



Build Better  
**TEAMS**

## TEAM Assessment Rapport



Gebaseerd op:

**De vijf disfuncties van een team  
van Lencioni**

Organisatie:

Team:

Datum



## Inhoudsopgave

Introductie	2
Het model	3
De vijf teamfrustraties	3
Rendement	4

### **DEEL A RESULTATEN TEAM ASSESSMENT**

Samenvatting team Assessment	5
De 5 fundamentele gedragingen	6
De sterkste gebieden	7
De zwakste gebieden	8
Gebieden met significante verschillen	9
Uitkomst per fundament	16
Ranglijst van gestelde vragen	19

### **DEEL B PRAKTISCHE VERBETEROORSTELLEN**

Team verbetervoorstellen	20
Overzicht generieke team oefeningen	25
Generieke oefeningen per fundament	26



Het primaire doel van dit rapport is om je team te reflecteren op zijn sterke- en verbeterpunten.

Zonder input geen reflectie. Dank aan eel teamleden die hun ervaringen openhartig hebben gedeeld, te weten:

Jos  
Theo  
Evelien  
Ilon  
Marie  
Stein  
Joy

De uitkomsten van het assessment zijn data gedreven en vormen een objectieve weergave van de individuele representatie over het huidig teamfunctioneren. Het belangrijkste doel is dat het jullie team een gezamenlijk perspectief biedt en discussies oproept rondom bestaande problemen en mogelijke verbeteringsvoorstellen.

Focus je bij het lezen van de uitkomsten op wat er goed gaat versterk en veranker juist dat wat goed gaat om vervolgens gedoseerd en vol vertrouwen de beweging te creëren naar een high performing team. Laat dit rapport feedback zijn als een zaadje voor gezamenlijke groei; nieuwsgierigheid, bespreekbaar & onderhandelbaar. Het spel van samenwerking en individuele leiderschap.

Wanneer je het boek, The Five Dysfunctions of a Team, nog niet gelezen hebt is het zinvol om de volgende pagina's door te nemen om zo inzicht te krijgen in het teamfunctioneringsmodel waar deze beoordeling op is gebaseerd. Dit zal je helpen de resultaten van je team te interpreteren.

*\* Wanneer je reeds bekend bent met het disfunctioneringsmodel van Lencioni dan kun je meteen doorgaan naar pagina 5 en de resultaten en interpretaties van je scores onderzoeken.*



[www.buildbetterteams.nl](http://www.buildbetterteams.nl)





## HET MODEL

Of je het nu leuk vindt of niet, alle teams zijn potentieel disfunctioneel. Dit is onvermijdelijk omdat ze bestaan uit feilbare, onvolmaakte mensen.

Van het basketbalveld tot en met de executive boardrooms, politieke spelletjes en verwarring zijn meer regel dan uitzondering.

Maar de kracht van teamwerk is groot. De oprichter van een miljardenbedrijf bracht die kracht het beste tot uitdrukking toen hij ooit zei: "Als je allemaal mensen binnen een organisatie kon krijgen die in dezelfde richting roeien, zou elke branche in elke markt, elke wedstrijd kunnen domineren, op elk moment".

Telkens wanneer een groep teamleden/ leiders deze uitspraak horen, knikken zij onmiddellijk instemmend, maar op een manier die wanhoop uitstraalt. Ze lijken de waarheid ervan te begrijpen, maar tegelijkertijd geven zij zich over aan de onmacht en laten zij het disfunctioneren van teams daadwerkelijk gebeuren.

Gelukkig zijn de oorzaken van disfuncties binnen team identificeerbaar en geneesbaar. Ze gaan echter niet gemakkelijk weggepoetst worden. Een team goed functionerend en samenhangend maken vereist buitengewone moed en discipline.

Het volgende hoofdstuk geeft een overzicht van de vijf gedrags-uitdagingen waar ieder team continu aan moeten werken om disfunctioneren te voorkomen.



## DE VIJF TEAMFRUSTRATIES

### **Frustratie 1: GEEN VERTROUWEN**

Dit gebeurt wanneer teamleden terughoudend zijn om zichzelf in elkaars aanwezigheid kwetsbaar op te stellen. Uitingvormen hiervan zijn dat teamleden niet bereid zijn om hun fouten toe te geven, hun zwakheden te erkennen of om hulp te vragen. Zonder een zeker gevoel van comfort onder teamleden, is een basis van vertrouwen onmogelijk.



### **Kenmerkend voor een team waarin vertrouwen heerst:**

- + Zwakheden en fouten worden toegeven
- + Teamleden durven hulp te vragen
- + Vragen en inbreng van anderen wordt geaccepteerd op terreinen waarvoor ze zelf verantwoordelijk is
- + Men gunt elkaar het voordeel van de twijfel voordat ze tot een negatieve gevolgtrekking komen
- + Risico's worden genomen bij het geven van feedback en hulp
- + Vaardigheden en ervaringen van anderen worden gewaardeerd en benut
- + Tijd en energie wordt gestoken in belangrijke zaken, niet in politieke spelletjes
- + Verontschuldigingen worden zonder aarzelen aangeboden en geaccepteerd
- + Men ziet uit naar vergaderingen en andere gelegenheden om als groep op te kunnen treden

### **Kenmerkend voor teams waarin vertrouwen ontbreekt:**

- Zwakheden en fouten worden voor elkaar verborgen.
- Aarzelen bij het vragen van hulp of het geven van opbouwende feedback
- Aarzelen hulp aan te bieden buiten het terrein waarvoor ze verantwoordelijk zijn
- Staan meteen met conclusies klaar over intenties en neigingen van anderen, zonder dat ze proberen daarover eerst- duidelijkheid te krijgen
- Slagen er niet in vaardigheden en ervaringen bij anderen te herkennen en daarvan gebruik te maken
- Verspillen tijd en energie bij hun pogingen doelen te realiseren
- Hebben een afkeer van vergaderingen en altijd wel een reden om iets niet samen te doen

### **Frustratie 2: ANGST VOOR CONFLICTEN**

Vertrouwen is van cruciaal belang, want zonder dit is het onwaarschijnlijk dat teams onbevooroordeeld kunnen deelnemen aan gepassioneerd debatten over kernthema's. Hierdoor ontstaan er twee problemen. Ten eerste vergroot verstikkende conflicten de kans op destructieve, achterkamertjes gesprekken. Ten tweede leidt het tot suboptimale besluitvorming omdat het team niet profiteert van de waarheid en diversiteit aan ideeën en perspectieven van teamleden.

### **In een team waar teamleden de confrontatie aangaan:**

- + Wordt levendig en boeiend vergaderd
- + Worden de ideeën van alle teamleden aangehoord en profiteert iedereen daarvan
- + Worden echte problemen snel opgelost
- + Zijn de politieke activiteiten beperkt
- + Worden kritieke onderwerpen op tafel gelegd

### **In een team dat bang is voor confrontatie, gaan teamleden vaker:**

- Vergaderingen vervelend vinden
- Situaties creëren waarin persoonlijke aanvallen gedijen
- Controversieel onderwerpen negeren die van doorslaggevend belang zijn voor het succes van het team
- Er niet in slagen te profiteren van de standpunten en perspectieven van de teamleden
- Tijd en energie verspillen met het ophouden van de schijn en met interpersoonlijk risicomanagement



### **Frustratie 3: GEBREK AAN COMMITMENT & INZET**

Zonder conflicten is het voor teamleden buitengewoon moeilijk om zich echt te committeren aan beslissingen omdat ze niet het gevoel hebben ervan deel uit te maken. Dit creëert vaak een omgeving van onduidelijkheid, besluiten die op vele manieren uitlegbaar zijn, verwarring in een organisatie, hetgeen leidt tot frustratie bij werknemers, vooral onder goed presterende medewerkers.

#### **Een team dat als eenheid optreedt:**

- + Schept duidelijkheid over de richting en prioriteiten
- + Verenigt het hele team rond gemeenschappelijke doelstellingen
- + Ontwikkelt het vermogen om van fouten te leren
- + Profiteert van kansen voordat de concurrentie dat doet
- + Handelt zonder aarzeling
- + Verandert zonder aarzeling of schuldgevoelens van richting

#### **In een team dat niet als eenheid optreedt zullen de teamleden vaker:**

- Onduidelijkheid creëren over de richting en de prioriteiten in het team
- Kansen zien verdwijnen vanwege de niet aflatende analyse en onnodige vertraging
- Gebrek aan vertrouwen en angst voor mislukkingen ervaren
- Keer op keer op discussies en beslissingen terugkomen
- Achteraf op kritiek terugkomen, zonder de teamleden waarover het gaat

### **Frustratie 4: VERMIJDING VAN VERANTWOORDING**

Wanneer teams zich niet committeren aan een duidelijk actieplan, lijdt de peer-to-peer verantwoordingsplicht er enorm onder. Zelfs de meest gefocuste en gedreven individuen zullen aarzelen om hun collega's op basis van waarneembare acties en gedragingen contraproductief te noemen, als ze geloven dat deze in de eerste plaats nooit helder en duidelijk zijn overeengekomen.

#### **In een team dat elkaar aanspreekt zullen de teamleden meestal:**

- + Ervoor zorgen dat collega's die slecht presteren aangespoord worden beter hun best te doen.
- + Potentiele problemen snel signaleren door zonder aarzelen de benadering van en collega ter disc
- + Bevorderen dat collega's die dezelfde hoge maatstaven aanleggen elkaar respecteren
- + Buitensporige bureaucratie vermijden i.v.m. prestatie management en corrigerende maatregelen

#### **In een team dat verantwoordelijkheid mijdt zullen teamleden vaker:**

In een team dat verantwoordelijkheid mijdt zullen teamleden vaker:

- Wrok tussen teamleden creëren met onderling verschillende prestatie maatstaven
- Middelmatigheid aanmoedigen
- Deadlines en belangrijke afspraken ontlopen
- De teamleider onnodig belasten daar hij de enige bron van discipline wordt.



## **Frustratie 5: NIET RESULTAATGERICHT**

Wanneer teamleden elkaar niet verantwoordelijk houden, vergroten ze de kans dat het individuele ego en het krijgen van herkenning belangrijker zullen worden dan collectieve teamresultaten. Wanneer dit gebeurt, lijdt de organisatie en begint het team uiteen te vallen.

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

- + Houdt prestatiegerichte werknemers vast
- + Minimaliseert individualistisch gedrag
- + Geniet van successen en lijdt onder mislukkingen
- + Profiteert van individuen die eigen belang onderschikt maken aan teambelang
- + Zorgt ervoor niet te worden afgeleid

### **Een team waarbij de resultaten niet op de eerste plaats komen:**

- Stagneert en slaagt er niet in zich te ontwikkelen
- Slaagt er zelden in de concurrentie achter zich te laten
- Raakt prestatiegerichte werknemers kwijt
- Moedigt teamleden aan zich te focussen op eigen loopbaan en individuele doelstellingen
- Laat zich gemakkelijk afleiden





Het streven naar een functioneel, samenhangend team is voor elke organisatie een van de weinig resterende concurrentievoordelen die beschikbaar zijn op weg naar een krachtig onderscheidend vermogen.

Functionele teams bereiken meer in minder tijd dan andere teams omdat ze geen tijd verspillen aan de destructieve kant van problemen en dezelfde onderwerpen keer op keer opnieuw bekijken. Ook nemen zij beslissingen van hogere kwaliteit en houden zij vast aan die beslissingen door het elimineren van politiek en verwarring tussen henzelf en de mensen die ze leiden. Ten slotte blijven functionele teams op hun best omdat "A" -spelende medewerkers zelden organisaties verlaten wanneer zij het gevoel hebben echt onderdeel te zijn, of geleid worden door een solide samenhangend managementteam.

*"Functionele teams behalen meer succes in minder tijd dan andere teams omdat ze geen tijd verspillen aan de verkeerde kwesties en niet steeds opnieuw dezelfde onderwerpen herkauwen."*



[www.buildbetterteams.nl](http://www.buildbetterteams.nl)





**DEEL A**

---

**RESULTATEN  
TEAM  
ASSESSMENT**



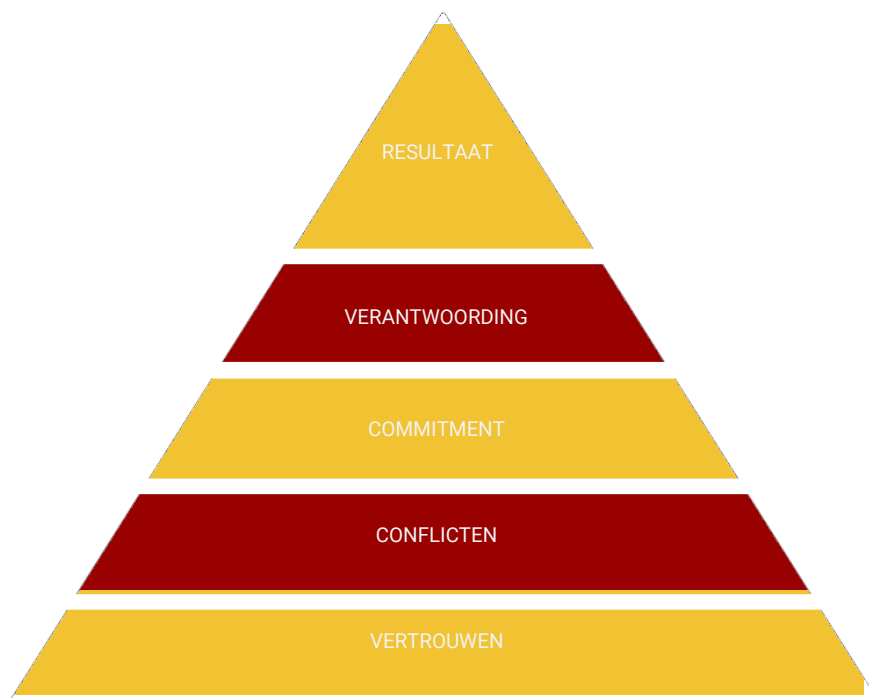
[www.buildbetterteams.nl](http://www.buildbetterteams.nl)





## SAMENVATTING TEAM ASSESSMENT

	HOOG (3.75 EN HOGER)	HOOG
	GEMIDDELD (3.25 TOT 3.74)	GEMIDDELD
	LAAG (LAGER DAN 3.25)	LAAG



De behaalde scores uit het assessment geven aan dat de volgende gebieden potentiële verbetergebieden zijn voor het team: resultaten, verantwoording, commitment, conflict en vertrouwen.





## DE VIJF FUNDAMENTELE GEDRAGINGEN

	Bijna nooit 1	Zelden 2	Soms 3	Gewoonlijk 4	Bijna altijd 5
Resultaat					3.27
Verantwoording					3.18
Commitment					3.45
Conflicten					3.16
Vertrouwen					3.70

**VERTROUWEN:** De score op dit gebied was GEMIDDELD, wat aangeeft dat je team hier mogelijk meer uit kan halen. Comfortabel zijn bij het jezelf kwetsbaar opstellen en open met elkaar praten over individuele sterke -, zwakke punten, fouten en hulpbehoeften

**CONFLICTEN:** De score op dit gebied was LAAG, wat aangeeft dat je team moet leren openlijk deel te nemen aan meer ongefilterde discussies over belangrijke onderwerpen

**COMMITMENT:** De score op dit gebied was GEMIDDELD, wat aangeeft dat je team er soms moeite mee heeft om duidelijke beslissingen te nemen en je daaraan te verbinden. Dit kan leiden tot onduidelijkheid binnen de organisatie.

**VERANTWOORD** De score op dit gebied was LAAG, wat aangeeft dat je team geregeld aarzelt om elkaar met prestatie- en gedragsproblemen te confronteren.

**RESULTAAT:** De score op dit gebied was GEMIDDELD, wat aangeeft dat leden van je team mogelijk prioriteit geven aan het behalen van individuele of afdelingsherkenning en ego-vullers, in plaats van gericht bij te dragen aan de collectieve doelen van het team





## DE STERKSTE GEBIEDEN

De onderstaande vragen vertegenwoordigen **de top 7** gebieden waar je team het hoogst heeft gescoord in vergelijking met andere vragen. Het erkennen, herkennen en blijven benutten van de sterke punten van je team zijn net zo belangrijk als het identificeren en corrigeren van zwakke punten.

Houd er rekening mee dat vragen met een gemiddelde score boven de 4,50 dat wel gebieden zijn waar je team bijzonder hoog scoorde.

			GEM. SCORE
34.	Teamleden komen consequent hun beloften en toezeggingen na.	COMMITMENT	4.43
33.	Het team houdt zich aan genomen besluiten.	COMMITMENT	4.14
10.	Teamleden vragen zonder twijfel hulp	CONFLICTEN	4.00
11.	Teamleden verlaten vergaderingen met het vertrouwen dat iedereen zich inzet voor het realiseren van de overeengekomen besluiten en afspraken.	RESULTAAT	4.00
22.	Teamleden zijn bereid elkaar hun excuus aan te bieden.	VERANTWOORDING	4.00
32.	Teamleden kunnen gemakkelijk hun persoonlijke leven met elkaar bespreken.	RESULTAAT	4.00
26.	Alle leden van dit team worden aan dezelfde hoge normen gehouden.	VERANTWOORDING	3.86





 **DE ZWAKSTE GEBIEDEN**

De onderstaande vragen vertegenwoordigen **de onderste 7** gebieden waar je team het laagst scoorde ten opzichte van andere vragen. Om de samenhang van je team te verbeteren, is het van cruciaal belang dat je deze gebieden begrijpt en gericht aanpakt. Houd er rekening mee dat vragen met een gemiddelde score lager dan 3.00 gebieden zijn waarop je team bijzonder laag heeft gescoord.

			GEM. SCORE
8.	Teamleden wijzen elkaars op gedrag dat het team tegenhoudt.	VERANTWOORDING	2.29
23.	Teamleden communiceren impopulaire meningen met de groep.	VERANTWOORDING	2.43
21.	Het team zorgt ervoor dat leden de druk voelen van hun 'peer'-genoten en de verwachting om te presteren.	VERANTWOORDING	2.57
24.	Het team is duidelijk over haar richting en prioriteiten.	CONFLICTEN	2.71
5.	Tijdens teamvergaderingen worden de belangrijkste - en moeilijkste - kwesties besproken.	CONFLICTEN	2.86
12.	Tijdens discussies dagen teamleden elkaar uit over hoe ze gekomen zijn bij hun conclusies en meningen.	CONFLICTEN	2.86
3.	Teamleden komen snel openlijk tot de kern als het gaat de bijdragen en prestaties van anderen.	CONFLICTEN	3.00





## GEBIEDEN MET SIGNIFICANTE VERSCHILLEN

De onderstaande vragen vertegenwoordigen de gebieden waarop **de scores van je teamleden onderling significant van elkaar verschillen**. Elke vraag geeft een gebied aan dat door het team beter moet worden begrepen. De nummers onder elke vraag geven de verdeling van de antwoorden binnen het team. Als er hieronder geen vragen staan, heeft elk teamlid de vragen consequent beantwoord.

				GEM. SCORE
1.	<b>Teamleden geven hun fouten toe</b>	<b>VERTROUWEN:</b>	<b>3.71</b>	
Aantal teamleden per categorie:				
<b>Bijna Nooit</b>	<b>Zelden</b>	<b>Soms</b>	<b>Gewoonlijk</b>	<b>Bijna Altijd</b>
0	0	3	3	1
2.	<b>Teamleden zijn gepassioneerd en ongekunsteld in het bespreken van kwesties.</b>	<b>CONFLICTEN:</b>	<b>3.29</b>	
Aantal teamleden per categorie:				
<b>Bijna Nooit</b>	<b>Zelden</b>	<b>Soms</b>	<b>Gewoonlijk</b>	<b>Bijna Altijd</b>
0	1	4	2	0
3.	<b>Teamleden komen snel openlijk tot de kern als het gaat de bijdragen en prestaties van anderen.</b>	<b>RESULTAAT:</b>	<b>3.00</b>	
Aantal teamleden per categorie:				
<b>Bijna Nooit</b>	<b>Zelden</b>	<b>Soms</b>	<b>Gewoonlijk</b>	<b>Bijna Altijd</b>
0	0	4	3	0





## GEBIEDEN MET SIGNIFICANTE VERSCHILLEN

(VERVOLG)

De onderstaande vragen vertegenwoordigen de gebieden waarop de scores van je teamleden onderling significant van elkaar verschilden. Elke vraag geeft een gebied aan dat door het team beter moet worden begrepen. De nummers onder elke vraag geven de verdeling van de antwoorden binnen het team. Als er hieronder geen vragen staan, heeft elk teamlid de vragen consequent beantwoord.

---

			GEM. SCORE
4.	Teambijeenkomsten zijn interessant en boeiend (niet saai).	CONFLICTEN:	3.43

Aantal teamleden per categorie:

Bijna Nooit	Zelden	Soms	Gewoonlijk	Bijna Altijd
0	0	2	5	0

---

5.	Tijdens teamvergaderingen worden de belangrijkste - en moeilijkste - kwesties besproken.	CONFLICTEN:	2.86
----	--	-------------	------

Aantal teamleden per categorie:

Bijna Nooit	Zelden	Soms	Gewoonlijk	Bijna Altijd
0	0	2	5	0

---







## VERTROUWEN:

Bijna nooit

Zelden

Soms

Gewoonlijk

Bijna altijd

1

2

3

4

5

1.	Teamleden geven hun fouten toe	3.71
6.	Teamleden geven hun zwakte toe aan anderen	3.14
10.	Teamleden vragen zonder twijfel hulp	4.00
13.	Teamleden vragen elkaar om input betreffende hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheidsgebieden	3.43
17.	Teamleden (h)erkennen en benutten elkaars vaardigheden en expertise	3.43
22.	Teamleden zijn bereid elkaar hun excuus aan te bieden.	4.00
31.	Teamleden zijn onbevangen en oprecht tegen elkaar.	3.86
32.	Teamleden kunnen gemakkelijk hun persoonlijke leven met elkaar bespreken.	4.00



**De gemiddelde teamscore: 3.70**

Hoewel je team GEMIDDELD scoort qua vertrouwen, is het raadzaam om veel van de suggesties, vermeld in het gedeelte 'Tips en Oefeningen' van dit rapport, te gebruiken.

Let op: Door het verhogen van de vertrouwensscore, zal je team meer succes hebben bij het overwinnen van de andere disfuncties.



[www.buildbetterteams.nl](http://www.buildbetterteams.nl)



## CONFLICTEN:

Bijna nooit

Zelden

Soms

Gewoonlijk

Bijna altijd

1

2

3

4

5

2. Teamleden zijn gepassioneerd en ongekunsteld in het bespreken van kwesties.

3.29  3.29

4. Teambijeenkomsten zijn interessant en boeiend (niet saai).

3.43  3.43

5. Tijdens teamvergaderingen worden de belangrijkste - en moeilijkste - kwesties besproken.

2.86  2.86

7. Teamleden geven hun mening, zelfs met het risico onenigheid te veroorzaken.

3.57  3.57

12. Tijdens discussies dagen teamleden elkaar uit over hoe ze gekomen zijn bij hun conclusies en meningen.

2.86  2.86

18. Teamleden vragen elkaar tijdens bijeenkomsten om hun mening.

3.57  3.57

23. Teamleden communiceren impopulaire meningen met de groep.

2.43  2.43

27. Wanneer er een conflict optreedt, pakt het team het probleem op en behandelt het inhoudelijk voordat het naar een ander onderwerp overstapt.

3.29  3.29



**De gemiddelde teamscore: 3.16**

Omdat je team LAAG scoort qua conflicten, is het raadzaam om veel van de suggesties, vermeld in het gedeelte 'Tips en Oefeningen' van dit rapport, te gebruiken.



www.buildbetterteams.nl



## COMMITMENT:

	Bijna nooit 1	Zelden 2	Soms 3	Gewoonlijk 4	Bijna altijd 5
11.	Teamleden verlaten vergaderingen met het vertrouwen dat iedereen zich inzet voor het realiseren van de overeengekomen besluiten en afspraken.				
4.00					
19.	Teamleden beëindigen discussies met duidelijke en specifieke conclusies die aanzetten tot actie.				
3.14					
24.	Het team is duidelijk over haar richting en prioriteiten.				
2.71					
28.	Het team is afgestemd op gemeenschappelijke doelstellingen.				
3.00					
29.	Het team is besluitvaardig, ook als perfecte informatie niet beschikbaar is.				
3.43					
33.	Het team houdt zich aan genomen besluiten.				
4.14					
37.	Teamleden steunen groepsbeslissingen, zelfs als ze het aanvankelijk oneens waren.				
3.71					

**De gemiddelde teamscore:** 3.45

Hoewel je team GEMIDDELD scoort qua commitment, is het raadzaam om veel van de suggesties, vermeld in het gedeelte 'Tips en Oefeningen' van dit rapport, te gebruiken.





## VERANTWOORDING:

	Bijna nooit 1	Zelden 2	Soms 3	Gewoonlijk 4	Bijna altijd 5
8.	Teamleden wijzen elkaars op gedrag dat het team tegenhoudt.				
2.29					
16.	Teamleden confronteren collega's snel met problemen die zich voordoen in hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheidsgebieden.				
3.00					
20.	Teamleden stellen elkaar vragen over hun huidige aanpak en werkwijze.				
3.00					
21.	Het team zorgt ervoor dat leden de druk voelen van hun 'peer'-genoten en de verwachting om te presteren.				
2.57					
26.	Alle leden van dit team worden aan dezelfde hoge normen gehouden.				
3.86					
34.	Teamleden komen consequent hun beloften en toezeggingen na.				
4.43					
35.	Teamleden geven elkaar, ook ongevraagd, constructieve feedback.				
3.14					



**De gemiddelde teamscore: 3.00**

Omdat je team LAAG scoort qua verantwoording, is het raadzaam om veel van de suggesties, vermeld in het gedeelte 'Tips en Oefeningen' van dit rapport, te gebruiken





## RESULTAAT:

Bijna nooit

Zelden

Soms

Gewoonlijk

Bijna altijd

1

2

3

4

5

3. Teamleden komen snel openlijk tot de kern als het gaat de bijdragen en prestaties van anderen.

3.00  3.14

9. Het team staat erom bekend dat het consequent haar doelstellingen bereikt.

3.00  3.00

14. Als het team er niet in slaagt de collectieve doelen te bereiken, neemt elk lid zijn eigen verantwoordelijkheid om prestaties van het team te verbeteren.

3.29  3.00

15. Teamleden brengen ten behoeve van het team bereidwillig offers m.b.t. hun eigen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

3.14  3.00

25. Teamleden zijn nederig over hun eigen bijdragen aan het team.

3.43  3.43

30. Teamleden hechten meer waarde aan collectief succes dan aan individuele prestaties.

3.57  3.57

36. Teamleden hechten meer belang aan teamresultaten dan aan titels en status.

3.43  3.43

**De gemiddelde teamscore: 3.27**

Hoewel je team GEMIDDELD scoort qua resultaten is het raadzaam om veel van de suggesties, vermeld in het gedeelte 'Tips en Oefeningen' van dit rapport, te gebruiken.



www.buildbetterteams.nl



## RANGLIJST VAN GESTELDE VRAGEN

Deze pagina toont van alle 37 uitspraken de rangschikking, van de meest voorkomende tot de minst voorkomende uitspraken.

			GEM. SCORE
34.	Teamleden komen consequent hun beloften en toezeggingen na.	COMMITMENT	4.43
33.	Het team houdt zich aan genomen besluiten.	COMMITMENT	4.14
10.	Teamleden vragen zonder twijfel hulp	CONFLICTEN	4.00
11.	Teamleden verlaten vergaderingen met het vertrouwen dat iedereen zich inzet voor het realiseren van de overeengekomen besluiten en afspraken.	RESULTAAT	4.00
22.	Teamleden zijn bereid elkaar hun excuus aan te bieden.	VERANTWOORDING	4.00
32.	Teamleden kunnen gemakkelijk hun persoonlijke leven met elkaar bespreken.	RESULTAAT	4.00
26.	Alle leden van dit team worden aan dezelfde hoge normen gehouden.	VERANTWOORDING	3.86
31.	Teamleden zijn onbevangen en oprecht tegen elkaar.	COMMITMENT	3.86
1.	Teamleden geven hun fouten toe	VERTROUWEN	3.71
37.	Teamleden steunen groepsbeslissingen, zelfs als ze het aanvankelijk oneens waren.	VERANTWOORDING	3.71



		FUNDAMENT	GEM. SCORE
7.	Teamleden geven hun mening, zelfs met het risico onenigheid te veroorzaken.	COMMITMENT	3.57
18.	Teamleden vragen elkaar tijdens bijeenkomsten om hun mening.	VERANTWOORDING	3.57
30.	Teamleden hechten meer waarde aan collectief succes dan aan individuele prestaties.	COMMITMENT	3.57
4.	Teambijeenkomsten zijn interessant en boeiend (niet saai).	CONFLICTEN	3.43
13.	Teamleden vragen elkaar om input betreffende hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheidsgebieden	VERTROUWEN	3.43
17.	Teamleden (h)erkennen en benutten elkaars vaardigheden en expertise	VERTROUWEN	3.43
25.	Teamleden zijn nederig over hun eigen bijdragen aan het team.	CONFLICTEN	3.43
29.	Het team is besluitvaardig, ook als perfecte informatie niet beschikbaar is.	VERTROUWEN	3.43
36.	Teamleden hechten meer belang aan teamresultaten dan aan titels en status.	COMMITMENT	3.43
2.	Teamleden zijn gepassioneerd en ongekunsteld in het bespreken van kwesties.	VERTROUWEN	3.29



## RANGLIJST (vervolg)

		FUNDAMENT	GEM. SCORE
14.	Als het team er niet in slaagt de collectieve doelen te bereiken, neemt elk lid zijn eigen verantwoordelijkheid om prestaties van het team te verbeteren.	RESULTAAT	3.29
27.	Wanneer er een conflict optreedt, pakt het team het probleem op en behandelt het inhoudelijk voordat het naar een ander onderwerp overstapt.	VERTROUWEN	3.29
6.	Teamleden geven hun zwakte toe aan anderen	VERTROUWEN	3.14
15.	Teamleden brengen ten behoeve van het team bereidwillig offers m.b.t. hun eigen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.	RESULTAAT	3.14
19.	Teamleden beëindigen discussies met duidelijke en specifieke conclusies die aanzetten tot actie.	CONFLICTEN	3.14
35.	Teamleden geven elkaar, ook ongevraagd, constructieve feedback.	RESULTAAT	3.14
3.	Teamleden komen snel openlijk tot de kern als het gaat de bijdragen en prestaties van anderen.	RESULTAAT	3.00
9.	Het team staat erom bekend dat het consequent haar doelstellingen bereikt.	VERTROUWEN	3.00
16.	Teamleden confronteren collega's snel met problemen die zich voordoen in hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheidsgebieden.	COMMITMENT	3.00







## RANGLIJST (vervolg)

		FUNDAMENT	GEM. SCORE
20.	Teamleden stellen elkaar vragen over hun huidige aanpak en werkwijze.	RESULTAAT	3.00
28.	Het team is afgestemd op gemeenschappelijke doelstellingen.	CONFLICTEN	3.00
5.	Tijdens teamvergaderingen worden de belangrijkste - en moeilijkste - kwesties besproken.	CONFLICTEN	2.86
12.	Tijdens discussies dagen teamleden elkaar uit over hoe ze gekomen zijn bij hun conclusies en meningen.	CONFLICTEN	2.86
24.	Het team is duidelijk over haar richting en prioriteiten.	CONFLICTEN	2.71
21.	Het team zorgt ervoor dat leden de druk voelen van hun 'peer'-genoten en de verwachting om te presteren.	VERANTWOORDING	2.57
23.	Teamleden communiceren impopulaire meningen met de groep.	VERANTWOORDING	2.43
8.	Teamleden wijzen elkaars op gedrag dat het team tegenhoudt.	VERANTWOORDING	2.29



## **DEEL B**

---

# **PRAKTISCHE VOORSTELLEN EN GENERIEKE HANDLEIDING**

## **VOR HET GERICHT AANPAKKEN VAN DE VIJF TEAMFRUSTRATIES**



[www.buildbetterteams.nl](http://www.buildbetterteams.nl)





### Team verbetervoorstellen

De vijf disfuncties van een teammodel vormen de basis voor het bouwen van samenhangende en effectieve teams. De uiting van gedrag kan verschillen van team tot team, afhankelijk van de unieke team cultuur. Dit gedeelte is bedoeld om te helpen bij het aangaan van gesprekken om het team te helpen de vijf disfuncties te overwinnen.

## VERTROUWEN



### WAT IS NODIG OM VERTROUWEN OP TE BOUWEN?

Als onderdeel van de beoordeling is jou en jouw teamleden hierom gevraagd specifieke gebieden te identificeren om meer vertrouwen op te bouwen. Het aantal teamleden Dat onderstaand antwoord heeft geselecteerd, wordt hieronder weergegeven. Jij en je teamleden hadden de mogelijkheid om alles te selecteren dat van toepassing was.

#### Er zou meer vertrouwen in ons team zijn als mensen:

5	Elkaars werkstijlen (nog beter) begrijpen
5	Professionele mislukkingen en successen delen
4	Meer tijd samen doorbrengen
4	Openhartiger zijn met informatie
2	Erkennen en waardering zouden geven waar ere toekomt
1	Elkaar op persoonlijk niveau leren kennen
1	Fouten toegeven
1	Wrok los/- achter zich laten
0	Excuses aanbieden
0	Minder roddelen





## TEAM VERBETEROORSTELLEN

De vijf disfuncties van een teammodel vormen de basis voor het bouwen van samenhangende en effectieve teams. De uiting van gedrag kan verschillen van team tot team, afhankelijk van de unieke team cultuur. Dit gedeelte is bedoeld om te helpen bij het aangaan van gesprekken om het team te helpen de vijf disfuncties te overwinnen.

### CONFLICT BEHEERSING



## WAT IS AANVAARDBAAR GEDRAG TIJDENS CONFLICTEN?

Als onderdeel van de beoordeling werden jou en jouw teamleden gevraagd of bepaalde gedragingen of acties acceptabel zijn tijdens het bespreken van een conflict.

**Voelbaar acceptabel zijn:**

5	Andere teamleden uitsluiten van moeilijke gesprekken / bondjes sluiten
4	Woede uiten via indirecte acties in plaats van het rechtstreeks uit te spreken
4	Gebruik van grof taalgebruik als je van streek bent
4	Iemand vermijden als je boos bent
4	Zonder argumenten een beslissing doordrukken
3	Selectief luisteren t.b.v. eigen waarheid
1	Je stem verheffen als je gepassioneerd bent
1	Laten leiden door de tijd
0	Uiterlijk emotioneel zijn
0	Summier zijn met informatie





## TEAM VERBETERVOORSTELLEN

De vijf disfuncties van een teammodel vormen de basis voor het bouwen van samenhangende en effectieve teams. De uiting van gedrag kan verschillen van team tot team, afhankelijk van de unieke team cultuur. Dit gedeelte is bedoeld om te helpen bij het aangaan van gesprekken om het team te helpen de vijf disfuncties te overwinnen.

### Commitment



## WAT WEERHOUDT LEDEN OM ZICH TE COMMITTEREN AAN BESLUITEN?

Als onderdeel van de beoordeling hadden jij en jouw teamleden een gelegenheid om redenen te identificeren die zouden kunnen bijdragen aan het ontbreken van inzet. Het aantal teamleden dat de reden heeft geselecteerd verschijnt naast de bijbehorende balk. Jij en je teamleden hadden de mogelijkheid om alles te selecteren dat van toepassing is.

### Soms steun ik de beslissingen van het team niet omdat:

5	We niet duidelijk zijn over prioriteiten
3	Ik niet alle informatie heb
1	Beslissingen in strijd zijn met mijn persoonlijke doelen
1	Tijdens vergaderingen er niet genoeg tijd is
0	Ik twijfel aan het doorzettingsvermogen van mijn team





## TEAM VERBETEROORSTELLEN

De vijf disfuncties van een teammodel vormen de basis voor het bouwen van samenhangende en effectieve teams. De uiting van gedrag kan verschillen van team tot team, afhankelijk van de unieke team cultuur. Dit gedeelte is bedoeld om te helpen bij het aangaan van gesprekken om het team te helpen de vijf disfuncties te overwinnen.

### VERANTWOORDING



#### WAT DRAAGT BIJ AAN VERANTWOORDELIJK ZIJN?

Als onderdeel van de beoordeling hadden jij en jouw teamleden de gelegenheid om gebieden te identificeren waar kansen liggen om teamleden meer hun verantwoordelijkheid te laten nemen. Het aantal teamleden dat het antwoord geselecteerd heeft is hieronder zichtbaar. Jij en je teamleden hadden de optie om alles te selecteren dat van toepassing is.

Ons vermogen om elkaar verantwoordelijk te houden zou kunnen verbeteren als we elkaar uitdagen om:

7	duidelijkere prioriteiten en doelen vast te stellen
7	de voortgang ten opzichte van doelen tijdens teamvergaderingen beoordelen
4	productievere vergaderingen houden
4	elkaar feedback geven
3	doelen publiekelijk delen
2	gemiste deadlines onmiddellijk aanpakken
1	directer zijn
1	elkaar aanspreken op onproductief gedrag
1	persoonlijke verplichtingen nakomen
0	meer tijd samen doorbrengen





## TEAM VERBETERVORSTELLEN

De vijf disfuncties van een teammodel vormen de basis voor het bouwen van samenhangende en effectieve teams. De uiting van gedrag kan verschillen van team tot team, afhankelijk van de unieke team cultuur. Dit gedeelte is bedoeld om te helpen bij het aangaan van gesprekken om het team te helpen de vijf disfuncties te overwinnen.

### FOCUS OP RESULTATEN

#### WAT IS ER NODIG OM ALS TEAM TE FOCUSSEN OP RESULTATEN?

Als onderdeel van de beoordeling hadden jij en jouw teamleden de gelegenheid om aan te geven wat volgens jou afleidend is voor het behalen van resultaten. Het aantal teamleden dat de genoemde optie heeft geselecteerd is af te lezen naast de bijbehorende balk. Jij en je teamleden hadden de mogelijkheid om alles te selecteren dat van toepassing was.

Enkele afleidingen die ons ervan weerhouden ons te concentreren op resultaten zijn:

6	Vage of wisselende doelen
3	Onvoldoende / ineffectieve processen en structuur
2	Gebrek aan drive en gevoel van urgentie
1	Meer nadruk op persoonlijke doelen dan teamdoelen
0	Gebrek aan (gedeelde) beloningen
0	Nadruk op loopbaanstatus of voortgang



## OVERZICHT GENERIEKE TEAM OEFENINGEN

Monitor ten behoeve van de voortgang wat jullie tot nu toe hebben gedaan.  
De oefeningen worden navolgend toegelicht ten behoeve van uitvoering.

### Algemeen

- Bespreken theorie vijf gedragingen
- Doornemen uitkomsten assessment

### Overwin gebrek aan vertrouwen

- Persoonlijke wortels
- Inzicht in Persoonlijkheidskenmerken
- Face tot Face
- Foute fundamentele verwijten
- Zelf ranking 'De ideale teamspeler'
- 

### Overwin angst voor conflicten

- Toestemming in realtime
- Inzicht in Persoonlijkheidskenmerken
- Inzicht in conflictstijlen
- Vaststellen conflictnormen
- Gebrek aan conflicten
- Conflict Continuüm
- Talking Stick methode
- 

### Overwin gebrek aan commitment

- Duidelijkheid en afhechten
- Trapsgewijze communicatie
- Vaststellen thematisch doel
- Verminderen faalangst
- Opstellen herstelplannen
- Focus tijdens vergaderingen
- 

### Overwin het vermijden van verantwoording

- Vergroot teameffectiviteit
- Formaliseer doelen en gedragsnormen
- Monitor thematisch doel tijdens vergaderingen
- Het bliksemrondje
- 

### Overwin laksheid voor resultaten

- Monitor thematisch doel tijdens vergaderingen
- Collectief boven individu
- Team gebaseerde beloningen
- 







## OVERWIN GEBREK AAN VERTROUWEN

Vertrouwen vormt de kern van een functionerend, samenhangend team. Het is de basis, en zonder dit kan echt 'teamwork' niet plaatsvinden. Teamvertrouwen groeit als leden zich kwetsbaar durven op te stellen; transparant zijn in hun zwakheden, vaardigheidstekorten, interpersoonlijke tekortkomingen, fouten, hulpvragen, et cetera. Dergelijk vertrouwen maakt het voor teamleden mogelijk om zich te concentreren op het eigenlijke werk en daarbij optimaal benutten van elkaars talenten. Bij gebrek aan vertrouwen zijn teamleden meer bezig met zelfbescherming en/of het beschermen van het eigen werkterrein of hun individuele banen.

### Tips & Oefeningen

#### ■ In kaart brengen van Persoonlijkheidskenmerken

Alle teamleden zijn anders qua persoonlijkheid. Ieder individu heeft zijn eigen persoonlijkheid, ervaringen, overtuigingen, mate van zelfinzicht, intellectuele vermogen, competenties en talenten.

Persoonlijkheidsinstrumenten (zoals Teamrollen van Belbin, 16PF, Identity Compass, etc.) helpen teamleden elkaars kijk op de wereld en dagelijkse gedragingen te begrijpen. Verschillende voorkeuren, vaardigheden en attitudes worden transparant en collectieve sterke punten en mogelijke blinde vlekken van het team worden geïdentificeerd.

Dit helpt teamleden om:

- Voorheen soms onproductieve (voor)oordelen over elkaar te herkennen en te erkennen;
- Een constructieve hefboomwerking te vinden, zoals een alternatieve interpretatie van situaties (perspectief-switch),
- Een constructieve benaderingswijze te leren hanteren omdat individuele uitdagingen transparant worden en het vinden van complementariteit hierdoor veel dichterbij handen is.

#### ■ Face to Face (Een belangrijke opmerking voor virtuele teams)

Teams en helemaal virtuele teams moeten zich inzetten om face-to-face tijd samen door te brengen (zoveel en zo vaak mogelijk) en om die tijd verstandig te gebruiken. Dat betekent dat er hard aan gewerkt moet worden om met elkaar een cultuur te bouwen die gebaseerd is op 'kwetsbaar vertrouwen'. Dat is al moeilijk genoeg voor mensen die elke dag op hetzelfde kantoor werken; om dit goed te doen kunnen zij al hun zintuigen (kijken, horen voelen) gebruiken tijdens bijeenkomsten.

Een Team dat die luxe niet heeft, zal veel bewuster tijd moeten investeren om elkaar echt te leren kennen tijdens virtuele bijeenkomsten en tijdens de spaarzame momenten waarop ze wel samen zijn.

#### ■ Oefening Persoonlijke Wortels

Een van de eenvoudigste en meest effectieve manieren om kwetsbaarheid in een team op te bouwen is om de Oefening Persoonlijke Wortels te gebruiken.

Deze oefening bestaat uit drie eenvoudige vragen, duurt niet meer dan 25 minuten. Vraag teamleden om te vertellen waar ze zijn geboren, hoeveel broers en zussen ze hebben, waar ze vallen in de volgorde van kinderen en tot slot, wat de interessantste of moeilijkste uitdaging voor hen was als kind.

Teamleden lopen weg met een diepere kennis van elkaars verhalen waardoor er meer wederzijds begrip, respect en vertrouwen ontstaat.

Een geweldige manier om kwetsbaarheid en vertrouwen in het team op te bouwen.



- **Foute verwijten maken**

Soms is er geen herkenning binnen het team op het te snel oordelen over elkaar. Misschien kan deze video de aanzet zijn om met elkaar te bespreken, hoe meer gelijkwaardig binnen het team te gaan creëren.

Bekijk de video over het Fundamental Attribution Error (<https://www.youtube.com/watch?v=AdrDAik86rc&t=80s>) en bespreek hoe het gebruik van een persoonlijkheidsinstrument teamleden kan helpen om slechte oordelen over elkaars karakter te vermijden.

- **Zelfranking 'De ideale teamspeler' Download een pdf**

In Lencioni's gerelateerde boek 'The Ideal Team Player' kijkt hij naar het individuele team lid en identificeert drie essentiële deugden van echte teamspelers:

**Nederig, Hongerig en Slim.**

Wanneer individuen in een team nederig, hongerig en slim zijn, is het overwinnen van de vijf disfuncties van een team veel beter haalbaar. Deze self-rankingsoefening is een geweldige manier voor teamleden om zichzelf te beoordelen aan de hand van de drie deugden. Door deze met het team te delen bouwen we aan vertrouwen.

Aanvullende inhoud: bekijk de TED-talk van Patrick Lencioni (<https://www.youtube.com/watch?v=PRh80RyT74I>),

'Ben jij een ideale teamspeler?' Maak het gesprek luchtig met sprekende lachwekkende voorbeelden uit de dagelijkse praktijk.





## OVERWIN DE ANGST VOOR CONFLICTEN, BOUW PRO-FLICTEN

Wanneer het vertrouwen eenmaal is gevestigd, wordt het conflict in een team niets anders dan de jacht op het beste idee. Echt, op een gerichte en ongefilterde manier, het conflict aangaan over de productieve uitwisseling van verschillende ideeën en meningen. Zonder conflict heeft besluitvorming te lijden en stagneren de relaties tussen teamleden. Bovendien, als het voeren van gezonde conflict (pro-flicten) en discussie rond ideeën geen vast onderdeel is van teamvergaderingen dan onttaardt dat over het algemeen in kleingeestige, informele commentaren achter gesloten deuren.

### Tips & Oefeningen

- Toestemming in Realtime (Bekijk de video: <https://www.youtube.com/watch?v=bNRn6FimzoU>)

Voor de meeste teams kan een conflict vreemd en ongemakkelijk aanvoelen. Het is dan ook van belang om teamleden in dat momentum echt te stimuleren en aan te moedigen door te gaan, zodat iedereen en de boodschapper in het bijzonder eraan wordt herinnerd dat wat ze doen goed is en van belang voor het hele collectief. De rol van de leider is van groot belang om 'realtime' ruimte te geven en aandacht te schenken aan het moment dat een gezond conflict ontstaat. Dit moedigt het team aan om gepassioneerd door te gaan met debatteren op zoek naar het beste antwoord. Het verbetert de effectiviteit van vergaderingen; een belangrijke plek om conflicten bloot te leggen en uit te diepen.

- **Inzicht in persoonlijkheidsinstrument**

Veel persoonlijkheidsinstrumenten bevatten een analyse van hoe elke stijl of type neigt om te gaan met conflicten. Ontdek en bespreek hoe verschillende teamleden van nature conflicten aangaan en vanuit welke basis intentie

- **Inzicht in Conflictstijlen (TKI)**

Door toepassing van het Thomas-Kilman Instrument (TKI) wordt inzichtelijk hoe verschillende strategieën voor conflicten moeten worden gebruikt. Het begrijpen en overwinnen van natuurlijke neigingen zal leiden tot meer strategische weloverwogen beslissingen over hoe op een constructieve manier met conflicten om te gaan. Hierdoor veranderen conflicten in pro-flicten. Laat teamleden de gratis test invullen via <https://fd8.formdesk.com/mijnformulier/Thomaskilman>, en bespreek de uitkomsten.

- **Vaststellen conflictnormen**

Stel gedragsregels (normen en waarden) op voor het omgaan met conflicten binnen het team (bijv. gedrag, uitingen van emotie, taal, proces). Het hebben van duidelijke normen voor gedrag stelt een team in staat zich te concentreren op het bespreken van problemen zonder na te hoeven denken over wat wel en niet gepast is. Wees transparant in teamconflictnormen en verwijst ernaar in vergaderingen.



### ■ Gebrek aan conflicten

Als teamleden aarzelen om conflicten aan te gaan of het delen ervan vermijden is het de taak van de leider om teamconflicten uit te lokken. Wij noemen dat het opgraven van conflicten. Het is belangrijk dat één teamlid, meestal de leider, verantwoordelijk is voor het signaleren van mogelijke onopgeloste problemen en het team hiertoe dwingt door ze hiermee te confronteren. Als het onderling vertrouwen goed is kan het benoemen van een provocatief (roulerend) teamlid versnellend zijn. Dit teamlid heeft de verantwoordelijkheid om op een prikkelende helpende manier (met warmte, uitdaging en humor) onderwater conflicten boven water te krijgen.

### ■ Conflict Continuüm (Bekijk de video: <https://www.youtube.com/watch?v=9VZERZyY198>)

Het conflictcontinuüm is een spectrum dat het volledige scala van conflicten weergeeft, van kunstmatige harmonie (nul conflict) tot agressieve en destructieve politiek (extreem conflict). In het midden van het continuüm is het omslagpunt; daar verandert het conflict van constructief en ideologisch naar destructief en persoonlijk.

Bekijk de video over het conflictcontinuüm en bespreek waar het team zich over het algemeen beweegt op de schaal.

Bespreek wanneer kunstmatige harmonie optreedt en identificeer hoe conflicten en discussies op een nog gezondere manier kunnen worden geïntroduceerd in teamvergaderingen.

### ■ Talking Stick Methode

Veel vergaderingen zijn moeizaam en vol met onderlinge irritaties doordat teamleden elkaar niet laten uitspreken of doordat iemand denkt dé enige juiste oplossingsrichting te hebben bedacht. Een methode om écht met elkaar in contact te komen: the talking stick. Het gebruik ervan werd al door de oorspronkelijke Indianen geleerd. Het is een zeer efficiënte manier om hindernissen uit de weg te ruimen en mensen toe te staan zich met volledige vrijheid uit te drukken. Het gaat om het concept dat de persoon die spreekt, zich begrepen dient te voelen alvorens de Talking Stick wordt doorgegeven. 'Wat gebeurt, is dat de energie van de groep van negatief naar positief wordt omgezet, van verdedigend naar creatief, en het zorgt voor derde alternatieve oplossingen die beter zijn dan wat iedereen aanvankelijk voorstelde,' aldus Covey. (Zie handout voor exacte werkwijze).





## OVERWIN GEBREK AAN COMMITMENT

Teams met een hoge mate van commitment begrijpen dat teamleden hun weg niet hoeven te vinden in hoe zij een beslissing moeten ondersteunen, maar dat zij alleen hoeven te weten dat hun meningen gehoord en serieus overwogen zijn in het besluitvormingsproces.

Teams met een hoog niveau aan commitment kan zich achter een beslissing verenigen, ook al is er geen zekerheid of de beslissing ook daadwerkelijk juist blijkt te zijn. Ze weten dat een beslissing nemen beter is dan geen beslissing nemen.

Hun gezamenlijke handelswijze richt zich op:

- Het is beter om een keuze te maken dan geen keuze;
- Heb vertrouwen en moed tijdens het handelen;
- Ongelijk blijken te hebben is waardevolle feedback om te veranderen richting de gewenste situatie en vele malen waardevoller dan te blijven twijfelen of te wachten op 100% zekerheid uit angst om te falen.

### Tips & Oefeningen

#### ■ Duidelijkheid en afhechten

Dwing het team om duidelijkheid over en afhechting van zaken te bereiken. Leaders van teams die zich committeren eisen dat hun mensen dubbelzinnigheden elimineren en verlaten pas de vergadering als discussies zijn afgerond en er duidelijkheid is over wat ze afspreken te gaan doen. Werk hard om issues tot op de bodem uit te spitten. Schrik niet terug van levendige, vaak langdurige discussie over grote strategische onderwerpen of om te vroeg door te gaan naar nieuwe agendapunten omwille van de tijd. Denk in termen zoals taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. (De TVB methode is hier uitermate geschikt voor, zie handout).

#### ■ Trapsgewijze communicatie (cascading communication)

Aan het einde van elke vergadering is het belangrijk dat het team heel expliciet de genomen (belangrijkste) besluiten evalueert en met elkaar overeenstemming realiseert over de wijze van communicatie richting overige medewerkers en andere belanghebbenden. Gebruik de volgende eenvoudige oefening (tijdsduur 5 min). Instructie:

1. Nadat ieders commitment helder gehoord, gewogen en helder is, is het van belang dat het team beslist of en zo ja welke overeengekomen besluiten en bijbehorend draagvlak moeten worden gecommuniceerd richting de rest van de organisatie.
2. Dan gaan de teamleden terug naar hun eigen team(s) en binnen een gezamenlijk afgestemd tijdsframe (24-48 uur) informeren zijn hun medewerkers. Let op:
  - Communicatie verloopt face to face (live, virtueel of telefonisch) en niet op schrift (mail)
  - Sta discussie en vragen toe die de boodschap voor eenieder verheldert.
3. Na punt 1 en 2, bepaal je hoeveel meer managementlagen de boodschap ook moeten krijgen en stel ook hiervoor een *tijdsframe* vast.

#### Toevoeging

Trapsgewijze communicatie genereert een mooie kans om transparantie en helderheid in de organisatie te bewerkstelligen. Wanneer medewerkers in verschillende delen van de organisatie dezelfde dingen terugkrijgen na een vergadering, draagt dat bij aan de overtuiging dat binnen de organisatie mensen 'schouder aan schouder' staan en samen werken aan gezamenlijke doelen.



- **Vaststellen thematisch doel (Download pdf)**  
Met een fundament van vertrouwen en een flinke dosis gezonde conflicten heeft een team de behoefte om overeenstemming te bereiken over hun belangrijkste prioriteit op korte termijn (vaststellen van het thematische doel) en overeenstemming te vinden over hoe ze dit gaan bereiken. Het eens worden over een topprioriteit en het beoordelen van de voortgang tijdens wekelijkse bijeenkomsten vergroot ieders inzet. Stel samen het thematisch doel vast en evalueer en actualiseer deze ieder kwartaal.
  
- **Verminder faalangst**  
Benadruk het worst-case scenario om de faalangst te verminderen door te beseffen dat zelfs een slechte beslissing te overleven is. Bij tegenvallende resultaten behandel deze niet als falen maar als belangrijke feedback, noodzakelijk om te leren en te verbeteren. Minimaliseer de aandacht op teleurstellingen en tegenvallers en maximaliseer de aandacht op hetgeen gewenst en de te ondernemen verbeteracties. Weet dat wat je aandacht geeft groeit.
  
- **Opstellen herstelplannen**  
Stel herstelplannen op om de misvatting weg te nemen dat een toezegging niet opnieuw kan worden bekeken nadat substantiële nieuwe informatie de wijsheid van de oorspronkelijke beslissing ongeldig maakt. Bouw hiervoor de zogenaamde evolutie-momenten in.
  
- **Focus tijdens vergaderingen (Download pdf)**  
Een veel voorkomende en pijnlijke zaak tijdens vergaderingen is gebrek aan focus, ineffectiviteit en middelmatige vergaderingen. Er zijn ondersteunende tools ontworpen om teams te helpen zich te concentreren op hun belangrijkste prioriteiten door het thematische doel wekelijks op het netvlies te houden tijdens vergaderingen. Hoe je dit bij praktisch op netvlies houdt is aan het team. Download de hand-out voor het verkrijgen van focus.





## OVERWIN HET VERMIJDEN VAN VERANTWOORDING

Voor teams betekent verantwoording nemen de bereidheid van teamleden om te kijken naar hun gedrag en of deze de prestaties van het team (kan) schaden. Leden van het team vermijden verantwoording vanwege het persoonlijke ongemak dat er uit voortkomt om een collega te wijzen op de effecten van zijn / haar gedrag en een meer algemene neiging is om moeilijke gesprekken te vermijden. Collega's verantwoordelijk houden betekent dat teamleden met elkaar "de gevaarzone moeten durven betreden". Dit kunnen ze natuurlijk alleen doen als de niveaus van vertrouwen, gezonde conflicten en commitment voldoende hoog zijn.

### Tips & Oefeningen

- **Vergroot teameffectiviteit** (Download pdf)  
De Team Effectiviteitsoefening biedt een platform voor een snelle en effectieve uitwisseling van feedback. Vraag teamleden om elkaars positieve en negatieve acties / gedragingen te identificeren en te communiceren. Door dit te doen kunnen teams snel en constructief problemen aan de oppervlakte brengen en aanpakken met behulp van een meer formeel, politiek verdeeldheid zaaiend 360-gradenprogramma.
- **Formaliseer doelen en gedragsnormen**  
Formaliseer doelen en gedragsnormen rondom het nemen van - en aanspreken op verantwoording. Een team vergroot de kans dat leden elkaars afwijkende gedragingen zullen benoemen wanneer deze gedragingen die destructief zijn voor de prestaties van het team duidelijk zijn verwoord.
- **Monitor thematische doel - vergaderingen**  
Bekijk tijdens elke wekelijkse vergadering de voortgang van het team op het afgesproken thematisch doel. Wanneer een team ervoor zorgt dat afwijkingen van plannen snel worden geïdentificeerd maken ze het waarschijnlijker dat prestatieproblemen van teamleden die optreden worden gemarkeerd en geadresseerd. Gebruik eventueel een online tool die een team kan helpen de voortgang van gedeelde doelen te meten en er een vast te houden. Op dergelijke wijze worden teamleden structureel verantwoordelijk gehouden voor hun taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- **Het Bliksem rondje - Vergaderingen**  
Hoewel, bij een geweldig bedrijf, een gevoel van verantwoordelijkheid in vrijwel elk aspect van het organisatieleven moet doordringen, zijn vergaderingen de plek waar het het duidelijkst gedemonstreerd en uitgesproken moet zijn.  
  
Start wekelijks met een bliksemronde – meeting. Een bliksemronde laat elk teamlid toe om 30 seconden lang te delen waar ze de komende week aan werken. Wanneer teamleden elkaar op de hoogte houden over wat ze aan het doen zijn, stelt het collega's in staat om feedback en advies te geven over of de teamleden gefocust zijn op de juiste dingen en zorgen ze ervoor dat die dingen ook in de realisatiefase zitten.



## OVERWIN LAKSHEID VOOR RESULTATEN

Een van de belangrijkste redenen om in teams te werken, is dat daarmee resultaten kunnen worden behaald die voor een individu dat alleen werkt onmogelijk zijn om te realiseren. Een onophoudelijke focus op collectieve doelen is, voor elk team dat zichzelf beoordeelt op resultaten, een vereiste. Teams met laksheid voor resultaten lijden omdat individuen om hun tevredenheid te behalen zich gaan richten op individuele status, ego of afdelingsbehoeften, in plaats zich te focussen op de collectieve doelen van de groep.

### Tips & Oefeningen

- **Monitor thematische doel - vergaderingen**

Tijdens elke wekelijkse bijeenkomst wil een high performing team zich concentreren op zijn thematische doel. Dit is een manier om collectieve resultaten op een openlijke manier te versterken, waardoor teamleden er veel eerder aan zullen voldoen en minder geneigd zijn om persoonlijke behoeften toe te laten / voorrang te geven. Gebruik eventueel een online tool die een team kan helpen de voortgang van gedeelde doelen te meten en helpt elkaar verantwoordelijk te houden voor het nakomen van verplichtingen, wat uiteindelijk leidt tot op het team gebaseerde resultaten.

- **Collectief boven individu**

Alle leden van het team ertoe brengen om het collectief te waarderen en succes van de groep boven eigen persoonlijke behoeften of afdelingsdoelen te benadrukken is essentieel voor effectieve teams. Resultaten lijden als teamleden een hogere prioriteit geven aan de activiteiten van hun eigen afdelingen of divisies.

Bekijk de video ([https://www.youtube.com/watch?v=BjE\\_mPoZPSg](https://www.youtube.com/watch?v=BjE_mPoZPSg)) en zorg ervoor dat elk individu zich committeert aan de doelen / resultaten van het team als zijn / haar topprioriteit.

- **Team gebaseerde beloningen**

Zorg ervoor dat team gebaseerde beloningen de basis vormen voor de meeste compensatie- en beloningssystemen. Wanneer teamleden prikkels krijgen om zich te concentreren op hun individuele prestatiedoelstellingen en niet op die van het team, wordt het erg gemakkelijk om team resultaten naar de achtergrond te zetten ten opzichte van persoonlijke financiële doelen en loopbaanontwikkeling.

