze niet op de vingers getikt willen worden.

Om dit in de praktijk te brengen kun je wekelijks een werkoverleg organiseren, waarbij er wordt nagegaan of eerder afgesproken doelstellingen zijn behaald. Volgens Lencioni is het hierbij heel nuttig om prestaties openbaar te maken en te delen met de hele groep.

Daarnaast kan je werken met een beloning: behaalt het team een specifiek doel dan wordt het gehele team beloond. Gegarandeerd dat collega's die niet hun beste beentje voorzetten, aangesproken worden op hun gedrag wanneer dit in het water dreigt te vallen.

Een projectplanning met mijlpalen en taakverdeling is een krachtig instrument ter ondersteuning hiervoor.

Laag 5: Resultaten

Lencioni:

"De ultieme disfunctie binnen een team is de neiging om op zoek te gaan naar individuele erkenning en aandacht. Dit gaat ten koste van het collectieve resultaat — het doel van het *team*."

Zoals je ziet, komen we nu pas aan bij het behalen van *resultaten*. Pas wanneer de vorige vier lagen stabiel zijn, kunnen jij en je team je hier druk over maken. In dit laatste stuk gaat het over het vermogen om het ego opzij te zetten voor het teambelang — het resultaat vóór het individu.

Collega's binnen het team zullen zich dus moeten bezighouden met resultaten op de *lange* termijn, in plaats van op zoek te gaan naar – meer plezierige – resultaten op de korte termijn.

Een manier om deze focus op het einddoel te houden en niet op *zichzelf*, kan echter een nogal uitdagende klus zijn. Regelmatig doelstellingen delen, voortgangsgesprekken houden en – ook weer hier – werken met beloningen, kan daarbij helpen.

Onthoud echter dat de motivatie van binnenuit moet komen en niet enkel mag afhangen van een eventuele beloning. Doorloop je de eerste vier lagen, dan zou dat volgens Lencioni geen probleem mogen zijn; de resultaten komen dan vanzelf.

CONCLUSIE

Nu je weet wat de valkuilen binnen jouw team zijn én hoe je deze kunt tegengaan, houdt niets jullie meer tegen.

In plaats van te werken in een team dat een lage standaard hanteert, dat gebrek aan betrokkenheid toont en waarin collega's zich niet kwetsbaar durven op te stellen, hebben jullie de mogelijkheid om te transformeren.

De onderste laag is de fundering; je kunt pas beginnen te bouwen wanneer die stevig genoeg is. Het heeft dus weinig zijn om te werken aan de teamresultaten wanneer het vertrouwen – de onderste laag – ontbreekt. Begin dus daar. Ga ervoor — *samen*.

BRON

Lencioni, Patrick (2021). *De 5 frustraties van teamwork*. Amsterdam: Business Contact (35^e druk).

