

The Five Dysfunctions of a Team

A Leadership Fable

Patrick Lencioni

Patrick Lencioni incorporeert het fictief verhaal van een CEO van een bedrijf met een dramatische leiderschapscrisis in dit uiterst interessant boek. Hij duidt hiermee de 5 disfuncties waarmee vele teams te kampen hebben en biedt een model en stappen om te bouwen aan effectieve en samenhangende teams.

Disfunctie 1: de afwezigheid van vertrouwen.

Zonder vertrouwen is teamwerk niet mogelijk. Dit vertrouwen moet ertoe leiden dat teamleden zich onderling kwetsbaar tonen en toch zeker kunnen van zijn dat deze kwetsbaarheid niet tegen hen zal gebruikt worden. Kwetsbaarheden: persoonlijke zwakheden, onvolkomenheden in bekwaamheden, tekortkomingen, fouten en vragen om help.

Hoe eraan verhelpen?

Vertrouwen kan niet zomaar op één nacht opgebouwd worden. Het vereist over een periode in tijd van het delen van ervaringen, veelvuldige opvolging, geloofwaardigheid en de werkelijk verstaan van de unieke vaardigheden van teamleden.

- Delen van persoonlijke verhalen.
- Het identificeren van de belangrijkste bijdrage die ieder teamlid levert aan het team en dit open bespreken.
- Personaliteits- en gedragsprofielen van ieder teamlid met andere teamleden vergelijken en bespreken.
- 360° feedback.

Het is aan de teamleider om zichzelf kwetsbaar op te stellen en een omgeving uit te bouwen waarin kwetsbaarheid niet afgestraft wordt.

Disfunctie 2: Vrees voor conflict.

Productieve conflicten leiden tot de beste oplossingen in een zo kort mogelijke periode en laten geen negatieve gevoelens of secundaire schade na.

In teams waar geen vertrouwen heerst, leiden conflicten tot gesluierde discussies en voorzichtige commentaren die geen oplossingen bieden.

Hoe eraan verhelpen?

Allereerst moet het team erkennen en aanvaarden dat conflicten productief zijn.

- Ontginnen: één of meerdere teamleden leggen regelmatig begraven meningverschillen bloot.
- 'Real-Time' toelating: men moet aanvoelen wanneer een teamlid zich oncomfortabel voelt met een discussie en deze eraan herinneren dat de discussie (conflict) noodzakelijk is.
-
- Het Thomas-Kilmann Conflict Model instrument: deze laat teamleden toe hun natuurlijke voorkeur in conflictsituaties te onderkennen.

Het is aan de leider om zelfbeheersing te demonstreren en conflicten op een natuurlijke wijze tot een oplossing te laten komen.

Disfunctie 3: gebrek aan engagement

In een team zijn er twee factoren die het engagement bepalen: duidelijkheid en buy-in.

Er zijn twee grote oorzaken van gebrek aan engagement:

- Consensus: het is gevaarlijk steeds consensus na te streven; men moet zoeken hoe men achter beslissingen kan staan zelfs als men een andere mening toegedaan was. Werkelijk luisteren naar alle opinies en deze echt in overweging nemen is noodzakelijk.
- Zekerheid: het team moet ervan overtuigd zijn dat het beter is een krachtige beslissing te nemen zelfs als men op dat ogenblik niet zeker is dat het de correcte is. Teamleden moeten zich dan ook werkelijk achter deze beslissing scharen.

Hoe eraan verhelpen?

- De boodschap in cascadeschakeling: neem tijd op het einde van een vergadering om de belangrijkste beslissingen te overlopen en af te spreken wat aan de medewerkers gecommuniceerd wordt.
- Deadlines: maak klaar wanneer er zal beslist worden.
- Rampenplan of worst-case scenario: bespreek deze kort bij moeilijke beslissingen.
- Blootstelling aan laag risico: wees besluitvaardig in situaties met laag risico.

Het is cruciaal dat de teamleider zelf zich comfortabel voelt bij het nemen van beslissingen waarvan men het resultaat niet echt kent.

Disfunctie 4: ontwijken van aansprakelijkheid.

Aansprakelijkheid gaat hier specifiek over de bereidheid van teamleden om collega's aan te spreken over performantie of gedrag die het team schaden.

Teamleden die elkaar aansprakelijk houden tonen hiermede respect en de hoge verwachtingen die zij van elkaars presteren hebben.

Hoe eraan verhelpen?

- Publicatie van doelstellingen en normen: iedereen weet wat juist van de andere verwacht wordt.
- Eenvoudig doch regelmatig de vooruitgang aftoetsen: teamleden geven elkaar regelmatig feedback over hoe zij elkaars vooruitgang in functie van de doelstellingen ervaren.
- Beloningen voor het team ipv van voor individuen.

Het is aan de leider om te bouwen aan een cultuur waarin aansprakelijkheid een voorname plaats inneemt.

Disfunctie 5: Gebrek aan aandacht voor de resultaten.

Sommige teamleden zijn meer begaan met andere zaken zoals team of individuele status dan de collectieve objectieven.

Hoe eraan verhelpen?

- Publicatie van de resultaten
- Resultaatgerichte beloningen