



DE 5 VALKUILEN VAN EEN TEAM



Bron: Patrick Lencioni

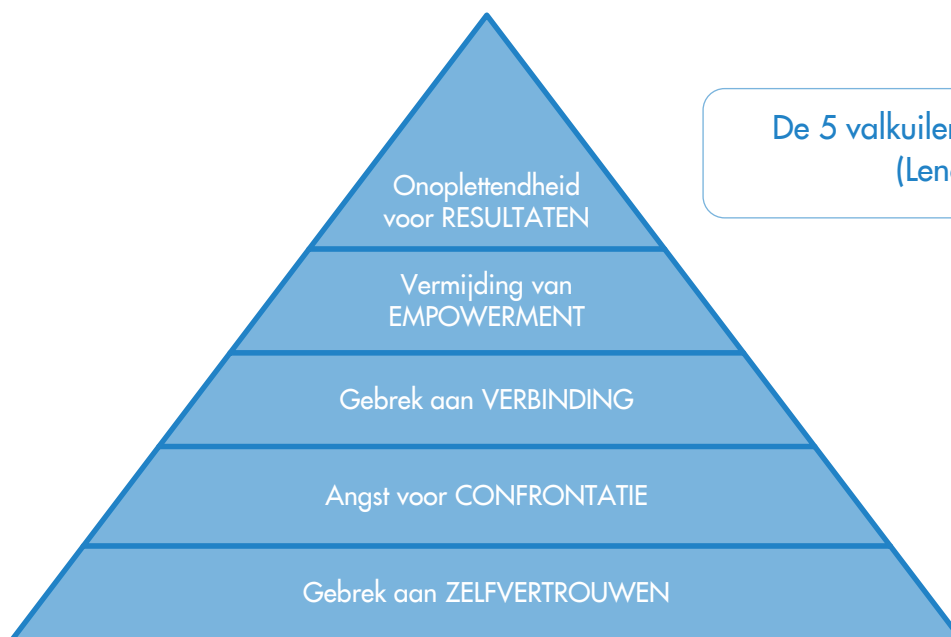
Het belang van deze tool

Lencioni's model biedt een eenvoudig maar rijk leesrooster om de valkuilen te identificeren waarmee een team zijn hele leven lang geconfronteerd wordt.

Voor de Shift Maker is het een waardevol basisinstrument dat o.a. kan worden gebruikt:

- voor het beoordelen van de prestaties van een team,
- om een diagnose te stellen,
- om elementen aan te bieden die het team in staat stellen valkuilen uit de weg te gaan en terug te keren naar een gezond werkend collectief.

Lencioni's model is grafisch weergegeven in de vorm van een piramide die, per niveau, de mogelijke valkuilen weergeeft die een succesvolle teamontwikkeling in de weg staan. Om toegang te krijgen tot het bovenste niveau moet men voldoende stabiliteit hebben op het onderste niveau, en dit is geldig voor elk bijkomend niveau. De niveaus zijn echter niet 'waterdicht' en het team evolueert van het ene naar het andere niveau, soms met herhaaldelijk vallen en weer opstaan ...



De 5 valkuilen van het team
(Lencioni)

De start? Het gebrek aan zelfvertrouwen overwinnen

"Zonder vertrouwen is *teamwork* gewoon niet mogelijk." Vertrouwen veronderstelt een zekere openheid van elk individu en het toelaten van ieders kwetsbaarheid, wat een essentieel onderdeel van vertrouwen is. "Niets wekt zo veel vertrouwen als kwetsbaarheid."

De verleiding is groot om zich achter een masker te verbergen en zo kritiek te vermijden. Het gaat erom toegang te krijgen tot meer authentieke relaties door risico's te accepteren en ruimte te geven aan de kwetsbaarheid van elk teamlid. Die kwetsbaarheid kan dan een uitstekende voedingsbodem zijn om de kracht van het team naar boven te halen en een sterk, bewust en efficiënt team te bouwen.

→ De leider toont de weg door:

- model te staan voor zelfvertrouwen dat kwetsbaarheid toelaat,
- zelfbewust te zijn en kennis over zichzelf te ontwikkelen, met inbegrip van de invloed van zijn/haar eigen sterkere en zwakkere eigenschappen op het team,
- het zoeken naar complementariteit te stimuleren,
- zijn/haar juiste plaats in het team in te nemen.

De confrontatie durven aangaan

We moeten komaf maken met de logica om "ten allen koste de harmonie te willen bewaren" waardoor moeilijke onderwerpen uit de weg worden gegaan. Het vermogen om problematische zaken op tafel te leggen en om tegenstrijdige punten aan te pakken, opent de mogelijkheid tot een debat tussen teamleden die hun standpunten op een open en luisterende manier naar voren kunnen brengen en verdedigen.

Het is vanuit de authenticiteit van de onderlinge uitwisselingen en de rijkdom van de debatten en meningsverschillen dat een gemeenschappelijke richting wordt opgebouwd, waarmee de teamleden zich a.h.w. kunnen vereenzelvigen, eens ze zich van hun individuele standpunten en zekerheden hebben bevrijd.

→ De leider creëert een omgeving die:

- het debat en het delen van ideeën aanmoedigt,
- duidelijk authentieke uitwisselingen boven harmonie verkiest,
- de informatie en dus de betrokkenheid van de teamleden bevordert,
- de integratie van input vanuit verschillende standpunten mogelijk maakt.

Het gebrek aan betrokkenheid oplossen

Wanneer iets niet duidelijk is, vooral als het over doelstellingen gaat, is het erg moeilijk om een gezamenlijke energie uit te bouwen... Dit kan leiden tot inertie en allerlei ongemakken. Een typisch syndroom hiervan is dubbelzinnigheid in de acties die elk teamlid moet ondernemen om de genomen beslissingen uit te voeren.

Het kan in dit geval nodig zijn om de vorige stap te herhalen (nl. de confrontatie durven aangaan) en dat niveau dieper uit te zuiveren en steviger uit te bouwen.

→ De rol van de leider in de betrokkenheid en de uitvoering van de actieplannen is:

- besluiten uitvoeren,
- de uitvoering van het plan respecteren,
- de onzekerheid beheren en voortdurende verbetering nastreven.

Het gebrek aan individuele verantwoordelijkheid aanpakken

Naast het engagement binnen het team, is het van belang dat elk teamlid een duidelijke verantwoordelijkheid opneemt, ten dienste van het collectief. De waarneembare elementen van deze valkuil zijn de vlucht van bepaalde teamleden uit hun verantwoordelijkheden, zelfgenoegzaamheid tegenover zwakke resultaten en/of de afwezigheid van gezamenlijk werk en wederzijdse afhankelijkheid tussen de teamleden.

Aangezien iedereen moet kunnen rekenen op de andere leden van het team, is het belangrijk dat iedereen zijn of haar verantwoordelijkheid neemt, zodat het team vooruit kan.

→ De rol van de leider in het nemen van verantwoordelijkheid speelt zich af rond:

- het definiëren van de succescriteria, ervoor te zorgen dat ze door iedereen gekend zijn en toegepast worden,
- expliciet ieders verantwoordelijkheid te respecteren,
- de verantwoordelijke persoon uitleg te vragen en de vooruitgang aan te sturen,
- ruimte te geven aan het collectieve belang, ondersteund door individuele verantwoordelijkheden.

Het vermijden van onoplettendheid voor resultaten

Het hoogste niveau van de piramide is gericht op tastbare resultaten in relatie tot de vooropgestelde doelen. Het gaat erom de focus te behouden op de bestaansreden van het team. De valkuilen op dit niveau worden vaak veroorzaakt door persoonlijk ego dat voorrang heeft op het collectieve belang.

→ De leider speelt een sleutelrol in:

- het expliciet maken dat het succes van individuen enkel mogelijk is dankzij het succes van de resultaten van het team,
- het stimuleren van de alignering van elk teamlid met het gezamenlijk doel,
- het samen vieren van de gemaakte vooruitgang.

De 5 valkuilen blijven een permanent aandachtspunt omdat ze in elk team en op elk moment weer ten tonele kunnen verschijnen.