

# De piramide van Lencioni



Patrick Lencioni schreef een boek: “De vijf frustraties van teamwork” (2002). Wat ons betreft een *must read* voor iedereen die zijn leidinggevende *skills* wil verbeteren of voor als je samenwerkt met anderen en voelt dat er meer in zit. Een fijn boek omdat het geschreven is in een verhaal wat boeit en wat maakt dat je in no time meegenomen wordt door de theorie onder sterk teamwork. Lencioni geeft een model voor *high performing teams* in de vorm van de “piramide van Lencioni”. Hierin kom je vijf succesfactoren van sterk teamwork tegen en deze geeft je tegelijkertijd ook inzicht in de belangrijkste bedreigingen ervan. Daarmee is de piramide van Lencioni een praktisch handvat voor teamontwikkeling.

## De vijf frustraties van teamwork volgens Lencioni

### 1. Vertrouwen

*De bereidheid en het vermogen om je kwetsbaarheid te delen met het team.*

Je niet kwetsbaar durven opstellen, is de belangrijkste bottleneck in veel teams. In de onderste laag van Lencioni’s model gaat het feitelijk om een gebrek aan vertrouwen. Goed functionerende teams met een hoge mate van onderling vertrouwen, durven zich gemakkelijk kwetsbaar op te stellen. Teamleden weten wat er leeft bij elkaar, vragen elkaar makkelijk om hulp, geven elkaar feedback en zijn in staat om zo met en van elkaar te leren. Er is geen enkele reden om je groter voor te doen naar elkaar dan je werkelijk bent. We helpen elkaar immers om samen zo groots mogelijk te kunnen worden.

## 2. Constructieve conflicten

*De bereidheid en het vermogen om je echt uit te spreken over je mening.*

Patrick Lencioni introduceert hier het begrip 'Kunstmatige harmonie' als belangrijkste bedreiging van constructieve conflicten, oftewel net doen alsof we het goed met elkaar kunnen vinden. Dit zien we nogal eens terug in teams. Terwijl er thuis na een werkdag aan tafel flink gespuid wordt over die vervelende collega of – erger nog – bij het koffiezetapparaat tegen andere collega's. Roddelen, onderstroom, onuitgesproken gedoe. Het 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. Heerlijk. Helder. Heineken?

## 3. Commitment

*De bereidheid en het vermogen om afspraken glashelder te maken en te werken vanuit complete instemming.*

“Assumption is the mother of all fuck ups”. Deze beroemde quote uit de film Pulp Fiction is wellicht wat grof, maar o zo waar. Onduidelijkheid of vaagheid is de grote bedreiging voor commitment. Niet denken dat we met dezelfde verwachtingen het overleg verlaten, maar het zéker weten. Het vraagt discipline en daadkracht om steeds weer de vertaling naar de '5W's en H' te maken: wie, wat, waar, wanneer, waarom en hoe. Zorg ervoor dat het voor iedereen glashelder is in wat ze van elkaar verwachten zodat je ook weet waar je precies “ja” tegen zegt. Niets is zo schadelijk voor een relatie als het niet nakomen van afspraken. Laat slordigheid in afspraken maken niet een reden zijn waarom dit gebeurt. Wij zijn het helemaal met Lencioni eens: Zonde!

## 4. Nemen van verantwoordelijkheid

*De bereidheid en het vermogen om elkaar aan te spreken op schadelijk gedrag en matige prestaties.*

Bijna boven in Lencioni's model wordt het echt flink serieus: het nemen van verantwoordelijkheid komt ter sprake. Uiteraard begint het met verantwoordelijkheid nemen voor je eigen houding, gedrag en prestaties. Kijk goed in de spiegel en moedig jezelf aan om steeds weer het beste van jezelf te geven in de

teamprestaties. Maar ook zonder dat jezelf perfect bent, mag je in een team veel van elkaar verwachten. Hou elkaar aan de gemaakte afspraken! “Ach, hij is nu eenmaal zo”, of “Ik ben zelf ook weleens te laat, dus dan zeg ik er nu ook niets van”, zijn twee voorbeelden van goed bedoelde excuses die we vaak horen om elkaar niet aan te spreken op schadelijk gedrag. In plaats daarvan kun je het gesprek opzoeken om elkaar uit te dagen allebei niet meer te laat te komen omwille van de teamprestatie. Anders leg je onbedoeld de lat steeds lager en ontstaat de lage standaard die niet langer uitdaagt tot samenwerken. Het risico is dat mensen op den duur weer ‘voor zichzelf’ gaan werken in plaats van voor en met elkaar. In de vijf frustraties van teamwork van Patrick Lencioni, krijgt dit onderwerp wat ons betreft dan ook een terechte plaats in de piramide van Lencioni.

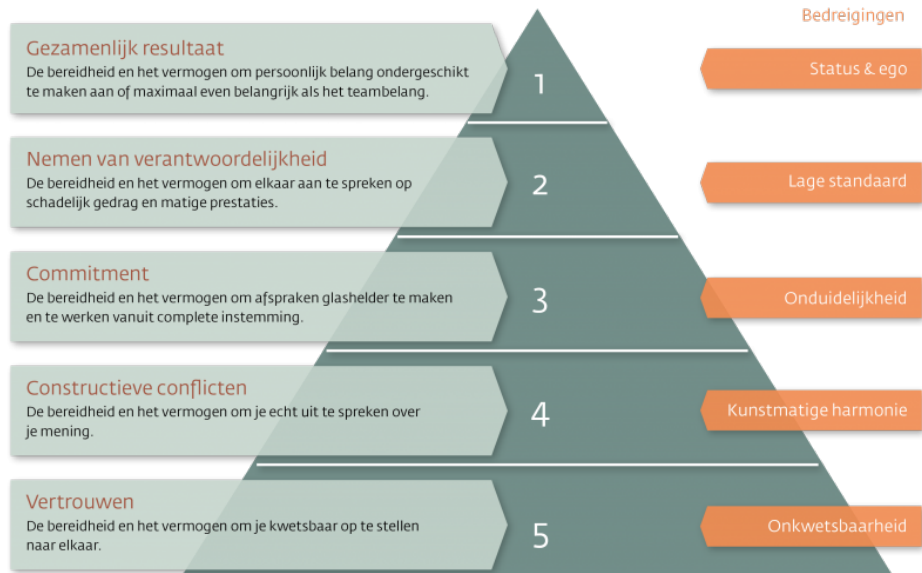
### 5. Gezamenlijk resultaat

*De bereidheid en het vermogen om persoonlijk belang ondergeschikt of maximaal even belangrijk te maken aan het teambelang.*

Bijna iedereen is opgegroeid met de beroemde uitspraak “Samen delen, samen spelen”. Lencioni beschrijft heel mooi in zijn boek dat niets is echter zo menselijk als ons ego. Ons ego wat ons steeds weer uitdaagt om persoonlijke prestaties neer te zetten en te zorgen dat we ‘gezien’ worden. Dit werkt goed in een wereld waarin je solitair kunt werken. Competitief gedrag en individuele (bonus)beloning kan heel goed werken in het verhogen van de individuele prestaties. Doe je dit binnen een team, dan bestaat het risico is dat teamleden ‘tegen elkaar’ gaan strijden om zo zelf te kunnen winnen. Achterhouden van relevante kennis of niet bereid zijn om elkaar te helpen omdat het ten koste gaat van eigen productiviteit, zijn hiervan typische voorbeelden.

## Teams waar je bij wilt horen

### Gedrag bij sterk teamwork



Bron: Patrick Lencioni