

# Hoe bevorder je de samenwerking in je schoolteam?

De basis van elke succesvolle school is een team van toegewijde en competente professionals dat goed met elkaar samenwerkt. Maar effectief samenwerken is vaak lastiger dan gedacht. Een hecht team waarin het gezellig is, heeft vaak juist moeite om elkaar feedback te geven als dat nodig is. Hoe zorg je er nu voor dat er vanuit die basis van onderling vertrouwen ook constructief samengewerkt wordt?

TEKST MACHIEL KARELS FOTOGRAFIE AANGELEVERD

In dit artikel richt ik me op het belang van teamsamenwerking in scholen en geef ik aan hoe het model van Lencioni een waardevol raamwerk biedt om uitdagingen op dit vlak te begrijpen en aan te pakken. Aan de hand van praktische casussen illustreer ik hoe zelfs in een warme en saamhorige omgeving het gebrek aan constructieve feedback de samenwerking en ontwikkeling van het team kan belemmeren.

In dit artikel geef ik concrete suggesties voor schoolleiders om de samenwerking binnen hun teams te bevorderen. Een school moet immers een leeromgeving zijn voor zowel leerlingen als leraren!

## HET BELANG VAN EFFECTIEVE TEAMSAMENWERKING IN SCHOLEN

In het dynamische landschap van het onderwijs speelt **teamsamenwerking** een cruciale rol bij het bereiken van gemeenschappelijke doelen en het bevorderen van de leerervaring van zowel leerlingen als leraren. Effectieve teamsamenwerking in scholen bevordert niet alleen een positieve werkomgeving, maar

draagt ook bij aan de professionele groei en ontwikkeling van individuele teamleden. Door samen te werken, kunnen leraren hun expertise delen, ideeën uitwisselen en elkaar ondersteuning bieden. Dit leidt tot verhoogde motivatie, betere lespraktijken en uiteindelijk verbeterde leerresultaten voor leerlingen.

## HET MODEL VAN LENCIONI ALS WAARDEVOL RAAMWERK

Het model van Lencioni, zoals beschreven in zijn boek *De 5 frustraties van teamwork*, biedt een waardevol raamwerk voor het begrijpen en verbeteren van teamsamenwerking binnen scholen. Door de nadruk te leggen op essentiële aspecten zoals vertrouwen, conflict, betrokkenheid, verantwoordelijkheid en resultaten, biedt dit model schoolleiders en teamleden een gestructureerde aanpak om de dynamiek van hun teams te analyseren en te verbeteren.

Door zich te richten op het aanpakken van de onderliggende oorzaken van deze valkuilen, kunnen scholen effectievere teams creëren die in staat zijn om beter samen te werken en hun onderwijspraktijk te vernieuwen.

## CASUS: GEBREK AAN FEEDBACK IN EEN GEZELLIG TEAM

Het team van basisschool De Regenboog bestaat uit ervaren leraren die al jaren samenwerken. Het team staat bekend om zijn warme en saamborger sfeer. De teamleden gaan goed met elkaar om en brengen regelmatig tijd door buiten het werk, zoals tijdens gezamenlijke lunches en sociale activiteiten. Ondanks deze gezellige atmosfeer merkt de schoolleiding op dat de teamleden elkaar niet of nauwelijks feedback geven op momenten dat daar toch duidelijk aanleiding voor is.

### Observaties

- Ondanks de goede band onderling vermijden de leraren het geven en ontvangen van constructieve feedback.
- Er is een patroon van vermindering van moeilijke gesprekken of confrontaties, zelfs als er duidelijk ruimte is voor verbetering in de lesmethoden of samenwerking.
- Individuele prestaties worden zelden besproken, waardoor de mogelijkheid om van elkaar te leren en te groeien beperkt blijft.
- Er lijkt een zekere terughoudendheid te zijn om kritiek te uiten, uit angst voor het verstoren van de harmonie binnen het team.

### Impact

- De gebrekkige feedbackcultuur heeft geleid tot stagnatie in de professionele ontwikkeling van de leraren.
- Leerlingen hebben mogelijk niet het beste onderwijs ontvangen, omdat er weinig ruimte is voor reflectie en verbetering van het handelen van de leraren.
- Het ontbreken van constructieve feedback heeft invloed op de algehele prestaties van de school en de leerresultaten van de leerlingen.

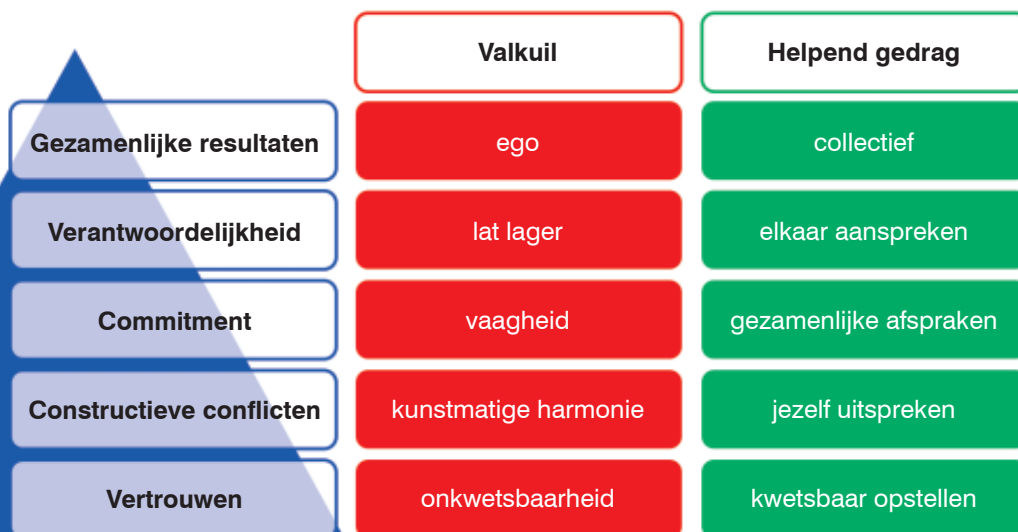


### HET MODEL VAN LENCIONI

Patrick Lencioni is een gerenommeerde auteur, spreker en adviseur op het gebied van leiderschap en teamontwikkeling. Hij staat bekend om zijn praktische benadering van het aanpakken van

uitdagingen binnen teams en organisaties. Zijn invloedrijke werk, waaronder het boek *De 5 frustraties van teamwork*, heeft wereldwijd leiders en teamleden geïnspireerd om effectievere en samenhangende teams te creëren.

## SUCCESVOL TEAM VAN LENCIONI



## UITLEG VAN DE VIJF VALKUILEN VAN EEN TEAM



Volgens Lencioni zijn er vijf essentiële disfuncties of valkuilen die de effectiviteit van een team kunnen belemmeren. Hieronder beschrijf ik kort de valkuilen en daarna werk ik deze uit met behulp van praktische casussen.

### Valkuil 1. Gebrek aan vertrouwen

Dit ontstaat wanneer teamleden aarzelen om zich kwetsbaar op te stellen en openlijk hun ideeën, zorgen en fouten te delen. Zonder vertrouwen kunnen teams niet optimaal functioneren, omdat er twijfel en achterdocht ontstaat.

### Valkuil 2. Angst voor conflict

Teams die bang zijn voor conflicten vermijden moeilijke gesprekken en mogelijke conflictpunten, wat leidt tot oppervlakkige discussies en gemiste kansen voor groei en innovatie.

### Valkuil 3. Gebrek aan betrokkenheid

Wanneer teamleden niet betrokken zijn bij besluitvormingsprocessen of de missie van het team, ontstaat er een gebrek aan motivatie en toewijding, wat de prestaties en onderwijsopbrengsten negatief beïnvloedt.

### Valkuil 4. Vermijden van verantwoordelijkheid

Teams die verantwoordelijkheid vermijden, schuiven problemen en uitdagingen vaak af op anderen, waardoor er een cultuur van excuses en passiviteit ontstaat die de vooruitgang belemmert.

### Valkuil 5. Gebrek aan aandacht voor resultaten

Het ontbreken van een gedeelde focus op concrete resultaten en doelstellingen kan ervoor zorgen dat teams afgeleid raken door interne politiek en ego's. Hierdoor blijven de algehele prestaties van het team achter.

Door het herkennen en aanpakken van deze valkuilen, kunnen teams effectiever samenwerken, betere beslissingen nemen en uiteindelijk succesvoller zijn in het bereiken van hun onderwijsdoelen.

## PRAKTISCHE CASUSSEN

Ik beschrijf hieronder de valkuilen en het helpende gedrag aan de hand van praktische casussen.

“Als je kwetsbaar bent, zien mensen ook je kracht. Als je alleen kracht uitstraalt, bouw je een muur om je heen.”

### 1. Gebrek aan vertrouwen

#### Casus

*Het team van een middelgrote vmbo-school werkt al jarenlang met elkaar samen en er is weinig verloop. Toch lijkt er een patroon te ontstaan waarbij de leraren terughoudend zijn om openlijk feedback te geven en te ontvangen. Zelfs wanneer er duidelijk ruimte is voor verbetering in de lesmethoden of in de samenwerking, vermijden ze het aangaan van moeilijke gesprekken. Teamleden vragen zich af: hoe zullen de collega's reageren als je feedback geeft of openlijk je mening uit?*

#### Analyse

Het gebrek aan vertrouwen binnen het team heeft een verlamme invloed op de samenwerking. Zonder een basis van vertrouwen voelen leraren zich niet comfortabel om hun gedachten, ideeën en zorgen te delen. Veel leraren hebben een **houding van onkwetsbaarheid**. Dit leidt tot oppervlakkige gesprekken en gemiste kansen voor gezamenlijke groei en verbetering. Het **vertrouwen** is essentieel voor een effectieve communicatie en samenwerking binnen het team. Zonder dit vertrouwen blijven de leraren op hun hoede en wordt de teamdynamiek belemmerd.

#### Oplossingsrichting

Om het vertrouwen binnen het team op te bouwen, is het essentieel om een veilige en ondersteunende omgeving te creëren waarin leraren zich vrij voelen om zich **kwetsbaar op te stellen** en openlijk feedback te geven en te ontvangen.

Teambuildingactiviteiten, zoals teamretreats met externe facilitators, kunnen een effectieve manier zijn om het vertrouwen te versterken. Deze activiteiten bieden leraren de gelegenheid om elkaar

beter te leren kennen, onderlinge banden te versterken en een basis van vertrouwen op te bouwen.

Door samen uitdagingen aan te gaan en successen te vieren, kunnen leraren hun onderlinge band versterken en een cultuur van openheid en vertrouwen creëren binnen het team.

📌 **Constructief conflict:**  
de bereidheid en  
het vermogen om je  
echt uit te spreken  
over je mening. 🗨️

## 2. Angst voor conflict

### Casus

*Het directieteam dat bestaat uit de schoolleiders van een grote schoolgroep wordt geconfronteerd met de volgende uitdaging. Ondanks hun diversiteit aan kennis en ervaring, vermijden de schoolleiders van de aangesloten scholen vaak het bespreken van meningsverschillen en controversiële onderwerpen uit angst voor confrontatie. Ze geven de voorkeur aan het vermijden van conflicten, zelfs als dit ten koste gaat van het nemen van weloverwogen beslissingen.*



### Analyse

De angst voor conflict heeft een verlamdend effect op de besluitvorming binnen het team van schoolleiders. Door het vermijden van moeilijke gesprekken worden belangrijke kwesties niet besproken en blijven potentiële oplossingen onontdekt. Er is sprake

van **kunstmatige harmonie**. Dit leidt tot gemiste kansen voor groei, innovatie en verbetering binnen de aangesloten scholen. Bovendien kan het gebrek aan open discussie de teamdynamiek binnen het directieteam negatief beïnvloeden en het vertrouwen tussen teamleden ondermijnen.

### Oplossingsrichting

Om de angst voor conflicten binnen het directieteam aan te pakken, is het allereerst belangrijk om bespreekbaar te maken dat verschillen van inzicht nuttig zijn voor een goede besluitvorming. Dit zou heel goed kunnen aan de hand van een training van bijvoorbeeld Deep Democracy. Dit geeft de schoolleiders de tools en technieken om effectief met verschillen van inzicht om te gaan. Ze kunnen zo leren hoe ze **meningsverschillen en conflicten constructief** kunnen bespreken en oplossen. Dit leereffect nemen ze dan tegelijkertijd ook mee naar hun eigen schoolteams. Natuurlijk is het essentieel om dit te doen binnen een veilige en ondersteunende omgeving waarin teamleden zich vrij voelen om hun gedachten en gevoelens te uiten zonder angst voor negatieve gevolgen.

📌 **Commitment – betrokkenheid:** de bereidheid en het vermogen om afspraken glashelder te maken en te werken vanuit complete instemming. 🗨️

## 3. Gebrek aan betrokkenheid

### Casus

*Het team van basisschool De Wegwijzer werkt hard en gemotiveerd. Veel leraren zijn tot laat op school in hun klaslokaal bezig. Ondanks hun cruciale rol in het dagelijkse reilen en zeilen van de school, voelen deze medewerkers zich echter vaak niet betrokken bij het algemene schoolbeleid en de besluiten die genomen zijn tijdens de teamvergaderingen. Ze ervaren een gebrek aan participatie en voelen zich niet gehoord in het vormgeven van de toekomst van de school.*

### Analyse

Blijkbaar zijn de schoolbrede besluiten genomen op een manier die niet alle teamleden het gevoel gaf dat zij daarin meegenomen



zijn. En het is ook de vraag hoe **duidelijk deze afspraken zijn vastgelegd** en gecommuniceerd. Dit gaat ten koste van hun betrokkenheid en van het draagvlak voor de beslissingen. Wanneer medewerkers zich niet betrokken voelen bij de visie, doelen en de werkwijze van de school, kan dit leiden tot een gebrek aan motivatie, verminderde productiviteit en zelfs een hoog verloop van personeel. Bovendien kan het gebrek aan betrokkenheid de teamdynamiek binnen de school negatief beïnvloeden en de algehele sfeer van samenwerking en gemeenschapsgevoel ondermijnen.

#### Oplossingsrichting

Om het gebrek aan betrokkenheid aan te pakken, is het van cruciaal belang om al het personeel **actief te betrekken bij de besluitvormingsprocessen**. En om de uitkomst van deze besluitvormingsprocessen op een **heldere manier vast te leggen**. Tijdens bijeenkomsten moet vage terminologie vermeden worden. Teamvergaderingen moeten afgesloten worden met **heldere besluitenlijsten en duidelijke succescriteria**. Dit helpt teamleden om zich te verbinden aan de afspraken en hierop te koersen in de dagelijkse praktijk.

“Nemen van verantwoordelijkheid: de bereidheid en het vermogen om elkaar aan te spreken op schadelijk gedrag en matige prestaties.”

## 4. Vermijden van verantwoordelijkheid

### Casus

*In een middelbare school is een patroon zichtbaar waarbij het lerarenteam moeite heeft om individuele verantwoordelijkheid te nemen voor het behalen van gezamenlijke doelen. Ondanks de duidelijke doelstellingen en verwachtingen, lijken sommige teamleden verantwoordelijkheid te vermijden en schuiven ze taken af op anderen, wat leidt tot frustratie en inefficiëntie binnen het team. Teamleden spreken elkaar niet aan op het zich niet houden aan gezamenlijke afspraken en teambeslissingen. Op het moment dat doelstellingen duidelijk niet gehaald zijn, worden er verzachtende omstandigheden aangevoerd of worden de oorzaken buiten de organisatie gelegd.*

### Analyse

Het vermijden van verantwoordelijkheid heeft een negatieve invloed op de teamprestaties en de algehele productiviteit van de school. Wanneer teamleden hun verantwoordelijkheden niet nakomen, ontstaat er verwarring, onduidelijkheid en mogelijk conflict binnen het team. De **lat wordt duidelijk lager gelegd** als zichtbaar wordt dat doelstellingen niet gehaald worden. Dit kan leiden tot vertragingen in projecten, kwaliteitsverlies en een gebrek aan vertrouwen tussen teamleden.

### Oplossingsrichting

Het is belangrijk dat schoolleider en teamleden **elkaar aanspreken** op gezamenlijke afspraken en afgesproken schooldoelstellingen. Daarnaast is het essentieel om duidelijke taken en verantwoordelijkheden te definiëren voor elk teamlid. Dit kan worden bereikt door middel van teamvergaderingen waarin doelstellingen en verwachtingen worden besproken en toegewezen aan individuele teamleden. Daarnaast is het belangrijk om regelmatige evaluatie- en feedbacksessies te organiseren, waarin de voortgang van taken wordt besproken en eventuele obstakels worden aangepakt. Door een cultuur van verantwoordelijkheid te bevorderen, kunnen lerarenteams effectiever samenwerken en gezamenlijke doelen bereiken binnen de school.

## 5. Gebrek aan aandacht voor resultaten

### Casus

*Binnen een schoolteam is er een tendens waar te nemen waarbij de focus meer ligt op interne politiek en persoonlijke belangen dan op het behalen van concrete onderwijsresultaten. Teamleden raken verstrikt in discussies over interne zaken en verliezen daarbij vaak het*

*hoofddoel uit het oog: het bieden van kwalitatief hoogstaand onderwijs aan de leerlingen.*

### Analyse

Het gebrek aan aandacht voor resultaten ondermijnt de missie van de school en heeft een negatieve invloed op de prestaties en het welzijn van de leerlingen. Wanneer teamleden meer bezig zijn met hun **eigen ego** en met interne politiek dan met het behalen van meetbare **gezamenlijke doelstellingen**, leidt dit hoe dan ook tot een afname van de kwaliteit van het onderwijs. Dat is te zien aan een gebrek aan focus en richting binnen het team en aan verminderde leerresultaten.

### Oplossingsrichting

Om de focus op resultaten te bevorderen, is het noodzakelijk om gezamenlijk meetbare doelstellingen op te stellen die in lijn zijn met de missie en visie van de school. Deze doelstellingen moeten duidelijk zijn voor alle teamleden en regelmatig worden gemonitord en geëvalueerd.

Door middel van periodieke voortgangsbesprekingen en evaluatiesessies over groepen en leerlingen, kunnen teamleden verantwoordelijk worden gehouden voor het behalen van de gestelde doelen. Zo kan de focus binnen het team worden verlegd naar het bereiken van concrete resultaten.

### SAMENVATTING

Effectieve teamsamenwerking vormt de kern van succesvolle scholen, waarbij het model van Lencioni een waardevol raamwerk biedt voor het begrijpen en verbeteren van deze samenwerking. Door te focussen op de essentiële elementen van vertrouwen, constructief conflict, betrokkenheid, verantwoordelijkheid en resultaten, kunnen schoolleiders en teamleden concrete stappen zetten om de teamdynamiek te versterken en de prestaties te verbeteren.

Je zou met elkaar als team na kunnen denken over de vraag ‘Wat voor team willen wij zijn?’ Dit kun je concretiseren met succescriteria. Daarmee betrek je het team op een inhoudelijke manier bij het creëren van een professionele cultuur. En het geeft meteen ook draagvlak om je als teamlid te houden aan de gezamenlijk opgestelde teamnormen of om elkaar daarop aan te spreken. Je kunt met enige regelmaat als team op de samen opgestelde succescriteria reflecteren en nagaan of er bepaalde patronen zichtbaar zijn. Dit versterkt de basis van teamsamenwerking.

Als leider ben je hierbij als eerste aan zet, welk model van inzicht je ook hanteert. Het is aan jou als schoolleider om een cultuur van vertrouwen, openheid en samenwerking te bevorderen bin-

nen je team. Je leeft de elementen van het model als het ware voor. Dit leiderschap vormt de basis voor veiligheid en zorgt voor openhartigheid over verschillen van inzicht en het uiten van de diverse meningen van het team.

Hierdoor kunnen er gedragen afspraken worden gemaakt die op een heldere manier worden vastgelegd en gecommuniceerd. Dit biedt de mogelijkheid om elkaar op deze afspraken aan te spreken en feedback te geven met behoud van relatie.

Zo krijgt elk teamlid de kans om zich te verbinden aan de collectieve doelstelling van de school. Een school waarin deze elementen aanwezig zijn, zal een goede leeromgeving zijn voor zowel leraren als leerlingen. Het kan niet anders of een dergelijke school is succesvol in het behalen van goede resultaten voor alle betrokkenen!

Bij het schrijven van dit artikel is gebruikgemaakt van deze twee boeken:

Patrick Lencioni (2002),  
Nederlandse vertaling 2009:  
*De 5 frustraties van teamwork*  
(Business Contact).



Patrick Lencioni (2005),  
Nederlandse vertaling 2023:  
*De 5 frustraties van teamwork*  
**WERKBOEK**  
(Business Contact).



### OVER DE AUTEUR

Machiel Karels is directeur van onderwijskundig kennisplatform **Wij-leren.nl**. Daarnaast begeleidt hij verandertrajecten op weg naar kindgericht en gepersonaliseerd onderwijs.

### Kennismaken met Machiel?

Mail naar [machiel@wij-leren.nl](mailto:machiel@wij-leren.nl)  
of bel: 06 - 21 33 84 11

