

# INHOUD

<b>Waarom een werkboek?</b>	<b>7</b>
<b>Deel een – Over het concept</b>	<b>9</b>
Een pleidooi voor teamwork	11
Een kort overzicht van het model	15
Twee belangrijke vragen	17
<b>Deel twee – De vijf frustraties van teamwork overwinnen</b>	<b>19</b>
Frustratie 1 overwinnen: Vertrouwen opbouwen	21
Frustratie 2 overwinnen: Met conflicten omgaan	45
Frustratie 3 overwinnen: Betrokkenheid realiseren	59
Frustratie 4 overwinnen: Verantwoordelijkheid omarmen	69
Frustratie 5 overwinnen: Focus op resultaten	77
<b>Deel drie – Vragen beantwoorden en anticiperen op problemen</b>	<b>89</b>
Veelgestelde vragen	91
<b>Deel vier – Het team opbouwen</b>	<b>105</b>
Routekaart voor teambuilding	107
De eerste externe bijeenkomst	111
Tools en oefeningen in detail	117
Gebruikte termen	145
Hulpmiddelen	151
Dankwoord	153
Over de auteur	155

## WAAROM EEN WERKBOEK?

Een jaar nadat *De vijf frustraties van teamwork* uitkwam, kreeg ik het verheugende nieuws dat de verkoopcijfers de verwachtingen overstegen. Dat was goed. Maar ik was gewaarschuwd dat die cijfers in het tweede jaar wel eens zouden kunnen gaan dalen. Dus hoopte ik, net als de meeste auteurs, dat dat binnen de perken zou blijven.

Dus kun je je voorstellen hoe aangenaam verrast ik was dat de verkoopcijfers het daaropvolgende jaar zelfs stegen. Dat was geweldig.

Maar er gebeurde nog iets anders dat ik niet echt had verwacht: het aantal informatieverzoeken aan mijn adviesbureau, The Table Group, groeide sneller dan we ons hadden kunnen voorstellen. Lezers belden om te vragen hoe ze de concepten uit het boek beter konden begrijpen en implementeren.

Hoe geweldig dat ook klinkt, het werd al snel duidelijk dat we nog geen fractie van deze lezers konden helpen. De kans was groot dat niet iedereen het proces van teamverbetering zou durven aangaan zonder iets meer begeleiding. Dat was minder goed, en daarin ligt de inspiratie voor dit werkboek.

Het doel van dit boek is simpel: managers, teamleiders, consultants en andere mensen met een leidinggevende functie een praktische tool bieden waarmee ze de concepten uit *De vijf frustraties van teamwork* kunnen implementeren.

Ik besloot dit boek net als mijn andere boeken relatief kort te houden, omdat tijd voor de meeste leiders kostbaar is, en omdat leren

een team op te bouwen, hoe belangrijk ook, niet overdreven tijdver-slindend of ingewikkeld hoeft te zijn. Ik heb bovendien geprobeerd om het zodanig te schrijven en te organiseren dat het leesbaar is als boek, maar ook toegankelijk is als naslagwerk.

Ik hoop oprecht dat het jou en je team zal helpen. Succes!

PATRICK LENCIONI, Lafayette, Californië, januari 2005

**DEEL EEN**

# **OVER HET CONCEPT**

Omdat teamwork een woord is dat zo losjes en vaak wordt gebruikt, lijkt het een goed idee om precies te verduidelijken wat ik bedoel als ik het heb over het worden van een hechter team. Daar gaat dit deel over.

# EEN PLEIDOOI VOOR TEAMWORK

Een effectief, coherent team opbouwen is buitengewoon lastig. Maar het is ook simpel.

Wat ik bedoel is dat teamwork geen enorme intellectuele inzichten of magistrale tactieken vereist. Het komt vooral aan op moed en doorzettingsvermogen.

Als je vastbesloten bent om een gezond team op te bouwen en je je mensen meekrijgt, zal het waarschijnlijk wel lukken. Ik zal je vertellen waarom dat de tijd en de moeite – en het risico – waard is.

Ik geloof oprecht dat teamwork in deze tijd van alomtegenwoordige informatie en split-secondveranderingen het enige concurrentievoordeel op de lange termijn is dat bij lange na niet optimaal wordt benut. Uit de ervaring die ik heb opgedaan tijdens mijn carrière als consultant van hogere managers en hun teams, kan ik volmondig zeggen dat het in organisaties die falen vrijwel altijd ontbreekt aan teamwork, dat juist wel aanwezig is in organisaties die succesvol zijn.

Waarom horen we dan niet meer van managementonderzoekers en -journalisten over het concurrentiebelang van teamwork? En waarom besteden zoveel leiders het grootste deel van hun tijd aan andere onderwerpen, zoals financiën, strategie, technologie en marketing?

---

Teamwork  
is het enige  
concurrentievoordeel  
op de lange termijn  
dat bij lange na nog  
niet optimaal is  
benut.

---

Ten eerste, omdat teamwork slecht meetbaar is. Waarom? Omdat het de resultaten van een organisatie op een dusdanig gecompliceerde en diepgaande manier beïnvloedt dat het vrijwel onmogelijk als enkele variabele kan worden gemeten. Veel hogere managers geven de voorkeur aan oplossingen die gemakkelijker meetbaar en controleerbaar zijn, dus gaan ze elders op zoek naar concurrentievoordeel.

Maar zelfs als de impact van teamwork beter meetbaar was, zouden managers waarschijnlijk liever elders op zoek gaan, omdat teamwork extreem moeilijk te bereiken is. Je kunt het niet kopen en je kunt het niet krijgen door een intellectueel zwaargewicht van een topmanagementopleiding in te huren. Het vereist een hoeveelheid moed en discipline – en emotionele energie – die zelfs de meest gedreven managers niet altijd bezitten.

Hoe moeilijk teamwork ook te meten en te realiseren is, de kracht ervan is onmiskenbaar. Als mensen samenkomen en hun individuele behoeften even terzijde schuiven voor het algemeen belang, kunnen ze dingen bereiken die op papier onmogelijk leken. Dit gebeurt door een einde te maken aan de bedrijfspolitiek en onduidelijkheid waar de meeste organisaties mee kampen. Als gevolg hiervan krijgen ze meer gedaan in minder tijd en tegen lagere kosten. Ik denk dat dat flink wat inspanning waard is.

Nog iets wat belangrijk is om te vermelden: als je mensen wilt helpen voldoening uit hun werk te halen, is teamwork het belangrijkste wat er is. Het geeft mensen een gevoel van verbondenheid, van ergens bij te horen, waardoor ze uiteindelijk betere ouders, broers en zussen, vrienden en burens worden. En dus kan het bouwen van betere teams op het werk gevolgen hebben die veel verder reiken dan de muren van je kantoor of werkplek.

Waar wacht je dus nog op? Laten we aan de slag gaan.



DE VIJF FRUSTRATIES VAN TEAMWORK

# EEN KORT OVERZICHT VAN HET MODEL

Hoe moeilijk het ook kan zijn om teamwork tot stand te brengen, ingewikkeld is het niet. Dus als ik het niet in een bladzijde of twee kan beschrijven, heb ik het waarschijnlijk te ingewikkeld gemaakt. Daar gaan we.

De maatstaf voor de effectiviteit van een team is dat het de resultaten behaalt die het zich had voorgenomen. Om dat op een consistente, continue manier te doen, moet een team de hier genoemde vijf frustraties van teamwork overwinnen door de positieve gedragingen die bij elk van de frustraties worden beschreven te belichamen.

## ▲ **Frustratie 1: Afwezigheid van vertrouwen:**

Leden van een echt goed team vertrouwen elkaar op een wezenlijk, emotioneel niveau en hebben er geen moeite mee om tegenover elkaar hun kwetsbaarheid te tonen als het gaat om hun zwakheden, fouten, angsten en gedragingen. Ze komen op een punt waarop ze in elkaars gezelschap volledig open en ongefilterd kunnen zijn. Dit is essentieel want...

## ▲ **Frustratie 2: Angst voor conflicten:**

... teams die elkaar vertrouwen zijn niet bang om een gepassioneerde dialoog aan te gaan over onderwerpen en beslissingen die cruciaal zijn voor het succes van de organisatie. Ze aarzelen



niet om het met elkaar oneens te zijn, elkaar uit te dagen en te bevragen; dat allemaal in het teken van het vinden van de beste antwoorden, het vinden van de waarheid en het nemen van echt goede beslissingen. Dit is belangrijk omdat...

▲ **Frustratie 3: Gebrek aan betrokkenheid:**

... teams die ongehinderd conflicten aangaan in staat zijn om oprechte buy-in (acceptatie) over belangrijke beslissingen te bewerkstelligen, zelfs als een of meer teamleden het er in eerste instantie niet mee eens zijn. Dat komt doordat ze zorgen dat alle meningen en ideeën op tafel komen en worden overwogen, zodat teamleden erop kunnen vertrouwen dat elke steen wordt omgekeerd. Dit is cruciaal, omdat...

▲ **Frustratie 4: Verantwoordelijkheid mijden:**

... teams die achter beslissingen en prestatienormen staan niet aarzelen om elkaar verantwoordelijk te houden voor het naleven van die beslissingen en normen. Wat belangrijker is, ze leunen niet op de teamleider als degene die primair verantwoordelijkheid afdwingt, ze stappen direct op hun teamgenoten af. Dit is belangrijk, omdat...

▲ **Frustratie 5: Te weinig aandacht voor resultaten:**

... teams waarin mensen elkaar vertrouwen, onderlinge conflicten aangaan, achter beslissingen gaan staan en elkaar verantwoordelijk houden, hoogst waarschijnlijk hun persoonlijke behoeften en agenda's terzijde zullen schuiven om zich vrijwel uitsluitend te richten op wat het beste is voor het team. Ze geven niet toe aan de verleiding hun afdeling, carrièreperspectief of eigen status hoger aan te slaan dan de collectieve resultaten die het teamsucces bepalen.

# TWEE BELANGRIJKE VRAGEN

Voordat een team begint met teambuilding, moeten de teamleden twee belangrijke vragen beantwoorden.

## **Vraag 1: Zijn we een echt team?**

Soms zijn pogingen om een team te verbeteren vanaf het allereerste moment gedoemd te mislukken, omdat de groep waar het om gaat helemaal geen team is, althans niet in de ware zin van het woord. Een team is namelijk een relatief klein aantal mensen (ergens tussen de drie en elf) die doelen met elkaar delen, maar ook de beloningen en verantwoordelijkheden voor het bereiken van die doelen. Mensen zetten zonder problemen hun individuele of persoonlijke behoeften opzij voor het groepsbelang.

Als je 'team' niet aan deze criteria voldoet, kun je je misschien afvragen of er misschien een kleinere subgroep is die wel een echt team vormt. Of wellicht is de groep simpelweg een verzameling mensen die aan dezelfde manager rapporteert, maar met betrekkelijk weinig onderlinge samenhang en verantwoordelijkheid (dat wil zeggen, geen team).

En vergeet niet, het is prima om te besluiten dat je groep geen team is. In een wereld waarin teamwork zeldzamer is dan je denkt, zijn er meer dan genoeg non-teams die wel succesvol zijn. Als je groep het niet in zich heeft om een team te zijn, is het veel beter