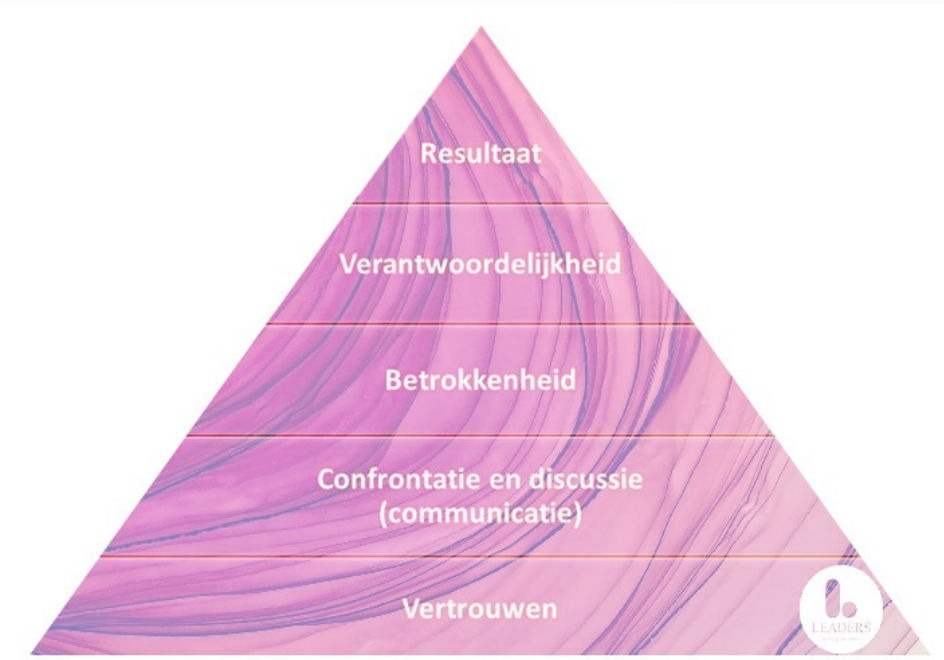


Piramide van Lencioni

Door Leaders trainingen



EEN CULTUUR VAN VERTROUWEN CREËREN

Carina Braams

Het gaat best goed maar er blijft wat onrust binnen het team. Af en toe wat gedoe, soms hoor je wat roddels of krijg je zelfs conflicten mee.

De dynamieken binnen een groep zijn onvermijdelijk. Soms denk je dat je een high performance team hebt en dan hoor of zie je weer dingen gebeuren waaruit blijkt dat het team nog geen team is.

Praktische whitepaper

Bouwen aan vertrouwen

Aangaan van conflicten

Creëren van
commitment

Elkaar verantwoordelijk
houden

Gezamenlijke
resultaten



We kennen allemaal dat gezegde; "Alleen ga je sneller maar samen kom je verder". En dat is wat je wil, samen met het team gave resultaten neerzetten.

Je kan een trainer in huren om van jouw team een echt werkend team te maken. En je kan ook zelf aan de slag gaan met Lencioni.

Patrick Lencioni heeft zich vooral verdiept in de werking van teams en 5 voorwaarden beschreven waaraan een echt team moet voldoen.

Iedere organisatie in Nederland vindt het aspect teamwork belangrijk. Maar in de praktijk functioneren 80% van de teams niet of onvoldoende. Lencioni beschrijft de ingrediënten die nodig zijn voor echt teamwork. In een piramide geeft hij de 5 kwaliteiten helder en praktisch weer. Vooral het voorbeeldgedrag van de leidinggevenden is essentieel voor het creëren van een echt team.

Voor jou heb ik een whitepaper geschreven waarin ik je de geheimen verklap hoe je samen met je team aan het werk kan gaan om ook een geweldige samenwerking te krijgen.

Het is ingedeeld in de 5 stappen zoals Lencioni die bedacht heeft en ik neem je mee hoe jullie dit kunnen doen met een aantal praktische tips.

VERTROUWEN



De eerste laag is meteen de lastigste. Daarom is het goed om hier langer bij stil te staan.

Vertrouwen komt, zoals we weten, te voet en gaat te paard.

Daarbij wordt het vaak uitgesproken: Wij binnen het team vertrouwen elkaar. Helaas is het uitspreken daarvan geen garantie dat het ook zo is.

Het gaat hier om kwetsbaar vertrouwen, het vermogen van iedereen om zich kwetsbaar en open op te stellen.

Als er in het team één persoon is die zich niet kwetsbaar op durft of wil stellen (growth mindset) heeft dit een negatieve invloed op de kwetsbaarheid van het hele team.

De hoofdvraag is natuurlijk: Hoe krijgen we ons team kwetsbaar?
Het antwoord daarop is dat het management zijn kwetsbaarheid zal moeten laten zien.

Er is moed voor nodig om je kwetsbaar op te durven stellen.
Daarom spreekt Brene Brown over moedig leiderschap. Zinnen als hieronder gaan helpen je kwetsbaarheid te laten zien en daarmee het goede voorbeeld te geven en uitgangspunten waarmee je een wederzijds leren creëert en daarmee aan vertrouwen bouwt.

Zinnen waaruit kwetsbaarheid blijkt en vertrouwen groeit:

- Ik weet het niet zo goed, kan jij mij dat laten zien?
- Jij bent hier beter in dan ik, hoe zou jij dat doen?
- Wil jij mij helpen?

Uitgangspunten voor gelijkwaardigheid waardoor vertrouwen groeit:

- Ga ervan uit dat jouw redenering niet per se hoeft te kloppen of volledig is.
- Gelijk of ongelijk is oninteressant, valide informatie is belangrijk.
- Valide informatie delen vanuit de veronderstelling dat iedereen de kans krijgt om te leren.
- Wat doe ik dat jij zo reageert?

Vertrouwen bouw je niet in één dag op. Dat kost tijd en inzet. Je zult de moeite en tijd moeten nemen om elkaar te leren kennen.

Wat doet eenieder graag in zijn vrije tijd?

Wat zijn de normen en waarden?

Om hierachter te komen is het nodig om het sociale aspect meer terug te brengen op de werkvloer.

Hiervoor kan je natuurlijk hippe activiteiten organiseren maar een dagelijkse Fika is ook een goed idee.

De Fika is een sociaal gebruik in Zweden en Finland waarbij het werk of andere dagelijkse bezigheden worden onderbroken door bij elkaar te komen, thee of koffie te drinken en iets te eten. Het gebeurt op een gepland moment en wordt bewust gebruikt om te pauzeren en sociale contacten te onderhouden.

Nogmaals, bespreek dit en neem de tijd hiervoor.

Bespreek met elkaar hoe iedereen denkt aan vertrouwen te kunnen winnen en wat degene zelf gaat doen om vertrouwen te geven en te krijgen.

Neem deze informatie mee in een overleg met het team. Vertel het plan en neem iedereen mee in het hoe en waarom.

Wees consequent in het sociale aspect en geef het goede voorbeeld. Deze laag neemt de meeste tijd in beslag. Er is geen tijdsindicatie voor. Zodra je merkt dat frustraties eerder uitgesproken worden en men sneller hulp aan elkaar vraagt kun je door naar de volgende laag. Deze laag neemt de meeste tijd in beslag.

CONFLICTEN



Het gaat hier om productieve conflicten. Als het vertrouwen groeit, is er ook meer ruimte om conflicten te hebben die ergens toe leiden. Uit onderzoek blijkt dat mensen die nauwelijks conflicten met elkaar hebben minder vertrouwen in elkaar hebben.

Veel mensen zijn van nature conflict-mijdend. Dat is jammer want van een goed conflict, zo nu en dan, kun je groeien. En een constructief conflict heb je met mensen die je voor vol aanziet. Het zegt dus ook iets over je persoonlijk leiderschap en hoe jij tegen je collega's aankijkt.

Het is niet de bedoeling dat je elkaar in de haren vliegt zoals die paarden op de foto.

Ruimte maken om problemen of frustraties te bespreken zorgt ervoor dat je team beter functioneert dan wanneer het opgepot wordt.

Lencioni noemt dat 'Kunstmatige Harmonie'.

Sommige medewerkers spuien hun ongenoegen thuis na een werkdag – erger nog – bij het koffiezetapparaat tegen andere collega's. Roddelen, onderstroom, onuitgesproken gedoe, is giftig voor teamwork en samenwerking.

Wanneer de basis met vertrouwen goed gelegd is, kun je – hoe ongemakkelijk ook – het échte gesprek met elkaar voeren over wat er werkelijk speelt in het team. Wanneer onderstroom verdwijnt, is er meer open ruimte in het team.

Snelheid van samenwerking gaat omhoog, omdat de politieke spelletjes verdwijnen.

Geef ook hierin zelf het juiste voorbeeld. Zeg het als het je dwarszit. Natuurlijk op een constructieve manier. Als jij het voorbeeld geeft zul je merken dat mensen dat snel gaan volgen.

LEADERS

Soms kan het helpend zijn om een conflict bij de paarden uit te zoeken. Zo kwamen er eens twee mannen bij mij die vaak met elkaar overhoop lagen op de werkvloer. Een manager en een medewerker. Na een kort voorgesprek heb ik ze meegenomen de wei in. We liepen de wei in van de jonge hengsten (5) en we stonden daar even te praten toen twee hengsten ruzie kregen, het begon als spelen maar werd feller en feller. (zelfs zo fel dat we aan de andere kant van het hek zijn gaan staan). De rest van de paarden bemoeiden zich er niet mee. Uiteindelijk leek er 1 het onderspit te delven en toen stopten ze. De 'winnaar' liep weg en ging aan de andere kant van de wei staan grazen... Ik vroeg wat de mannen ervan vonden. De manager was super eerlijk en kwetsbaar en zei: hmmm ik ga altijd door omdat ik mijn punt wil maken, ik kan veel beter doen wat het bruine paard deed...

Het grote voordeel is dat mensen zich gehoord en gezien voelen als ze zich uit kunnen spreken.

Uit onderzoek blijkt ook dat mensen die zich gehoord voelen zich makkelijker commiteren. Dus conflicten en commiteren horen bij elkaar.

Sla deze stap dus niet over, bijvoorbeeld omdat je tijd wil winnen en geen tijd of energie kwijt wil zijn aan overleggen en terugkomen op zaken.

Iedereen vindt het na een goed en constructief conflict (waarin beide zijden goed belicht zijn) meestal heel begrijpelijk en logisch dat een besluit anders uit kan vallen dan zijn persoonlijke voorkeur. Daarmee zal hij zich sneller commiteren.

BETROKKENHEID



Zoals al besproken bij conflicten is de betrokkenheid vaak makkelijker te verkrijgen als mensen zich gehoord voelen.

Waar het vooral om gaat bij betrokkenheid is de juiste keuze maken. Wat is in een situatie het juiste om te doen?

Het gaat dan niet om zoveel mogelijk teamleden mee te krijgen maar om een besluit te nemen dat juist is.

Door dit toe te lichten en uit te leggen (kwetsbaar) creëer je commitment.

Neem je een besluit omdat je denkt dat je daarmee de meeste mensen mee krijgt, creëer je passief commitment. Teamleden knikken braaf ja maar denken 'is dat wel een goed idee'?

Het effect is dan dat verantwoordelijkheid nemen vermeden wordt.

Lencioni;

Mensen zullen elkaar niet verantwoordelijk houden voor de resultaten wanneer voor hen niet duidelijk is op welke manier zij deel uitmaken van het plan.

Wees daarom duidelijk.

Maak de afspraken na ieder overleg concreet en zorg dat iedereen weet wat de afspraken, deadlines en verantwoordelijkheden zijn.

Werken vanuit een open chatplatform zoals Slack-Asana-etc werkt snel en overzichtelijk. Lijnen zijn kort en duidelijk.

Om dan nog even te kijken naar de ruzie van de hengsten, wat zo mooi was (vanuit menselijk oogpunt) dat de winnaar de ander in zijn waarde heeft gelaten, hiermee creëer je meer betrokkenheid en vertrouwen dan wanneer iemand afgebrand wordt om je eigen punt te maken. -note- dit is niet de reden waarom die hengst dat deed.

LEADERS

VERANTWOORDELIJHEID



Elkaar verantwoordelijk houden is vaak het grootste struikelblok.
(accountable)

In een high-performance team houden de teamleden elkaar verantwoordelijk.

Vanuit de echte betrokkenheid nemen mensen verantwoordelijkheid (je mag me eraan houden).

Elkaar verantwoordelijk houden vraagt ook om een open en eerlijke communicatie.

Als er in de communicatie vanuit gegaan wordt dat je eigen redenering niet volledig is of niet klopt kun je dus vragen: "In mijn beleving hebben we iets anders afgesproken, leg eens uit, klopt dat?"

Natuurlijk begint het bij jezelf verantwoordelijk houden voor je eigen prestaties.

Reflecteer regelmatig op je eigen houding, gedrag en prestaties. Zonder dat je zelf perfect bent, mag je de teamgenoten verantwoordelijk houden voor hun gedrag.

Als iemand een foutje maakt of een keer te laat komt kun je denken dat je dat zelf ook wel eens doet en dus maar niets zegt. Uiteindelijk leg je daardoor onbedoeld de lat steeds lager.

Juist door het gesprek aan te gaan en elkaar daarin op te zoeken daag je elkaar uit om steeds beter te worden.

Ook de leider/manager moet moeilijke situaties niet uit de weg gaan. Steek tijd en energie in lastige issues. Steek tijd in teamleden die verantwoordelijkheid mijden.

Lencioni:

“Mensen die niet goed zijn in hun werk willen niet dat hun resultaten worden bijgehouden — ze willen nergens verantwoordelijk voor moeten zijn. Goede teamplayers zijn dol op dat soort verantwoordelijkheid — het toont aan dat ze hun best doen richting het team.”

Werken met beloning is leuk voor het hele team. Behaalde doelen vieren met het hele team is een garantie voor nog meer succes.

RESULTATEN



Hier gaat het om gezamenlijke resultaten. Teambelang boven eigen belang. Dit vraagt ook weer moed van de leider.

Gedrag herkennen waarbij teamleden hun eigen belang boven het teambelang laten gaan.

Neem hier verantwoordelijkheid voor vanuit zorg en liefde.

Wat ons menselijk maakt is dat we graag gezien worden. Hierin schuilt het gevaar voor een team. Om gezien te worden, hebben we geleerd dat er een prestatie neergezet moet worden. Hier heb je dus kans op competitief gedrag en individualisme.

Teamleden zouden tegen elkaar kunnen gaan 'strijden' en bijvoorbeeld relevante kennis achterhouden voor eigen gewin.

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.”

Dus de moeilijkheid aan deze laag van de piramide is het persoonlijk belang ondergeschikt of minstens even belangrijk te maken aan het teambelang.

De reden waarom paarden al 65 miljoen jaar overleven is omdat zij zich fantastisch aan kunnen passen aan hun omgeving én overleven van de kudde het belangrijkste is.

Regelmatig doelstellingen delen, voortgangsgesprekken en motivatie rondes houden kunnen hierbij helpen.

Het mooie van deze piramide is dat als de vorige lagen goed zijn doorlopen de resultaten vanzelf komen!



LEADERS

Niets houdt jullie meer tegen om een fantastisch team te worden

In plaats van werken in een team dat een lage standaard hanteert, gebrek aan betrokkenheid laat zien en waarin mensen zich niet kwetsbaar op kunnen stellen, hebben jullie nu een 'tool' om te veranderen naar:

1. Vertrouwen in elkaar door een stevige onderlinge band.
2. Jullie kunnen pijnpunten open met elkaar bespreken.
3. Iedereen kent elkaars rol, heldere doelen en afspraken zijn normaal.
4. Doelstellingen en prestaties worden gedeeld en slecht presterende collega's worden aangesproken.
5. Het team kijkt naar gezamenlijk lange termijn doelen.

Door deze stappen te doorlopen met de praktische handvatten zijn roddels en achterklap verleden tijd en kan het team functioneren als een kudde. Iets dat je verder brengt dan strategieën.

Dus doen, --samen en met liefde.

Onze hulp gebruiken?

Volg dan een cursus teamontwikkeling met je hele team

<https://leaderstrainingen.nl/trainingen/team-ontwikkeling/>

Of kijk naar je eigen leiderschap

<https://leaderstrainingen.nl/trainingen/leiderschapsanalyse/>

getting you
there

