



Marco Buschman

VERBINDEND VERMOGEN

Vergroot je impact op
de ander, je team en
je organisatie



*'Het boek Verbindend Vermogen is een ultieme aanrader
voor alle leidinggevendenden!'*

Remco Claassen, leiderschapsexpert, topspreker en bestsellerauteur

32 Frustraties van teamwerk

De angst voor conflicten is meestal een teken dat er problemen zijn.

– Patrick Lencioni

Persoonlijke inleiding

Ik heb door mijn opleidingen en werk ervaren wat de kracht is van het kennen van – en het leven in lijn met – je kernwaarden. Ik heb er zes: persoonlijke groei, speelsheid, samenwerken, vertrouwen, eerlijkheid en krachtige moed. Iedere dag probeer ik zo veel mogelijk vanuit deze kernwaarden te leven en te handelen. Lukt dat iedere dag voor de volle honderd procent? Nee, en dat vind ik niet erg. Wel blijf ik reflecteren waarom het soms niet lukt en wat ik daarvan leer. Ook blijf ik mezelf uitdagen om uit mijn comfortzone te stappen en nog meer te leven en te werken in lijn met deze waarden.

Leven en werken vanuit deze persoonlijke kernwaarden is een deel van mijn handelsmerk. Mijn klanten en mijn collega's ervaren er direct en indirect de meerwaarde van. In verbinding met de ander(en) benoem ik wat er is, blijf ik nieuwsgierig, daag ik uit en ondersteun ik waar nodig. Met een glimlach of met confronterend spiegelen als dat beter werkt. Dat vinden mensen fijn, omdat het een proces van leren en veranderen op gang brengt op individueel, team- of organisatieniveau.

Leven en werken vanuit mijn kernwaarden stimuleert dat ik invulling geef aan de vijf teamkrachten zoals Patrick Lencioni deze benoemt. Dat voorkomt dat frustraties in de samenwerking kunnen ontstaan, wat impact heeft op de onderlinge verbinding en de resultaten. En dat wil ik niet! Wat die frustraties zijn, daar gaat dit hoofdstuk over.

Patrick Lencioni

In het boek *De vijf frustraties van teamwork* beschrijft Patrick Lencioni (2002) op een verhalende manier vijf frustraties die écht teamwork verhinderen. Deze frustraties kunnen elkaar versterken: aanwezigheid van één frustratie vergroot de kans voor het aanwezig zijn van de andere frustraties en daarmee het verstoren van teamwork. Met andere woorden, om als team echt goed en verbindend samen te kunnen werken, is het belangrijk om deze frustraties te leren herkennen en vervolgens te leren hoe je ze kunt vermijden.

Frustratie 1: Gebrek aan vertrouwen

Vertrouwen is dé basis voor krachtig teamwork en het bouwen van oprechte en eerlijke verbindingen. Andersom: de afwezigheid van vertrouwen maakt optimaal teamwork onmogelijk. Grote kans dat het team dan terugvalt tot een groep. Patrick Lencioni geeft daarbij aan dat het er bij vertrouwen om gaat dat teamleden zich kwetsbaar durven opstellen ten opzichte van elkaar. Dat ze kwetsbaar durven zijn over hun eigen zwakheden, hun gebrekkige vaardigheden, hun gemaakte fouten of openlijk durven vragen om hulp. Kunnen ze er daarbij op vertrouwen dat de getoonde kwetsbaarheid niet tegen hen wordt gebruikt? Als die veiligheid ontbreekt, zullen de teamleden zich juist niet langer kwetsbaar opstellen en wordt er meer en meer competitief of politiek gehandeld om de eigen reputatie te beschermen. Dit patroon legt de basis voor de tweede frustratie.

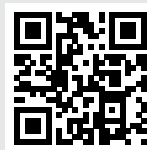
Frustratie 2: Angst voor conflicten

Zonder wrijving geen glans! Deze uitspraak geeft kernachtig weer dat het voor duurzame verbinding en samenwerking belangrijk is om productieve conflicten te hebben. ‘Productief’ betekent dat de teamleden door het aangaan van de dialoog over verschillen van inzicht op korte termijn kunnen komen tot oplossingen voor teamvragen. Deze dialoog kan binnen effectieve teams emotioneel en verhit worden gevoerd zonder dat na afloop de verbinding tussen de teamleden beschadigd is. Bij teams waarbij de teamleden elkaar niet vertrouwen wordt geen

open dialoog gevoerd. In plaats van constructieve conflicten wordt een kunstmatige harmonie gecreëerd waarbij teamleden hun standpunten en zorgen voor zich houden. Daarmee is de basis gelegd voor de derde frustratie.

Op elke werkplek zijn soms gesprekken te horen die net zo vaag zijn als de dialogen van de cabaretiers Mike en Thomas. Er worden veel woorden gebruikt, en eigenlijk wordt er niets gezegd. Dat houdt het gesprek veilig en verkleint de kans dat het gesprek leidt tot een conflict. Dat kan (tijdelijk) een goede strategie zijn, en ... wat is de impact op de onderlinge verbinding? Hoe duidelijk verwoord jij je vragen, wensen, inzichten en meningen?

<https://www.youtube.com/watch?v=imcLIsVobik>



Frustratie 3: Gebrek aan betrokkenheid

Goed functionerende teams handelen vanuit echte betrokkenheid en de teamleden scharen zich achter de keuze die wordt gemaakt. Tijdens het overleg zullen zij hartstochtelijk hun mening inbrengen en wanneer eenmaal een beslissing wordt genomen zullen zij die uitdragen, ook als zij het lastig vinden er persoonlijk achter te staan. Dit gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid is extra van belang voor leden van managementteams. Zij spreken te allen tijde met één mond, omdat ze zich ervan bewust zijn dat hun medewerkers handelen naar wat ze zeggen en hoe zij de boodschap overbrengen. Kleine geschillen tussen managers hoog in de organisatie hebben tegen de tijd dat die de werknemers onder in de organisatie bereiken een veel grotere omvang gekregen. Als door de angst voor conflicten meningen niet worden uitgesproken en consensus wordt gezocht, dan leidt dit tot acties die niet echt worden gesteund. Teamleden dekken hun eigen positie in en stellen belangrijke beslissingen uit. Er ontstaat vaagheid en samenwerking wordt slechts met de mond beleden. Daarmee is de basis gelegd voor de vierde frustratie.

Frustratie 4: Ontlopen van verantwoordelijkheid

Leden van effectieve teams spreken collega's aan op het niet nakomen van gemaakte afspraken of het handelen tegen het gemeenschappelijk belang. Ondanks dat dit spannend of lastig kan zijn en het kan leiden tot ongemakkelijke situaties, ervaren ze een verantwoordelijkheid om het toch te doen. Ze nemen dit risico omdat daarmee niet alleen de individuele leden groeien in hun rol en als mens, en ook omdat de resultaten van het team worden gehaald. Uiteindelijk leidt deze opstelling tot betere onderlinge verbinding en wederzijds respect. Bij teams waar de leden zich niet betrokken voelen bij de gemaakte afspraken of waar geen duidelijk beeld is over gemaakte afspraken worden de teamleden slechts aarzelend of helemaal niet ter verantwoording geroepen. Immers, het is erg lastig om iemand aan te spreken op iets wat nooit expliciet is afgesproken of duidelijk is gemaakt. Zie hier de basis voor de laatste frustratie.

Frustratie 5: Te weinig aandacht voor resultaten

Teams bestaan om resultaten te behalen. Als een resultaat niet meer nodig of relevant is, dan verliest het team zijn bestaansrecht. Punt uit. Teamleden van krachtige teams beseffen dit en zijn gericht op het behalen van de gezamenlijke prestatie. Ze weten heel goed wat de resultaten zijn waar naartoe wordt gewerkt en ze laten zich niet afleiden door ondergeschikte belangen. Als het resultaat wordt gehaald, genieten ze van de successen en worden deze gevierd. Daartegenover staan teams waarbij niet wordt gewerkt aan het gemeenschappelijk doel en men elkaar niet aanspreekt. Daar ontstaat ruimte om te focussen op de eigen belangen en zaken als ego, erkenning of carrièreplanning. Of er wordt gefocust op het belang van de eigen afdeling, wat ten koste gaat van de organisatiebrede samenwerking. De samenwerking binnen het (management)team en de samenwerking tussen de medewerkers van de verschillende afdelingen leidt eronder. Daarmee heeft deze frustratie ook weer diepe impact op de gehele organisatie.

Als je interesse is gewekt en je wilt meer weten over deze thema's en hoe daarmee om te gaan in de praktijk, dan raad ik je aan het boek van Patrick Lencioni te lezen. Heb jij de moed om de aanwezige frustraties te herkennen, te benoemen en ze vervolgens aan te pakken?

OEFFENING

Inteamiteit

Ook Patrick Lencioni geeft aan dat wederzijds vertrouwen de basis is voor krachtige verbindingen en teamwerk. Wil je dat bereiken, dan is de start daarvan heel eenvoudig: leer de mensen kennen met wie je samenwerkt. Niet alleen als functionaris, vooral als mens. Deze oefening sluit daarbij aan. Ga een middag met je collega's bij elkaar zitten, neem een kinderfoto en je favoriete muziek mee en praat met elkaar over wie je bent. Om een idee te geven van wat jullie kunnen bespreken, heb ik een aantal vragen opgesteld die je met elkaar kunt delen en kunt beantwoorden. Voel je vrij om je eigen vragen toe te voegen.

Welke vragen jullie kiezen, hoe kwetsbaar jullie (durven) zijn en hoeveel tijd jullie voor dit proces nemen is geheel aan jullie. Geniet vooral van het proces. Elke stap richting meer openheid is winst en draagt bij aan jullie verbinding en onderling vertrouwen.

- Uit wat voor gezin kom je? Wat zijn een aantal van de waarden die je daar hebt meegekregen? Hoe belangrijk zijn deze voor jou?
- Wat heb je op school geleerd dat je nu nog steeds gebruikt in je leven?
- Wat is een impactvolle gebeurtenis binnen je leven? Wat heb je hiervan geleerd? En hoe bepaalt deze gebeurtenis hoe jij naar het leven kijkt?
- Wat is het werk waar jij met het meeste plezier op terugkijkt? En wat is het werk waar jij het meest van baalde? Ga voor beide vragen na wat maakt dat je juist voor die ervaring hebt gekozen. Wat zegt het over jou?
- Wat zijn jouw hobby's? Wat vind je er zo leuk aan? Hoeveel tijd besteed je hier aan?
- Wat is je gezinssituatie? Wat zijn een aantal uitdagingen die je bezig houden? En waar ben je het meest trots op ten aanzien van je gezin?

Focus niet op de frustratie, ga op zoek naar het achterliggende probleem.

Over COURIUS: Specialisten in de menskant van veranderen

Aan de slag met *Verbindend Vermogen*

Het lezen van dit boek heeft je hoogstwaarschijnlijk aan het denken gezet over wat verbindend vermogen voor jou betekent. Je bent bevestigd in je verbindende kwaliteiten, je hebt nieuwe inzichten verkregen en je bent aan de slag gegaan met het (door)ontwikkelen ervan. Daarmee draag je bij aan het creëren van duurzame samenwerking binnen de teams en de organisatie waarvoor je werkt. En dat leidt tot krachtige resultaten. Deze ontwikkeling van jezelf, je team en je organisatie is een continu proces van nieuwsgierig zijn, inspireren, reflecteren, experimenteren, falen, herstellen, doelen halen en successen vieren. COURIUS ondersteunt je daar graag bij.

Gepassioneerd team

We zijn specialisten in de menskant van veranderen. Ons team bestaat uit enthousiaste en gemotiveerde mensen met passie voor hun vak. Wij hebben vele jaren praktijkervaring als managers, adviseurs, trainers, executive coaches en teamcoaches. Wij hebben de kennis en expertise om jou, je team en je organisatie optimaal te ondersteunen.

Impact door ervaringsgerichte aanpak

Al doende leert men, en al lerende doet men. Bij het ontwerpen en uitvoeren van onze interventies werken we mee in de praktijk door jouw uitdagingen voorop te zetten. Ervaringsgericht leren is dus onze standaard, maar ieder mens heeft een

eigen leerstijl, daarom wisselen we af in leervormen en werkwijzen. Dat betekent dat we werken in het hier en nu en we je laten ervaren waar het over gaat. Dat doen we met als uitgangspunt dat het bij de effectiviteit van gedrag nooit om 'goed' of 'fout' gaat, maar om het effect van het gedrag op de ander. Daarbij leveren we confronterende maar tegelijkertijd respectvolle feedback. Zo kan jij, en kunnen ook je team en je organisatie veranderen ... en groeien.

Wat mogen wij voor je betekenen?

COURIUS heeft een uitgebreid aanbod op het gebied van leiderschapstrajecten, masterclasses, trainingen, executive coaching, teamcoaching en consultancy. Ook verzorgen wij interactieve lezingen bij klanten en tijdens congressen. Bel ons op 0412-752633, of mail naar info@courius.com. Kijk ook op de website www.courius.com om te ontdekken wat wij voor jou kunnen betekenen. Tot ziens!