



## De 5 frustraties van teamwork

### Hoe zorg je dat het samenwerken leuk blijft – Patrick Lencioni



Figuur 1 Patrick Lencioni is oprichter en directeur van The Table Group, dat sinds 1997 organisaties ondersteunt om gezond te worden. Van zijn boeken zijn wereldwijd miljoenen exemplaren verkocht.

#### Samenvatting

In 'De vijf frustraties van teamwork' legt Patrick Lencioni de kern van samenwerking in teams bloot. Dat doet hij aan de hand van deze parabel, waarin Catherine Petersen als CEO een team moet leiden dat onderling zo in conflict is geraakt dat het de hele organisatie negatief beïnvloedt.

Gaandeweg openbaren zich 5 grote frustraties waarmee teamleden worstelen, frustraties die de samenwerking saboteren: gebrek aan betrokkenheid, afschuiven van verantwoordelijkheid en niet-resultaatgericht werken.

Lencioni laat door dit verhaal zien hoe deze hindernissen ontstaan en hoe je ze achter je kunt laten. Vervolgens werkt hij het onderliggende model uit. Een boek met een krachtige boodschap voor iedereen die in of met teams werkt.

#### De 5 frustraties op een rij

- |    |                                 |
|----|---------------------------------|
| 1. | Gebrek aan vertrouwen           |
| 2. | Angst voor confrontatie         |
| 3. | Gebrek aan betrokkenheid        |
| 4. | Mijden van verantwoordelijkheid |
| 5. | Weinig aandacht voor resultaat  |

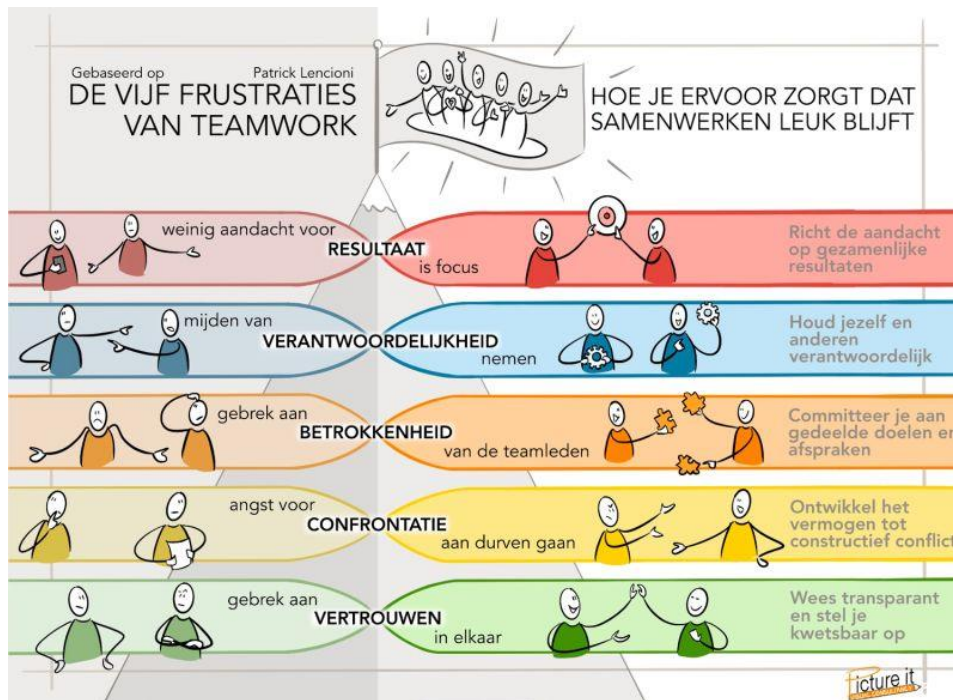
Een groep mensen die in een bedrijf samenwerkt is iets volstrekt anders dan een team. De Amerikaanse organisatieadviseur Patrick Lencioni wil er geen misverstanden over laten bestaan. 'We gebruiken het woord team veel te makkelijk, terwijl weinig groepen aan de definitie van een team voldoen.'

---

*'Hoe graag we ook willen samenwerken, een team worden en blijven vereist toewijding en discipline. Het is net als een goed huwelijk.*

*Het gaat niet vanzelf. Je bent nooit klaar met eraan werken.'*

---



Figuur 2 bron: picture it

### Frustratie 1: Gebrek aan vertrouwen

Hierbij verbergen teams hun zwakheden en fouten voor elkaar, geven elkaar geen oprechte feedback en aarzelen om elkaar te hulp te schieten buiten hun eigen verantwoordelijkheid.

*‘Trust is knowing that when a team member does push you, they’re doing it because they care about the team.’*

Zonder onderling vertrouwen van leden van een team is gezonde samenwerking onmogelijk. Onder vertrouwen verstaan we de zekerheid van teamleden dat de intenties van hun collega’s goed zijn en dat er geen reden is beschermend of bezorgd over de groep te zijn. Dit wordt ook wel psychologische veiligheid genoemd. Ieder lid van de groep mag zich kwetsbaar durven opstellen. Het vertrouwen is dusdanig zijn dat eigen gebreken en tekortkomingen niet gecamoufleerd hoeven te worden. Fouten toegeven en hulp durven vragen.

Wanneer slechts 1 van de teamleden zich hiertoe niet kan zetten, kan dit het functioneren van het gehele team dwarsbomen. Een leider zal speciaal in dit lid moeten investeren. En – wanneer dit vergeefs blijkt te zijn – dit lid uit het team verwijderen.

Leden van teams waarin het vertrouwen ontbreekt	Leden van teams waarin vertrouwen heerst
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbergen zwakheden voor elkaar;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geven hun zwakheden en fouten toe;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staan direct met conclusies en oordelen klaar over de intenties en neigingen van anderen;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gunnen elkaar het voordeel van de twijfel;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hebben een afkeer van vergaderingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zien uit naar gelegenheden om als groep te kunnen optreden.</li> </ul>

De groepsleider moet zelf de toon zetten en zich kwetsbaar durven opstellen. Dit zonder toneel te spelen. Vroeg of laat prikken de teamleden hier namelijk doorheen.

### Suggesties

Er zijn een aantal stappen die een groepsleider kan zetten om het vertrouwen binnen een groep te bevorderen. Het simpelste instrument is de leden echt met elkaar kennis te laten maken. Dit kan al door een uurtje uit te trekken om iedereen een paar minuten de tijd te geven iets over zijn geschiedenis te vertellen. In wat voor omgeving ben je opgegroeid? Uit hoeveel leden bestond het gezin? Wat was je toekomstdroom?

Alleen al door het geven van betrekkelijk onschuldige informatie krijgen teamleden een persoonlijker band met elkaar. Dit bevordert de empathie en het wederzijdse begrip. Het kan de eerste stap zijn naar meer onderling vertrouwen.

### Frustratie 2: De angst voor conflicten en confrontatie

Controversiële onderwerpen worden vermeden en vergaderingen zijn saai en vervelend.

---

*“Great teams do not hold back with one another. They are unafraid to air their dirty laundry. They admit their mistakes, their weaknesses, and their concerns without fear of reprisal.”*

---

Alle belangrijke, duurzame relaties hebben productieve conflicten nodig om te kunnen groeien. Dit zijn principiële, ideologische conflicten die beperkt blijven tot concepten en ideeën en niet-destructieve conflicten, die op de man worden gespeeld. Zonder vertrouwen durven teamleden geen eerlijk conflict met elkaar aan te gaan. Ze kennen elkaar niet goed genoeg om het met elkaar oneens te durven zijn.

*Voorbeeld:* Vooral in kerken en stichtingen zijn leiders vaak angstig hun team aan te moedigen in conflict met elkaar te gaan. De leden zijn immers vrijwilligers en moeten ten koste van alles te vriend worden gehouden. Er zijn er immers zo weinig. Dit zie je ook veel terug in zorg- en welzijnsorganisaties waar de bronbestemming het ‘welzijn en zorgen voor’ van mensen is, dus conflicten voelen zich daar niet thuis in de openbaarheid, dat ‘hoort niet’.

Toch zijn conflicten belangrijk om stappen te kunnen zetten. Wanneer meningsverschillen niet worden uitgesproken, broeden ze onderhuids door en kunnen de gevolgen desastreus zijn.

Conflicten zijn ook belangrijk om vergaderingen levendig te houden. Een kenmerk van goede films is dat ze vol zitten met conflicten. De eerste tien minuten van een film zijn het belangrijkste. Dan besluit de kijker namelijk of het de moeite is te blijven kijken. Voor vergaderingen geldt precies hetzelfde. Het begin moet spannend zijn. Leid je de teamleden direct naar de droge cijfers van de notulen, of daag je ze als leider uit samen voor een bepaald doel te gaan, of te bespreken waardoor het niet gehaald wordt.

Teams die bang zijn voor conflicten	Teams die conflicten aangaan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hebben vervelende, saaie vergaderingen;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunnen levendig vergaderen;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negeren controversiële onderwerpen;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lossen echte problemen op;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verspillen tijd en energie met het ophouden van de schijn en roddelen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brengen kritieke onderwerpen ter tafel. (Niet op de man, maar op de bal)</li> </ul>

De groepsleider stelt zich terughoudend, neutraal, op wanneer groepsleden met elkaar in conflict gaan over het werkelijke probleem. Oplossingen moeten de kans krijgen op een natuurlijke wijze te ontstaan. Eerst divergeren, dan convergeren.

### Suggesties

Herken het wanneer iemand zich ongemakkelijk begint te voelen bij het ontstaan van een conflict. Herinner hem eraan dat het conflict noodzakelijk is om door te groeien. Moedig het dus aan.

### Frustratie 3: Gebrek aan betrokkenheid

Er is onduidelijkheid binnen het team over de richting en de prioriteiten.

---

*“Not finance. Not strategy. Not technology. It is teamwork that remains the ultimate competitive advantage, both because it is so powerful and so rare.”*

---

Door het conflict 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. Juist wanneer iedereen de kans heeft gekregen zijn zegje te doen, is de kans groter dat bij besluitvorming iedereen betrokken is. Zelfs wanneer een besluit ingaat tegen wat een van de teamleden voor ogen heeft.

Een team dat niet als eenheid optreedt	Een team dat als eenheid optreedt
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creëert onduidelijkheid binnen het team over de richting en de prioriteiten;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schept duidelijkheid over de richting en de prioriteiten;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komt keer op keer op discussies en beslissingen terug;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handelt zonder aarzeling;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moedigt kritiek achteraf onder teamleden aan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verandert zonder aarzeling of schuldgevoelens van richting als dit beter is.</li> </ul>

De groepsleider moet zich op zijn gemak voelen bij het vooruitzicht een besluit te nemen dat uiteindelijk verkeerd kan blijken te zijn.

### Suggesties

Simpel, maar efficiënt, om aan het eind van een vergadering op flip-over een besluitenlijst te noteren. De teamleden krijgen zo direct nog een keer zwart-op-wit te zien waartoe besloten is en waarvoor hun betrokkenheid wordt verwacht. Het voorkomt ook onduidelijkheid over het, tijdens een discussie, genomen besluit.

### Frustratie 4: Het ontlopen of afschuiven van verantwoordelijkheid

Deze teams moedigen middelmatigheid aan en missen deadlines en belangrijke afspraken. Er ontstaat wrok bij de teamleden door onderlinge prestatieverschillen.

---

*“Some people are hard to hold accountable because they are so helpful. Others because they get defensive. Others because they are intimidating.  
I don't think it's easy to hold anyone accountable, not even your own kids”*

---

Wanneer we het hebben over verantwoordelijkheid, hebben we het over de bereidheid van teamleden om elkaar aan te spreken op prestaties of gedragingen die het team kunnen schaden. Maar het is vaak moeilijk een ander ter verantwoording te roepen. Niet zozeer – al stellen we dit wel – omdat we de ander geen naar gevoel willen geven, maar omdat we zelf geen rotgevoel willen hebben. Bang voor een ongemakkelijk gevoel, houden teamleden zich stil.

Juist teamleden die goed met elkaar overweg kunnen, hebben hier moeite mee. Dit vanwege de vrees een persoonlijke relatie te schaden. Maar het probleem is dat dit juist kan gebeuren door niets tegen de ander te zeggen.

Een team dat verantwoordelijkheid mijdt	Teamleden die elkaar op hun verantwoordelijkheid aanspreken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moedigen middelmatigheid aan;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signaleren potentiële problemen snel door zonder aarzelen de benadering van een collega ter discussie te stellen;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missen deadlines en belangrijke afspraken;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevorderen dat collega's die dezelfde hoge maatstaven aanleggen elkaar respecteren;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belasten de teamleider onnodig daar hij de enige bron van discipline wordt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermijden buitensporige bureaucratie in verband met prestatie management en corrigerende maatregelen.</li> </ul>

De groepsleider moet stimuleren dat iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt. Niet door een consensusbenadering, maar door te wijzen op een gemeenschappelijke teamverantwoordelijkheid.

### Suggesties

Enkele handige gereedschappen zijn het publiceren van doelstellingen en maatstaven waarop iedereen kan worden aangesproken en het bieden van een beloning voor prestaties van het hele team in plaats van aan individuele leden. Dit laatste zal teamleden aanmoedigen anderen aan te spreken wanneer zij niet hun taken oppakken.

### Frustratie 5: Te weinig aandacht voor resultaten.

Hierbij stagneert het team en laat het zich makkelijk afleiden. Ook raakt het prestatiegerichte medewerkers kwijt.

---

*“Great teams make clear and timely decisions and move forward with complete buy-in from every member of the team, even those who voted against the decision. They leave meetings confident that no one on the team is quietly harbouring doubts about whether to support the actions agreed on.”*

---

Wanneer teamleden niet op hun tekortschieten worden gewezen, bestaat er een kans dat niet langer iedereen gericht is op het beoogde eindresultaat. Zo kunnen teamstatus of eigen status in de weg staan. Het eerste komt vooral voor bij niet-commerciële welzijnsinstellingen. Teamleden gaan geloven dat de verhevenheid van hun missie op zich al voldoende reden tot tevredenheid is.

De individuele status betekent dat teamleden uit zijn op hun eigen positie en doelstellingen en niet op die van het team.

Een team waarbij resultaten niet op de eerste plaats komen	Een team dat zich concentreert op de collectieve resultaten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stagneert en slaagt er niet in zich te ontwikkelen;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profiteert van individuen die hun eigen doelstellingen ondergeschikt maken aan het teambelang;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raakt prestatiegerichte teamleden kwijt;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Houdt prestatiegerichte werknemers vast;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laat zich gemakkelijk afleiden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Houdt focus op de koers, en wordt niet afgeleid</li> </ul>

De teamleider moet voorop gaan staan bij het centraal stellen van de resultaten. Als teamleden merken dat hun leider iets anders meer waardeert dan resultaten, zullen de groepsleden dit overnemen.

### Suggesties

Een belangrijke suggestie is om resultaten publiekelijk te maken. Teams die bereid zijn zich publiekelijk vast te leggen op bepaalde doelstellingen, werken waarschijnlijk hartstochtelijk aan het bereiken van resultaten.

---

*De beste en gezondste teams zijn excellent in de uitvoering en niet zo druk met strategie of de concurrentie. Een goed voorbeeld vind ik nog steeds Southwest Airlines. Zij praten niet over wat de concurrentie doet, maar het hele executive team is vooral steeds bezig zichzelf te verbeteren. Het zijn niet de slimste teams die winnen, maar de teams die het beste kunnen samenwerken en gedisciplineerd zijn in de uitvoering.*

---

### Bronnen:

- Boek: <https://www.bol.com/nl/p/de-5-frustraties-van-teamwork/>
- <https://hjkamsteeg.nl/samenvatting-van-de-5-frustraties-van-teamwork/>
- <https://en.pictureit.nl/product-page/de-vijf-frustraties-van-teamwork-patrick-lencioni>
- <https://managementmodellensite.nl/patrick-lencioni-waarom-teams-bijna-nooit-werken/#.X7Oa8mhKivg>
- 
- Artikel: <https://www.mt.nl/management/patrick-lencioni-waarom-teams-bijna-nooit-werken/80799>
- Mission Matters Blog: <https://missionmatters.nl/welles-nietes-jij-bent-stom-ik-zie-het-anderscovey-blog-1-over-paradigmas>
- Mission Matters Blog <https://missionmatters.nl/managers-making-waves-met-stephen-r-covey>