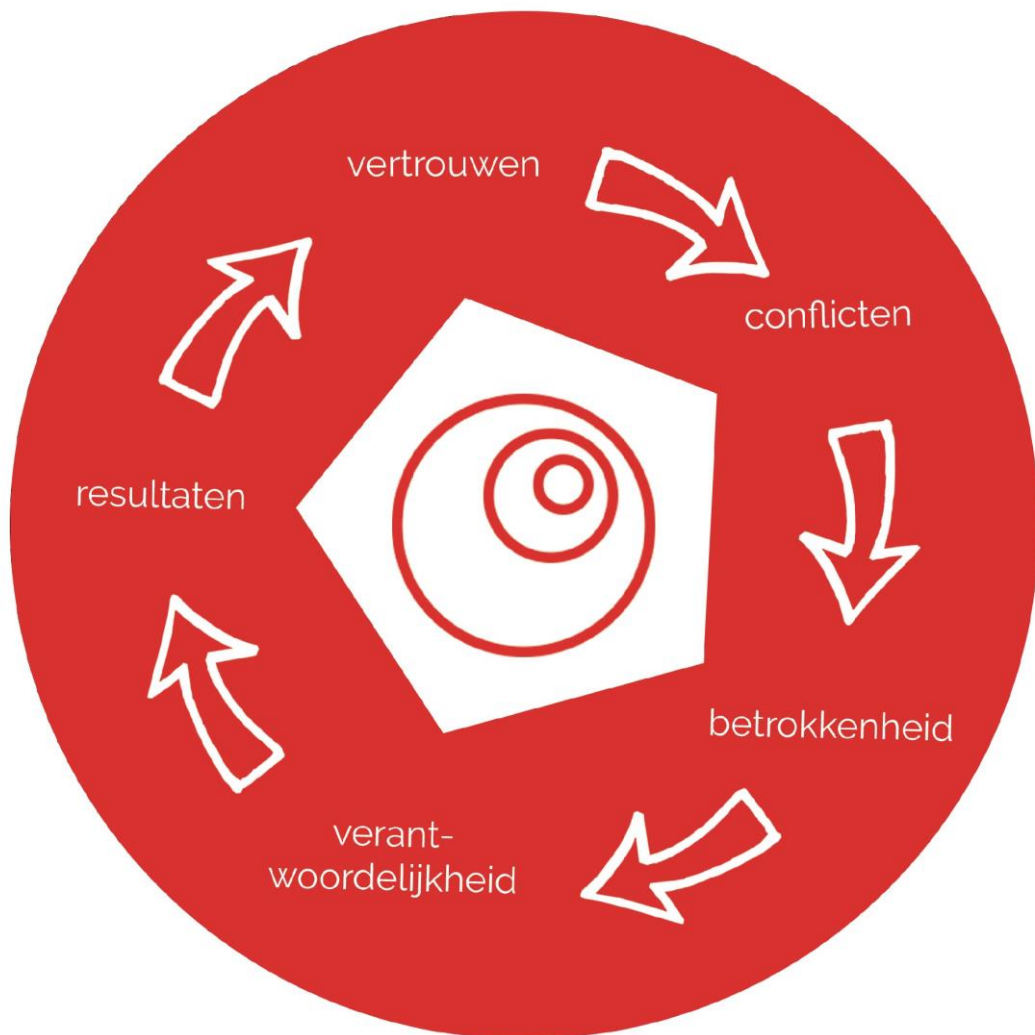


# De Vijf pijlers van teamsamenwerking

Zicht op wat er speelt binnen jouw team



## De Vijf pijlers van teamsamenwerking

*Zicht op wat er speelt binnen jouw team*

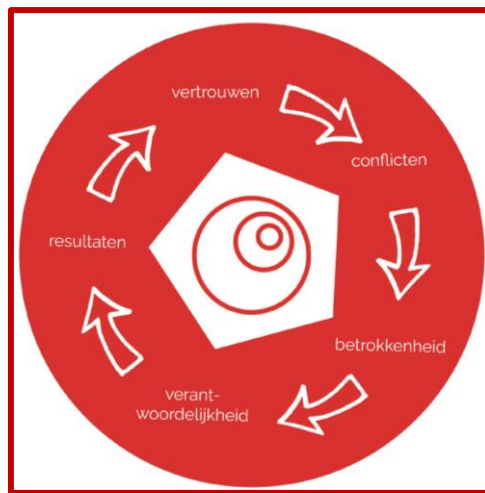
Waarom werkt de samenwerking binnen een team wel of juist niet? Als je dat weet, weet je ook waar je als leidinggevende en team op in kan gaan zetten.

**Wat levert het op om met de vijf pijlers aan de slag te gaan?**

- ⊙ Jullie krijgen concreter zicht op wat er speelt binnen het team
- ⊙ Kans om succesvolle pijlers met zijn allen te vieren
- ⊙ Het team weet waarop actie ondernomen moet worden
- ⊙ Er ontstaat openheid over dat wat eerst onder de oppervlakte voelbaar was
- ⊙ Meer vertrouwen, betrokkenheid, verantwoordelijkheid en minder confrontaties met meer resultaten.

**De vijf pijlers van teamsamenwerking**

Patrick Lencioni benoemt de volgende vijf pijlers waarop teamleden samenwerken en vaak ongemerkt ook mee worstelen.



**Vertrouwen**

In welke mate is er vertrouwen in het team waardoor jullie je kwetsbaar op durven stellen en fouten durven maken? Waardoor er ook echt geleerd wordt om gezamenlijk tot betere resultaten te komen?

**Confrontaties**

Gaan teamleden volop de discussie aan zonder zich tegen te houden door angst voor confrontaties? Zien jullie een confrontatie als een kans om verder te groeien?

**Betrokkenheid**

Hoe is de betrokkenheid onderling en met het bedrijf in zijn geheel? Worden genomen besluiten ook echt gedragen en is 'Ja' zeggen ook 'Ja' doen? Wordt er actief meegedaan in discussies om tot betere prestaties te komen?

**Verantwoordelijkheid**

Spreken jullie elkaar onderling aan? Pakt iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid als vanzelf? Steunen jullie elkaar onderling?

**Resultaten**

Gaan jullie voor het gezamenlijk resultaat? Worden successen gezamenlijk gevierd? Straalt het succes van één medewerker af op het gehele team en het succes van het gehele team op iedere medewerker afzonderlijk? Zijn jullie trots op de resultaten?

## Hoe scoort jouw team?

Vul onderstaande vragenlijst in voor een snelle teamdiagnose. Geef met behulp van onderstaande schaal aan in welke mate de uitspraken van toepassing zijn op jouw team.

Of beter nog: laat ieder teamlid deze vragenlijst afzonderlijk invullen en vergelijk tijdens de teambijeenkomst de resultaten en ga daarover in gesprek.

Het is belangrijk de uitspraken eerlijk te beantwoorden en er niet al te diep over na te denken.

<i>Vragenlijst 'Vijf pijlers van teamsamenwerking'</i>		<i>Zelden</i>	<i>Soms</i>	<i>Meestal</i>
1	De teamleden zijn gepassioneerd en nemen bij zakelijke besprekingen geen blad voor de mond.			
2	Teamleden spreken elkaar aan op tekortkomingen en onproductieve gedragingen.			
3	Teamleden weten waar hun collega's aan werken en welke positieve bijdrage zij aan het team leveren.			
4	Teamleden verontschuldigen zich snel en oprecht tegenover elkaar wanneer zij iets zeggen of doen dat ongepast is of het team kan schaden.			
5	Omwille van het teambelang zijn teamleden bereid op hun afdelingen of terreinen waarop zij deskundig zijn offers te brengen in termen van budgetten, zeggenschap of het aantal personeelsleden.			
6	Teamleden geven openlijk hun zwakheden en fouten toe.			
7	Teamvergaderingen zijn fascinerend en niet vervelend.			
8	Als teamleden vergaderingen verlaten, vertrouwen zij erop dat collega's zich zonder voorbehoud zullen scharen achter de besluiten waarover overeenstemming wordt bereikt, ook als er aanvankelijk onenigheid heerste.			
9	Het niet realiseren van teamdoelstellingen heeft grote invloed op de motivatie.			
10	Tijdens teambijeenkomsten worden de belangrijkste en lastigste kwesties aan de orde gesteld.			
11	Teamleden maken zich grote zorgen over het vooruitzicht hun collega's af te vallen.			
12	Teamleden weten iets van elkaars persoonlijke leven en spreken daar onderling gemakkelijk over.			
13	De teamleden beëindigen discussies met heldere en specifieke oplossingen en met plannen van aanpak.			
14	De teamleden dagen elkaar uit aangaande plannen en benaderingen.			
15	Teamleden zoeken niet gretig naar krediet voor hun eigen bijdragen, maar geven dat wel snel aan anderen.			

### Score teamtest

Verwerk je scores in de tabel hieronder.

Voor elke keer dat je 'zelden' invulde, noteer je 1 punt

Voor elke keer dat je 'soms' invulde, noteer je 2 punten

Voor elke keer dat je 'meestal' invulde, noteer je 3 punten

<i>Pijler 1 Vertrouwen</i>		<i>Pijler 2 Confrontaties</i>		<i>Pijler 3 Betrokkenheid</i>	
Uitspraak 4		Uitspraak 1		Uitspraak 3	
Uitspraak 6		Uitspraak 7		Uitspraak 8	
Uitspraak 12		Uitspraak 10		Uitspraak 13	
Totaal		Totaal		Totaal	

<i>Pijler 4 Verantwoordelijkheid</i>		<i>Pijler 5 Resultaten</i>	
Uitspraak 2		Uitspraak 5	
Uitspraak 11		Uitspraak 9	
Uitspraak 14		Uitspraak 15	
Totaal		Totaal	

### **Uitkomst**

Een score van 8 of 9: deze pijler is in orde

Een score van 6 of 7: deze pijler zou een probleem kunnen vormen.

Een score van 3 tot 5: deze pijler kan beter aangepakt worden.

### **Aan de slag met de uitkomsten**

Komen jullie na het invullen van de vragenlijst erachter dat een aantal pijlers in orde zijn? Vier het! Zijn er een aantal pijlers die een probleem zouden kunnen vormen of aangepakt dienen te worden, maak ze bespreekbaar. Zoek naar oplossingen die werken om effectiever te worden.

#### **Tip 1**

*Mochten er veel scores tussen de 3 en de 5 liggen, dan kan het raadzaam zijn een ander dan jijzelf als teammanager de teambijeenkomst te laten begeleiden. Jij bent immers onderdeel van het team en als er veel speelt kan het lastig zijn om het proces goed te begeleiden. Bijkomend voordeel: je kunt afkijken hoe de andere procesbegeleider cq. teamcoach het proces begeleidt om bij de volgende bijeenkomst het stokje over te nemen. Kijk voor meer informatie op [www.vandongenenco.nl](http://www.vandongenenco.nl).*

#### **Tip 2**

*Wil je meer handvaten, tips en achtergrondinformatie lees dan verder.*

## Meer handvaten en achtergrondinformatie 'De vijf pijlers van Teamsamenwerking'

### ⊙ **Pijler 1: Vertrouwen**

Zonder onderling vertrouwen binnen een team is een goede samenwerking niet mogelijk. Bij vertrouwen gaan we ervan uit dat de intenties van collega's goed zijn en dat er geen reden is om beschermend of bezorgd over de groep te zijn. Ieder groepslid zou zich hiervoor kwetsbaar moeten opstellen. Hierbij hoort het toegeven van fouten en het durven vragen om hulp. Het vertrouwen moet dusdanig zijn dat eigen gebreken en tekortkomingen niet hoeven te worden gecamoufleerd. Indien slechts één van de teamleden zich hier niet toe kan zetten, kan het gehele team functioneren minder worden. Er moet dan ook extra aandacht aan dit teamlid worden besteed.

#### *In teams waar het vertrouwen ontbreekt:*

- ⊙ verbergen leden zwakheden voor elkaar;
- ⊙ staan teamleden direct met oordelen over anderen klaar;
- ⊙ hebben teamleden een hekel aan vergaderingen.

#### *In teams waar veel vertrouwen is:*

- ⊙ worden fouten toegegeven;
- ⊙ worden verontschuldigungen gemakkelijk geaccepteerd;
- ⊙ wordt tijd in belangrijke zaken gestoken;
- ⊙ worden er risico's genomen bij het bieden van feedback en hulp;
- ⊙ gunt men elkaar het voordeel van de twijfel;
- ⊙ zien teamleden uit naar gelegenheden om als groep te kunnen optreden.

#### *Rol van leidinggevende*

Om het vertrouwen van een team te bevorderen, kun je als leidinggevende bijvoorbeeld het team stimuleren nader met elkaar kennis te maken. Dit kan door in de teambijeenkomst elk teamlid zijn/haar persoonlijke geschiedenis te laten vertellen.

#### *Handvatten hiervoor:*

Wie ben je, waar kom je vandaan, waarom heb je voor deze baan gekozen, wat vind je belangrijk binnen de samenwerking?

Door deze achtergrondinformatie krijgen teamleden al veel meer een band met elkaar, waardoor er meer empathie en wederzijds begrip ontstaat.

### ⊙ **Pijler 2: Confrontaties**

Om te groeien zijn productieve confrontaties noodzakelijk gericht op de inhoud en niet op de persoon. Voor een goede confrontatie is echter in eerste instantie het vertrouwen nodig om het met elkaar oneens te zijn. Zoals de Engelsen zeggen: 'agree to disagree'.

Als verschillen van mening niet hardop worden uitgesproken, broeden ze onderhuids met vaak ongewenste effecten. Heftige en gepassioneerde discussies zijn soms nodig om vergaderingen levendig te houden en de focus aan te scherpen.

#### *Indien teams confrontaties uit de weg gaan:*

- ⊙ hebben zij vervelende vergaderingen;
- ⊙ negeren zij controversiële onderwerpen;

- ⊙ verspillen zij tijd en energie met het ophouden van de schijn.

#### *Teams die confrontaties durven aan te gaan:*

- ⊙ kunnen een prettige en levendige vergadering houden;
- ⊙ zijn in staat problemen op te lossen;
- ⊙ durven kritieke onderwerpen op tafel te leggen.

#### *Rol van de teammanager*

Bij confrontaties is het belangrijk dat de teammanager zich terughoudend opstelt. Laat het team zich uitspreken en oplossingen bedenken op een natuurlijke en niet directieve manier.

Probeer als teammanager te herkennen wanneer iemand zich onprettig voelt bij het ontstaan van een confrontatie en herinner hem/haar eraan dat de confrontatie noodzakelijk is om door te groeien. Let er vooral op dat het niet persoonlijk wordt. Scheidt de inhoud van de relatie! Raak zelf niet (emotioneel) betrokken maar behoud je helicopterview.

#### ⊙ **Pijler 3: Betrokkenheid**

Door de confrontatie niet op te zoeken – en de ideeën en meningen van sommige teamleden stil te houden – ontstaat bij het nemen van beslissingen een gebrek aan betrokkenheid.

Als ieder teamlid (middels confrontaties) de mogelijkheid heeft gekregen om zijn/haar zegje te doen, is de kans groot dat iedereen betrokken wordt bij besluitvorming. Zelfs wanneer een besluit ingaat tegen wat een van de teamleden voor ogen heeft. Een sterk functionerend team weet dat het team in staat is om achter beslissingen te staan

#### *Een team waar geen eenheid heerst:*

- ⊙ kent onduidelijkheid binnen het team over richting en de prioriteiten;
- ⊙ komt vaak op discussies en beslissingen terug;
- ⊙ moedigt kritiek achteraf onder teamleden aan.

#### *Een team waar eenheid heerst:*

- ⊙ kent veel duidelijkheid over de richting en de prioriteiten;
- ⊙ aarzelt niet;
- ⊙ kan zonder aarzeling en gevoel van schuld van richting veranderen.

#### *Rol van de teammanager*

De teammanager moet vertrouwen op het team en zich gemakkelijk voelen bij het vooruitzicht dat het team een besluit neemt dat uiteindelijk verkeerd kan zijn in zijn ogen. Dat zal blijken in de praktijk en dan valt er ook weer enorm veel van te leren waardoor het team verder kan groeien.

Maak aan het einde van de teambijeenkomst altijd een besluitenlijst. Dat geeft vrijheid zonder vrijblijvendheid. Immers iedereen weet wat dan de afspraken zijn en het geeft een gevoel van vrijheid om een kader te hebben en om te weten wat er van je verwacht wordt waarbij jouw betrokkenheid gewenst is. Dit kan onduidelijkheid voorkomen.

#### ⊙ **Pijler 4: Verantwoordelijkheid**

Bij verantwoordelijkheden hebben we het over de bereidheid van teamleden om elkaar aan te spreken op prestaties en gedrag. Zowel die de voortgang stimuleren alsook belemmeren. Dit is vaak niet gemakkelijk. Dit geldt voor de complimenten-kant alsook voor de meer kritische-kant. Feedback klinkt zo simpel maar het heeft tijd nodig om je erin te bekwamen.

Dit zien we niet alleen bij teams waarin het stroef kan lopen maar ook vooral wanneer teamleden zeer goed met elkaar overweg kunnen, omdat ze dan vrezen dat dit de persoonlijke relaties schaadt.

*Een team dat verantwoordelijkheid tegengaat:*

- ⊙ moedigt middelmatigheid aan;
- ⊙ mist belangrijke afspraken en deadlines;
- ⊙ belast de teammanager onnodig daar hij de enige bron van discipline wordt.

*Wanneer teamleden elkaar op hun verantwoordelijkheid aanspreken:*

- ⊙ dan worden potentiële problemen snel gesignaleerd omdat er zonder aarzelen de benadering van een collega ter discussie wordt gesteld;
- ⊙ wordt bevorderd dat collega's die dezelfde hoge maatstaven aanleggen elkaar respecteren;
- ⊙ komt er niet teveel aan bureaucratie in verband met prestatie management en corrigerende maatregelen;
- ⊙ zullen teamleden die ondermaats presteren meer gestimuleerd worden.

*Rol van de teammanager*

Als teammanager wil je stimuleren dat iedereen zijn eigen verantwoordelijkheden neemt door te wijzen op een gemeenschappelijke teamverantwoordelijkheid. Een handig middel om verantwoordelijkheid te vergroten is het publiceren van doelstellingen en maatstaven waarop iedereen kan worden aangesproken. Ook kan het helpen om een beloning te bieden voor prestaties van het hele team in plaats van individuele leden. Verder is het zinvol om regelmatig voortgangsgesprekken te hebben en gedragsafspraken te maken.

⊙ *Tip*

*Het werkboekje 'Passie en Plezier = Presteren' kan een handig hulpmiddel zijn om in gesprek met je medewerker en/of met je team te komen. Dit werkboekje is gratis te downloaden op [www.vandongenenco.nl](http://www.vandongenenco.nl).*

⊙ **Pijler 5: Resultaten**

Als teamleden elkaar niet aanpreken op succes of op elkaars tekortkomingen, kan het voorkomen dat niet langer iedereen gericht is op het beoogde eindresultaat. Er kunnen bondjes ontstaan 'wij en zij binnen het team' of teamleden gaan helemaal voor zichzelf.

*Om resultaten te optimaliseren kan het volgende helpen:*

- ⊙ in het openbaar de gewenste successen bespreken;
- ⊙ het uitspreken van waardering voor resultaten;
- ⊙ het gunnen van een beloning voor teamleden die zich exceptioneel hebben ingespannen om bij te dragen aan het realiseren van de teamdoelstellingen.

*Als de resultaten niet op de eerste plaats komen voor een team:*

- ⊙ is verder ontwikkelen erg moeilijk;
- ⊙ zullen prestatiegerichte teamleden verdwijnen;
- ⊙ laat men zich gemakkelijk afleiden.

### *Een team dat zich concentreert op de gezamenlijke resultaten:*

- ⊙ koestert en motiveert individuele teamleden die eigen doelstellingen ondergeschikt maken aan teamdoelstellingen;
- ⊙ houdt prestatiegerichte werknemers vast;
- ⊙ hebben oog voor de ondersteuners in het team die niet direct op de voorgrond treden maar wel van essentieel belang zijn voor de teamsamenwerking en ervoor zorgen dat de voortgang bewaakt blijft worden en dat teamleden niet worden afgeleid.

### *Rol van de teammanager*

De teammanager moet het goede voorbeeld geven en voorop staan bij het centraal stellen van de resultaten. Als hij/zij dit niet doet, kunnen andere teamleden het gedrag overnemen.

Wat tevens kan helpen is om resultaten publiekelijk te maken. Door teamdoelstellingen publiekelijk te laten vaststellen zal men met meer passie aan het bereiken van resultaten werken.

#### ⊙ *Tip 1*

'Van Dongen & Co' ontwikkelt regelmatig nieuwe toepasbare werkvormen. Wil je op de hoogte gehouden worden mail dan naar: [info@vandongenenco.nl](mailto:info@vandongenenco.nl).

#### ⊙ *Tip 2*

*Zou je je verder willen verdiepen: Lees het boek 'De vijf frustraties van teamwerken' van Patrick Lencioni.*



## De beknopte uitleg is samengesteld door



Yolanda van Dongen  
yolanda@vandongenco.nl  
06-11755522

Bron: 'De vijf frustraties van teamwerken' van Patrick Lencioni

De organisatie Van Dongen & Co richt zich op individuele en team begeleiding.

### Individuele begeleiding



**Persoonlijk leiderschap:** programma 'Groeï, Snoei, Bloei©' over loopbaan en leven.  
Focus aanbrengen en balans leren houden.

- ⊙ Online en/of op locatie.
- ⊙ Individueel of in groepsverband
- ⊙ Kijk op de website [www.vandongenco.nl](http://www.vandongenco.nl) voor de beschrijving



**Loopbaancoaching:** voor wie zijn loopbaan en de volgende stap daarin onder de loep wil nemen.

- ⊙ Online en/of op locatie.
- ⊙ Individueel of in groepsverband
- ⊙ Kijk op de website [www.vandongenco.nl](http://www.vandongenco.nl) voor de beschrijving



**Individuele coaching:** voor leidinggevende en/of medewerkers die willen werken aan hun persoonlijke leervraag om hun persoonlijke effectiviteit te vergroten.

- ⊙ Online en/of op locatie.
- ⊙ Individueel
- ⊙ Kijk op de website [www.vandongenco.nl](http://www.vandongenco.nl) voor de beschrijving



**Coachend leidinggeven:** Coaching en begeleiding bij het (op afstand) aansturen van teams: gericht op resultaat en met aandacht voor de mens.

- ⊙ Online en/of op locatie.
- ⊙ Individueel en/of in groepsverband
- ⊙ Kijk op de website [www.vandongenco.nl](http://www.vandongenco.nl) voor de beschrijving

### Teambegeleiding



**Projectmatig werken met teams:** Een concreet gezamenlijk leerprogramma voor projectteams om een goede start te maken. Gaandeweg de training werk je al aan je project.

- ⊙ Online en/of op locatie.
- ⊙ In team en groepsverband
- ⊙ Klik hier voor de beschrijving



**Intervisie en brainstormen:** Lerend sparren en brainstormen met je team. We maken hier gebruik van de denk en ervaringskracht van het team. Met als doel leren van elkaar en de samenwerking versterken.

- Online en/of op locatie.
- In team en groepsverband
- Kijk op de website [www.vandongenco.nl](http://www.vandongenco.nl) voor de beschrijving



**Teamcoaching op maat:** het ontwikkelproces binnen teams versnellen, de individuele krachten en kwaliteiten van de teamleden bundelen om daarmee een waardevolle bijdrage te leveren aan de organisatie. Dit biedt:

- Verdere professionalisering van de leidinggevenden
- groeiend teamvertrouwen
- concrete handvatten voor bestaande vraagstukken die meteen kunnen worden toegepast.
- Online en/of op locatie.
- In teamverband
- Kijk op de website [www.vandongenco.nl](http://www.vandongenco.nl) voor de beschrijving