

intro en programma 5' kennismaking 15' vol maken voorbereiding 30' tijdsdruk uitvoering 30' verstoring na 15' reflectie 15' drie vragen + - ? Terugkoppeling 3+ en 3- Afscheid hand geven-weg  
Effectiviteit schaal: 1 = passief 2= reactief 3=actief 4=proactief

Hoe beheerst het team de **planning**?

1 De planning is onduidelijk en onbekend en/of veel te optimistisch; de voortgang is onzichtbaar, er is geen kritiek pad, capaciteit is niet gepland, de oplevering wordt zeker vertraagd.

2 De planning is te optimistisch, de voortgang is vaag en loopt achter, het kritieke pad is niet duidelijk, capaciteit is slecht gepland, oplevering wordt mogelijk vertraagd.

3 De planning is realistisch en voorzien van risicobeheersmaatregelen, de voortgang loopt vrijwel op schema, het kritieke pad is duidelijk, capaciteit is gepland, oplevering vindt tijdig plaats.

4 De planning is flexibel, de voortgang loopt iets voor op schema, het kritieke pad is steeds leidend, capaciteit wordt steeds gechecked, oplevering vindt iets eerder dan gepland plaats.

**Voorbeeldgedrag met positief effect:** Planning bespreken/vastleggen/delen, dialoog over tijd/fasering/risico's, capaciteit, prioriteit, kritiek pad, systematisch van grof naar fijn plannen, link met prestaties/risico's, zichtbare simulatie van voortgang in de uitvoering, tijdcontroles tussendoor, oplevermoment gepland, gehaald en gevierd.

**Voorbeeldgedrag met negatief effect:** Planning negeren en/of niet samen vastleggen, men doet maar wat, geen aandacht voor kritieke fases/pad, geen voortgang, veel te vroeg/te laat klaar, details waarbij de tijd uit het oog verloren wordt, geen tijdsbesef, geen simulatie in de uitvoering, geen oplevering.

Hoe beheerst het team de **risico's**?

1 Zij inventariseren, checken en beheersen de risico's niet of alleen voor het lijstje, zij maken fouten en er gebeuren incidenten, corrigerende (herstel)maatregelen falen.

2 Zij checken de risico's af en toe en beheersen die deels, zij constateren afwijkende producten die ze herstellen, niet alle preventieve maatregelen blijken effectief.

3 Zij checken en beheersen de risico's, constateren procesafwijkingen zonder dat producten afwijken, vrijwel alle maatregelen zijn genomen/gepland en blijken effectief.

4 Alle risico's worden steeds effectief en efficiënt gechecked en beheerst, ze voeren preventieve en correctieve verbetervoorstellen door en er is een LEAN planning van slimme maatregelen.

**Voorbeeldgedrag met positief effect:** Risico's creatief ophalen/vastleggen, dialoog over verbeteren, constateren en registreren/analyseren, delen, plannen/begroten maatregelen en uitvoeren.

**Voorbeeldgedrag met negatief effect:** Het blijft bij een lijstje, alleen aandacht op prestatie en kosten, afwijkingen niet vertalen in risico's, bagatelliseren maatregelen, negatie van de relatie.

Hoe gaat het team om met **afwijkingen/fouten**?

1 Zij ontkennen afwijkingen en fouten, verwijzen terecht of onterecht naar het contract of andere afspraken en hun houding hierbij is (actief of passief) agressief/verdedigend.

2 Afwijkingen en fouten worden noch ontkend, noch bevestigd, onduidelijk is hoe het contract geïnterpreteerd wordt, ze blijven vaag en hun houding hierbij is afwachtend.

3 Zij erkennen afwijkingen en fouten, gaan uit van eenzijdige interpretatie (standpunten) van afspraken en hun houding hierbij is actief in de zin van 'ik zal het even uitleggen'.

4 Zij delen proactief afwijkingen en fouten om van te leren, er is een adequate dialoog over de interpretatie van belangen en hun houding hierbij is gezamenlijk proactief opbouwend.

**Voorbeeldgedrag met positief effect:** Kwetsbaar opstellen, begripvol doorvragen, emotionele veiligheid bieden, kansdenken, visie-vertalen, belonen, complimenteren.

**Voorbeeldgedrag met negatief effect:** Aanvallen/verdedigen, drammen, ontwijken, politiseren, juridiseren, vingerwijzen, straffen, de schuld bij de ander leggen, slachtoffergedrag.

Hoe gaat het team om met **afspraken**?

1 Zij ontkennen afspraken en/of komen afspraken niet na, daarover communiceren zij niet, hun houding hierbij is passief en dit is niet bespreekbaar.

2 Zij komen afspraken vaker niet of niet volledig/tijdig na, daarover communiceren zij niet adequaat en hun houding is afwachtend (reactief) als dit ter sprake wordt gebracht.

3 Zij komen afspraken vrijwel altijd na en communiceren daarover actief (spontaan en/of gepland) en hun houding is actief in de zin van 'ik zal je vertellen hoe het zit'.

4 Zij stellen afspraken gezamenlijk op, bevestigen die en komen die na, daarover communiceren zij gezamenlijk proactief en adequaat en zij gedragen zich proactief dynamisch.

**Voorbeeldgedrag met positief effect:** Assertief formuleren van afspraken, verdelen van verantwoordelijkheden afgestemd op mogelijkheden/talenten, vriendelijk complimenten geven.

**Voorbeeldgedrag met negatief effect:** Agressief (opleggen) van eisen, wij-jullie discussie, kritiek, op de man spelen, bagatelliseren, schokschouderen, niet vastleggen, niet bespreken.

Hoe gaat het team om met **conflicten**?

1 Zij ontkennen conflicten, verwijzen - al dan niet onterecht - naar afspraken en eisen en hun houding hierbij is agressief powerplay of passief lethargisch.

2 Conflicten worden noch ontkend, noch bevestigd, onduidelijk is hoe zij de afspraken interpreteren, er is koehandel en zij gedragen zich hierbij ontwijkend en berustend.

3 Zij erkennen conflicten, gaan uit van tamelijk eenzijdige interpretatie van de afspraken en regels, zij onderhandelen redelijk over oplossingen en hun houding hierbij is actief.

4 Zij gebruiken (dreigende) conflicten pro-actief om van te leren, er is een constructieve, plezierige dialoog over de relatie en alle belangen en hun houding is creatief en coöperatief.

**Voorbeeldgedrag met positief effect:** Kwetsbaar opstellen, doorvragen, complimenteren, geruststellen, respect tonen, afstand verkleinen, glimlachen, functionele stiltes.

**Voorbeeldgedrag met negatief effect:** 'Ja, maar', kleineren (let op verkleinwoorden), stemverheffing, cynisme, sarcasme, vecht/vluchtgedrag (let op kin/knie/schouders), moeten, 'nog even...'

Hoe gaat het team om met de **balans tussen de relatie en het contract** (de inhoud/prestatie)?

1 De balans slaat extreem door vanwege het stellig vasthouden aan standpunten of vanwege het toegeven aan druk vanuit de ander, er is sprake van stagnerende lose-lose en escalatie.

2 Zij houden steviger vast aan standpunten dan dat zij moeite doen om de relatie te versterken en er is sprake van vertragende win-lose.

3 Op basis van een zichtbare balans tussen - afspraken/standpunten over - de prestatie en de relatie sluiten zij uiteindelijk compromissen.

4 Door creatief en in een dynamisch constructieve sfeer nauw samen te werken wordt de balans een middel om snel tot betere resultaten te komen (win-win, beter dan compromissen).

**Voorbeeldgedrag met positief effect:** Vragen, luisteren, doorvragen, reflecteren, knikken, gevoel benoemen in de ik-vorm, waarnemingen benoemen, wij kunnen, wij zouden, hoe vragen.

**Voorbeeldgedrag met negatief effect:** Vertellen, verdedigen, uitleggen, achteruit hangen, schouders/wenkbrauwen ophalen, wegstappen/wegkijken/wegstappen, bladeren, 'ja, maar', ik wil, ik vind, ik/jij, nu.

Hoe gaat het team om met de **balans tussen de (gezamenlijke of tegenstrijdige) belangen**?

1 Zij zien de eigen belangen als de enige belangen, er is sprake van obstructie en tegenwerking en de resultaten voldoen niet aan de eisen/verwachtingen.

2 Zij achten de eigen belangen belangrijker dan de overige belangen, er is sprake van geringe dialoog/discussie en de resultaten voldoen onvoldoende aan de eisen/verwachtingen.

3 Zij achten de eigen belangen net zo belangrijk als de overige belangen, er is sprake van samenwerking en dialoog, en de resultaten voldoen - nog net - aan de eisen/verwachtingen.

4 Zij respecteren elkaars belangen, zijn gericht op win-win door creatieve, intelligente samenwerking, waar iedereen beter van wordt en waarbij de verwachtingen overtroffen worden.

**Voorbeeldgedrag met positief effect:** Het benoemen en duiden van belangen, het woord 'belangrijk' bewust gebruiken, (door)vragen, dialoog, checks tussendoor en achteraf, verwachtingen.

**Voorbeeldgedrag met negatief effect:** 'Ja maar', 'moeten' en 'zullen', niet (door)vragen, aannames doen en niet verifiëren, geen of juist heel veel prioriteiten stellen, gewoon maar wat doen.

In welke mate scoort het team op '**vertrouwen**'?

1 Zij hebben geen aandacht voor belangen, luisteren niet naar elkaar, roepoeteren, stellen wantrouwige vragen, doen geen toetsen/checks, doen geen gevoelsreflecties en escaleren.

2 Zij hebben weinig aandacht voor elkaars belangen, luisteren af en toe, toetsen/checks zijn nodig om te redden, discussie, doen weinig gevoelsreflecties en escalatie hangt in de lucht.

3 Zij hebben aandacht voor elkaars belangen, luisteren goed, toetsen/checken beperkt, doen enkele gevoelsreflecties en de gezamenlijke dialoog is redelijk en ontspannen.

4 Zij hebben respect voor alle belangen, luisteren om te begrijpen, toetsen zijn niet nodig, gevoelsreflecties geven diepgang en de dialoog levert aantoonbare duurzame verbeteringen op.

**Voorbeeldgedrag met positief effect:** Aandacht door oogcontact, doorvragen, (non verbale) complimenten, dieper luistergedrag (intenties), handreikingen over en weer, samen/boven gedrag.

**Voorbeeldgedrag met negatief effect:** Slecht luisteren, kletsen, vragen om te vragen, geen begrip tonen, uitstellen, bot overrulen, uitleggen/drammen/draaien, polariseren, tegen/onder gedrag.

In welke mate scoort het team op '**betrokkenheid**'?

1 Zij doen geen enkel beroep op individuele inbreng, haken af, waardoor achteraf conflicten (zullen) ontstaan in een slechte, vijandige of onveilige sfeer.

2 Zij doen soms een vaag beroep op individuele inbreng, modderen wat aan, waardoor soms lauwe conflicten ontstaan in een saaie, achterdochtige sfeer.

3 Zij doen regelmatig een beroep op elkaars inbreng, leunen naar voren, bespreken vooraf (mogelijke) conflicten actief die ze oplossen in een redelijke en veilige sfeer.

4 Iedereen prikkelende inbreng gebruiken zij steeds effectief en efficiënt om gezamenlijk tot resultaten te komen die de verwachtingen overtreffen, in zeer goede, bruisende dynamische sfeer.

**Voorbeeldgedrag met positief effect:** Inbreng bij elkaar ophalen (vragen) en waardering, spanning en conflict samen oppakken ('wij') en daarvan leren ('leuk'), non verbaal verbinden, beweging.

**Voorbeeldgedrag met negatief effect:** Zenden zonder ontvangst (autoverkoper), geen waardering, geen complimenten, non verbaal ongeïnteresseerd, hangen/wegkijken/weglopen, 'jij moet nu...!'

In welke mate scoort het team op '**geruststelling**'?

1 Zij geven geen blijk van enige expertise, de experts zijn afwezig op de momenten dat het ertoe doet, ze bagatelliseren zorgen, ontberen begrip en empathie en er heerst paniek.

2 Zij tonen weinig specifieke expertise, de autoverkoper en het kruisverhoor, de experts zijn er wel, ze parkeren zorgen, geven weinig blijk van begrip en empathie en er heerst onrust.

3 Zij bewijzen voldoende specifieke expertise, de experts zijn aanwezig op de momenten dat het ertoe doet, bespreken zorgen, er is regelmatig blijk van begrip en empathie en er heerst rust.

4 Er is een overdaad aan specifieke expertise, de experts zijn er al voordat het ertoe doet, ze nemen zorgen op voorhand weg, er is wederzijds begrip en empathie, rust in dynamiek (flow).

**Voorbeeldgedrag met positief effect:** Gedoseerd en getimed inbrengen expertise, afstand (fysiek), LSD, (door)vragen naar zorgen, glimlachen (mimiek), prikkelen, snelheid, rust, complimenten.

**Voorbeeldgedrag met negatief effect:** Onrustig bewegen/praten, bagatelliseren, wegstappen/wegkijken/weglopen, boven- of juist ondergeschikt gedrag, cynisme, sarcasme, flauw lacherig, geen begrip tonen..

[link naar bron](#)