

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 aan 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 Ieders 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..