THE FIVE BEHAVIORS OF A COHESIVE TEAM®

De vijf kenmerken van een goedlopend team®

Persoonlijke ontwikkeling

Gebaseerd op de *New York Times* best-seller
De vijf frustraties van teamwork door Patrick Lencioni

ipb partners

Tea Meerkerk

29.09.2026

Dit verslag werd geleverd door:
IPB Partners
info@ipbpartners.eu
+372 6191492

SAMPLE

AFXEU7JSLL

WILEY

Jij en de vijf kenmerken®

Tea, je hebt waarschijnlijk al vaker deel uitgemaakt van een team. Je weet dus hoe frustrerend het kan zijn als teams niet goed functioneren. Politiek geneuzel, gebrek aan afstemming en onduidelijkheden, kosten tijd en energie die je liever ergens anders aan besteedt. Soms lijkt het of onze teams ons eerder afremmen dan vooruit helpen.

Maar voor iets dat zo veel impact heeft op ons dagelijkse werkzame leven, besteden we eigenlijk maar weinig tijd aan het bespreken met elkaar hoe onze teams beter zouden kunnen functioneren.

Niemand vertelt jou hoe jij een goede teamgenoot kunt zijn.

En dat is precies wat *De vijf kenmerken van een goedlopend team*® wél doet. Gebaseerd op Patrick Lencioni's best-seller *De vijf frustraties van teamwork,* bieden wij jou een simpel maar doeltreffend model dat jou kan helpen om je vaardigheden te verbeteren om een betere teamgenoot te worden en een sterker team te creëren. Het is een proces van doorzetten en hard werken, maar weet dat Lencioni's model al meer dan 15 jaar succesvol wordt ingezet om teams te verbeteren.

Dit is jouw kans om het verschil te maken in je teams. ▶▶▶

Dit rapport zal jou de principes van goed teamwork laten zien. Je leert het model kennen en leert over hoe de vijf kenmerken met elkaar verbonden zijn. Zij vormen samen de basis voor het bouwen van succesvolle, hechte teams. De gepersonaliseerde content is gebaseerd op de resultaten van jouw assessment, ondersteund door het Everything DiSC® model. Het helpt jou zo beter te begrijpen wat je toegevoegde waarde aan je team is en waar jij je nog verder kunt ontwikkelen.

Al met al zul je ervaren dat je een aantal vaardigheden kunt ontwikkelen die je kunt inzetten om het team nog sterker te maken.

Deze vijf kenmerken vormen de basis van een goedlopend team

Om een goedlopend team te zijn, moeten teams:

- **Kunnen vertrouwen op elkaar**
  Als teamleden écht open, oprecht en eerlijk tegen elkaar zijn, zijn ze in staat om vertrouwen op basis van openheid op te bouwen.
- **Het conflict aangaan over ideeën**
  Als er open vertrouwen is, kunnen teamleden op een constructieve
  en ongefilterde manier ideeën met elkaar bespreken.
- **Je committeren, achter beslissingen staan**
  Als alle teamleden hun mening en ideeën delen en ter discussie kunnen stellen, is de kans groter dat zij achter de beslissing zullen staan.
- **Elkaar kunnen aanspreken**
  Als iedereen zich gecommitteerd heeft aan een duidelijk plan van aanpak, zal het team eerder bereid zijn om elkaar aan te spreken op een ieders verantwoordelijkheid.
- **Focus op het gezamenlijk resultaat**
  Het uiteindelijke doel van open vertrouwen, productief conflict, commitment en verantwoording is maar één ding: het behalen van een goed resultaat.

SAMPLE

© door Patrick Lencioni en John Wiley & Sons, Inc. Alle rechten voorbehouden.
Reproductie in welke vorm dan ook, geheel of gedeeltelijk, is verboden.

Het begint bij jou

Tea, laten we van start gaan met een aantal van jouw sterke punten die wij hebben gehaald uit de resultaten van je assessment:

Je bent doorgaans een geduldig en nauwkeurig persoon, die bij teamgenoten bekend staat om de betrouwbaarheid en support. Je hebt oog voor de behoeften van anderen en bent bereid om die van jezelf terzijde te schuiven om teamgenoten die jou om vragen te steunen. En omdat jij niemand wil teleurstellen, leg je veel druk op jezelf om de zaken goed te doen. Hierdoor leg je de lat hoog voor jezelf en kunnen je teamgenoten erop vertrouwen dat jij je werk grondig en met zorg afrondt. In vergelijking met anderen heb jij meer behoefte aan veiligheid en voorspelbaarheid. Je werkt graag met bekende routines, pakt zaken stapsgewijs aan en werkt bij voorkeur achter de schermen. Je vindt het prettig om een bepaalde mate van stabiliteit te hebben en houden: je houdt je liever op de achtergrond, denkt na voordat je je mond open doet, straalt rust uit en promoot zo ook harmonie.

Jij en De vijf kenmerken®

Vertrouwen

Aangezien jij doorgaans geduldig bent en je benaderbaar opstelt, heb jij de gave om teamgenoten op hun gemak te laten voelen waardoor zij zich waarschijnlijk makkelijk openstellen richting jou. Omdat jij behulpzaam en attent bent, zullen je teamgenoten zich regelmatig tot jou richten met hun bedenkingen of hulpvragen. Tegelijkertijd kun jij wat meer terughoudend zijn en stel jij jezelf niet snel open. Je kunt je dan beleefd of zelfs behoedzaam opstellen, totdat jij vindt dat je mensen goed genoeg kent.

Conflict

Je bent zachtaardig en voorzichtig en denkt zaken goed door alvorens deze te delen. Waarschijnlijk heeft het niet je voorkeur om actief deel te nemen aan een vurig debat, vooral niet als je weet dat het de boel op scherp zal zetten of een heftige reactie kan oproepen. En als er spanning ontstaat, heb jij de neiging om je terug te trekken. Maar als je wel meedoet, stimuleer jij een goed gesprek dankzij je gelijkmoedigheid en je opmerkzaamheid voor andermans ideeën.

Commitment

Je stelt je meestal inschikkelijk op en staat klaar om jouw deel van de teamondersteuning te doen. Dus als het team een beslissing heeft genomen, ben jij bereid om achter de beslissing te staan en je best te doen om deze te realiseren - zelfs als dit betekent dat jij je eigen voorkeuren terzijde moet schuiven. En omdat je graag werkt met heldere en afgebakende verwachtingen, schep je de duidelijkheid die van belang is om het team vooruitgang te boeken met een sterkere commitment.

Verantwoording

Gezien de waarde die jij hecht aan goede werkrelaties en een harmonieuze sfeer, kun jij ineen krimpen bij de gedachte dat jij deining veroorzaakt wanneer je teamgenoten zou confronteren met een probleem. Jij zorgt er voor dat de gevoelens van de mensen om je heen worden beschermd. Dus als iemand niet aan je verwachtingen voldoet, zie je dit door de vingers of doe je het werk misschien wel zelf nog een keer, in plaats van negatieve feedback te geven. Maar wanneer jij je wel uitspreekt zal juist jouw diplomatieke manier van spreken ervoor zorgen dat teamgenoten openstaan door je vriendelijke aanpak.

Resultaat

Jij wil graag degene zijn op wie je teamgenoten kunnen rekenen, dus werk je zorgvuldig mee aan het behalen van het resultaat. Zelf geef je de voorkeur aan een meer methodische aanpak en een rustige routine, zodat jij je aandacht en focus kunt houden op de meer tijdrovende taken die van belang zijn voor het behalen van een goed resultaat. Jij bent waarschijnlijk ook bereid de helpende hand te bieden, zelfs als het nodig is om je eigen werk daarvoor terzijde te schuiven, om zo jouw teamgenoten daar waar nodig te helpen.

SAMPLE

© door Patrick Lencioni en John Wiley & Sons, Inc. Alle rechten voorbehouden.
Reproductie in welke vorm dan ook, geheel of gedeeltelijk, is verboden.

Vertrouwen opbouwen

VERTROUWEN

De eerste en meest fundamentele eigenschap van een goedlopend team is vertrouwen. Veel mensen denken dat de definitie van vertrouwen is dat je iemands gedrag kunt voorspellen op basis van ervaring, maar dat is niet wat wij hier bedoelen. Wij spreken in de context van een goed lopend team over open vertrouwen in de zin van:

> **De bereidheid om volledig open te zijn tegenover elkaar, om geen muur op te trekken, fouten toe te geven en om hulp te vragen.**

Open vertrouwen is alleen mogelijk wanneer we zeker weten dat de intenties van onze collega's goed zijn en dat er geen reden is om beschermend of voorzichtig te zijn in het team. Zonder vertrouwen verspilt een team tijd en energie door hun onvolkomenheden en fouten te verbloemen, niet snel om hulp te vragen en uit te gaan van slechte intenties of onkunde van hun teamgenoten.

Als er sprake is van vertrouwen in een team, kunnen we de energie die nodig is om indruk te maken op onze teamgenoten, veel productiever inzetten. We kunnen gebruik maken van de gezamenlijke vaardigheden van het team en elkaar ondersteunen om het werk voor iedereen makkelijker te maken. Er is dan een stevige basis waarop we de andere aspecten van goed teamwork kunnen bouwen.

Dean Drobot/Shutterstock

Hoe ziet het eruit wanneer **er open vertrouwen** is in een team?

- Je kwetsbaar durven opstellen, oprecht zijn naar elkaar, je zelf zijn
- Eerlijk en open zijn over jouw onvolkomenheden of fouten en je excuses hiervoor kunnen maken
- Elkaar het voordeel van de twijfel geven in plaats van overhaaste conclusies trekken
- Elkaar om hulp en input vragen als het gaat over jullie verantwoordelijkheden

Wat heb *jij* nodig om vertrouwen op te bouwen?

Tea, gezien jouw voorkeur voor stabiliteit, vind jij het waarschijnlijk prettig om op jouw eigen tempo het vertrouwen op te bouwen, in een rustige en hulpvaardige omgeving. Je ziet hier rechts een aantal suggesties die jou kunnen helpen om 'open vertrouwen' op te bouwen. Lees de lijst eens rustig door en hopelijk krijg je op basis van de genoemde punten een beter begrip van dit kenmerk en jouw eigen voorkeursgedrag hierbij.

- Werken in een harmonieuze, voorspelbare omgeving zonder chaos
- Werken in een cultuur waar fouten onderdeel zijn van het groeiproces
- Werken in een team waar jij niet je stem hoeft te verheffen om gehoord te worden
- Weten dat je teamgenoten bij jou terecht kunnen voor hulp

SAMPLE

© door Patrick Lencioni en John Wiley & Sons, Inc. Alle rechten voorbehouden.
Reproductie in welke vorm dan ook, geheel of gedeeltelijk, is verboden.

Je kwetsbaar opstellen

Nu je weet wat jou kan helpen bij het opbouwen van **vertrouwen in een team**, is het nu tijd om de zaken te benoemen die dat proces kunnen bemoeilijken. Vertrouwen is iets waar wij allemaal van tijd tot tijd moeite mee kunnen hebben. Ieder vanuit zijn eigen twijfels en bedenkingen die ons kunnen afremmen of ons ervan weerhouden om ons kwetsbaar op te stellen. Deze twijfels en bedenkingen onderkennen kan het overwinnen hiervan vergemakkelijken.

Redenen waarom *jij* je soms niet direct open opstelt

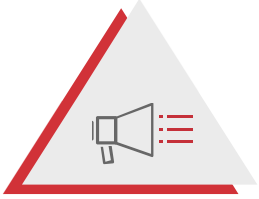
In een sociale setting stel jij je wat meer terughoudend en behoedzaam op. Dus in plaats van je een standpunt in te nemen met het risico daarop aangesproken te worden, kies jij er voor om wat meer op de achtergrond te blijven.

Je kwetsbaar voelen

Voor schut staan

Jij wil graag dat jouw teamgenoten positief over je denken en je kiest ervoor om je wat meer op de achtergrond te houden in plaats van vrijuit te spreken en eventueel in verlegenheid te worden gebracht.

Omdat jij jezelf onder druk zet om zaken goed te doen, kan het pijnlijk zijn als je het gevoel hebt dat je tekort bent geschoten. Dus houd jij je fouten voor je om zo kritiek te vermijden.



Kritiek

Niet tot last willen zijn

Jij bent behulpzaam en inschikkelijk en zet de behoeftes van teamgenoten vaak boven jouw eigen behoeftes. Jij zal waarschijnlijk niet snel om hulp vragen als je denkt dat jij jouw teamgenoten tot overlast kunt zijn.

Illustratie: Max Griboedov/Shutterstock

Waarom anderen zich kunnen inhouden

Je teamgenoten kunnen een deel van de hierboven vermelde twijfels delen of juist voor zich houden om redenen die hieronder vermeld staan. Sommige van deze zinnen kunnen ook herkenbaar zijn voor jou. Door te begrijpen waarom anderen zich kunnen inhouden, kun je bedenken wat jij kunt doen om teamgenoten zodanig op hun gemak te stellen dat zij zich kwetsbaar durven op te stellen.

Incompetent overkomen
Voor een karretje gespannen worden
Zwak over komen
Harmonie verliezen
Niet aardig gevonden worden

Afkeuring
Negatieve reacties
Als naïef worden gezien
Invloed verliezen
Controle verliezen

SAMPLE

© door Patrick Lencioni en John Wiley & Sons, Inc. Alle rechten voorbehouden.
Reproductie in welke vorm dan ook, geheel of gedeeltelijk, is verboden.

Hoe bouw je vertrouwen op?

VERTROUWEN

Nu jij jouw sterke kant kent en weet wat jou soms tegen kan houden, kun je van start met het bouwen aan vertrouwen in teams. Dit vertrouwen is er niet van de ene op de andere dag. Het vereist gedeelde ervaringen in de loop van de tijd, meerdere keren die goede opvolging om geloofwaardigheid op te bouwen en een diepgaand begrip en kennis van de unieke kenmerken van collega's. Aandacht besteden aan en het ontwikkelen van de lijst van gewoontes hieronder, kan je helpen om dit proces samen met je teamgenoten te versnellen.

Ontwikkel goede gewoontes rondom vertrouwen

De onderstaande informatie is gepersonaliseerd op basis van de resultaten van je assessment. Kies er minimaal één om op te focussen en beschrijf hieronder hoe jij dit gaat toepassen. Je kunt later, wanneer je aan het einde van het rapport je plan van aanpak maakt, deze pagina en je aantekeningen gebruiken voor je plan.

Bereid zijn je kwetsbaar op te stellen

- Onthoud dat je kwetsbaar opstellen niet vraagt van jou om direct met grootse bekentenissen te komen of meteen jouw zwakheden te tonen.
- Wanneer het idee van het delen van je bedenkingen en gedachten je afschrikt omdat jij deze normaliter voor je houdt, oefen dit dan eerst eens met een teamgenoot op een laagdrempelige manier met iets kleins.

Weersta de verleiding om je fouten te maskeren of te bagatelliseren

- Jij legt de lat zo hoog dat jij geneigd kunt zijn om een fout eerder te verzwijgen als deze voor jou beschamend of onvergeeflijk voelt. Maar doe eens een stap terug en bekijk objectief of het echt zo erg is, of dat jouw teamgenoten hier hooguit hun schouders over ophalen.
- Probeer de situatie te bekijken met hetzelfde begrip als jij een teamgenoot onder een vergelijkbare situatie zou geven.

Vraag om hulp als dat relevant is

- Jij bent van nature wat terughoudend maar geeft teamgenoten graag het gevoel dat ze op jou kunnen rekenen. Daarom ben je soms eerder geneigd om problemen zelf op te lossen in plaats van om hulp te vragen.
- Onthoud dat hulp vragen niet betekend dat jij je werk niet aankunt. Het is soms misschien wel veel efficiënter om om hulp te vragen dan het probleem zelf op te lossen.

In de praktijk brengen

Gebruik deze ruimte om te beschrijven hoe jij de door jou gekozen gewoonte(n) op jouw team kunt toepassen. Welke voordelen zou dit kunnen opleveren?

SAMPLE

© door Patrick Lencioni en John Wiley & Sons, Inc. Alle rechten voorbehouden.
Reproductie in welke vorm dan ook, geheel of gedeeltelijk, is verboden.

Vertrouwen & conflict met elkaar verbinden

Door open vertrouwen, kan een team een conflict in iets krachtigs en constructiefs veranderen. Teamgenoten durven het aan om deel te nemen aan verhitte discussies en soms emotionele debatten. Zij doen dit in de wetenschap dat zij niet worden gestraft of afgewezen wanneer zij iets zeggen dat voorheen soms als te kritisch of niet opbouwend werd opgevat.

Bij open vertrouwen, is conflict niets anders dan de zoektocht naar de waarheid, een poging om het beste antwoord te vinden.

SAMPLE

Welke impact heeft dit op *jou,* Tea?

Hoe kan open vertrouwen, jou en je teamgenoten helpen om deel te nemen aan een productief conflict?

- Tea, als jij de neiging kunt onderdrukken om je woorden te filteren, kun jij je gedachten vrijelijk laten bijdragen aan een oprechte ideeënuitwisseling.
- Als jij je zorgen kunt overwinnen dat eerlijkheid kan leiden tot kritiek of je in verlegenheid kan brengen, wordt het makkelijker om lastige kwesties die het team tegenhouden, bespreekbaar maken.
- Door je benaderbaar en begripvol op te stellen, stel jij teamgenoten op hun gemak zodat zij zich veilig voelen om zich open op te stellen. Dit maakt het makkelijker voor hen om hun eerlijke mening te geven en hun zorgen te uiten tijdens een debat.

© door Patrick Lencioni en John Wiley & Sons, Inc. Alle rechten voorbehouden.
Reproductie in welke vorm dan ook, geheel of gedeeltelijk, is verboden.

Conflictbeheersing

CONFLICT

Conflict wordt vaak beschouwd als een taboe, vooral op het werk. Mensen spenderen buitensporig veel tijd en energie aan het vermijden van verhitte debatten die juist van levensbelang zijn voor een goedlopend team.

Maar teams die bereid zijn om een *productief* conflict aan te gaan, lossen problemen op en vinden de best mogelijke oplossingen in de kortst mogelijke tijd. Met productief conflict bedoelen we:

Debat gefocust op concepten en ideeën waarbij je kwaad bedoelde, persoonlijke aanvallen vermijdt.

Zo'n debat, op basis van inhoud, is ver verwijderd van de destructieve discussies en politiek gedoe waar teams soms dagelijks mee dealen. Het is vele malen productiever dan de halfbakken discussies waarbij mensen hun echte mening voor zich houden en lastige vraagstukken onopgelost laten.

ESB Essentials/Shutterstock

Hoe ziet het eruit wanneer een team gaat voor productief conflict ?

- Je mening uiten, zelfs wanneer dit kan leiden tot onenigheid en discussie
- Actief vragen naar de mening van teamgenoten tijdens een vergadering
- Het benoemen en aanpakken van vraagstukken en problemen
- Ieders ideeën en benaderingen onderzoeken om zo tot de beste oplossing te komen

SAMPLE

En wat draag *jij* hieraan bij?

- Tea, gezien jouw geduldige en behulpzame aard, straal jij de bereidheid uit dat je wil luisteren en dat maak het voor teamgenoten makkelijker om hun mening te delen.
- Met je rustige houding, stimuleer jij een gevoel van kalmte tijdens een debat. Dit kan de ongezonde spanning helpen verlichten.
- Jij ben objectief dus jouw vermogen om feiten van emoties te scheiden zorgt ervoor dat het team de focus kan houden op de voorliggende kwestie.

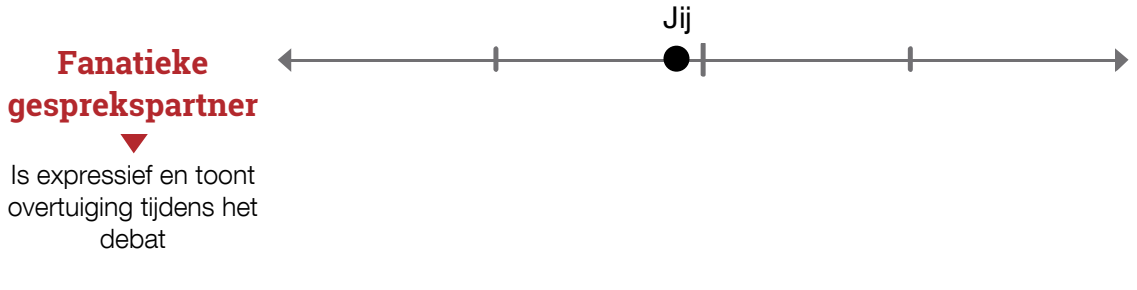
Wat vind *jij* stressvol?

- Omdat jij de voorkeur geeft aan een vriendelijke en rustige benadering, kan het je energie kosten om gehoord te worden door de wat meer uitgesproken teamgenoten.
- Jij houdt ervan dat je omgeving kalm is. Wanneer een debat hoog oploopt of jij te maken krijgt met argumentatieve collega's, kun jij je misschien wat ongemakkelijk voelen en zou jij je het liefste je terug willen trekken uit het debat.
- Jij wil goed beslagen ten ijs komen over welk onderwerp je ook spreekt. Een debat onvoorbereid of zonder de feiten te moeten voeren, kun jij om die reden als stressvol ervaren.

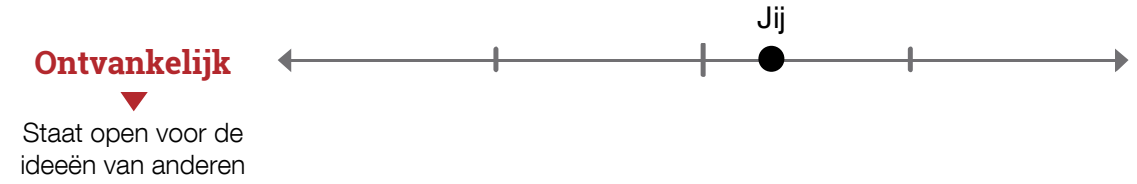
© door Patrick Lencioni en John Wiley & Sons, Inc. Alle rechten voorbehouden.
Reproductie in welke vorm dan ook, geheel of gedeeltelijk, is verboden.

Jouw manier van handelen bij een conflict

Om je beter inzicht te geven in hoe jij omgaat met conflict, laten de schalen op deze pagina zien wat jouw natuurlijke neigingen zijn. De plaatsbepaling van de stip op de onderstaande schalen zijn gebaseerd op de door jou gegeven antwoorden. Als jij je bewust bent van jouw voorkeursgedrag, kan dit helpen te begrijpen hoe jij een situatie doorgaans benadert en waar jij misschien wat zou kunnen meebewegen.



Hoewel jij meestal rustig bent tijdens een conflict, zijn er situaties te bedenken dat jij weldegelijk je mening levendig verdedigt. Vooral als jij je mening lang voor je hebt gehouden en je spreekt je eindelijk uit, dan doe je dit met overtuiging en gevoel. Ook wanneer iets fout lijkt of tegengesteld is aan je kernovertuiging zul jij van je laten horen. Deze bevlogenheid zorgt ervoor dat je ideeën een plek hebben in het debat. Maar omdat je voorkeur uitgaat naar een rustig gesprek, maak jij je achteraf, wellicht onnodig, wel eens zorgen of je niet te aanwezig was in het debat.



Jij bent vrij inschikkelijk maar er zijn momenten waarop je zo gehecht bent aan jouw mening dat het moeilijk is deze los te laten. Opkomen voor jouw standpunt draagt bij aan een gezond debat, omdat dit ervoor zorgt dat jouw ideeën volledig worden gehoord en besproken. Maar omdat je zo graag wil dat alles rustig blijft, kan jouw weerstand zo subtiel zijn, dat teamgenoten jou niet kunnen inschatten en niet goed weten waar je echt staat. Dat kan er toe leiden dat jij je terugtrekt en jezelf afsluit voor andermans ideeën of je kiest ervoor om je weerstand op een subtiele manier na afloop van het debat te tonen.

SAMPLE

© door Patrick Lencioni en John Wiley & Sons, Inc. Alle rechten voorbehouden.
Reproductie in welke vorm dan ook, geheel of gedeeltelijk, is verboden.

Beter worden in conflict

CONFLICT

De eerste stap om deel te nemen aan een constructief conflict is de erkenning dat conflict goed en noodzakelijk is en uiteindelijk het team ten goede komt. Met deze mindset wordt het makkelijker om je ideeën uit te spreken, de ideeën van anderen in overweging te nemen en om kwesties op tafel te leggen. Het ontwikkelen van de hier genoemde punten zal je verder helpen om bij te dragen aan een productief debat in je team.

Ontwikkel goede gewoontes voor conflict

De onderstaande informatie is gepersonaliseerd op basis van de resultaten van je assessment. Kies er minimaal één om op te focussen en beschrijf hieronder hoe jij dit gaat toepassen. Je kunt later, wanneer je aan het einde van het rapport je plan van aanpak maakt, deze pagina en je aantekeningen gebruiken voor je plan.

Geef hardop je mening

- Vooral als sterke persoonlijkheden het gesprek domineren, moet jij inbreken met een wat meer assertievere aanpak dan je gewend bent, zodat ook jouw stem wordt gehoord.
- Onthoud dat dit waarschijnlijk dominanter voelt voor jou dan voor je teamgenoten.

Geef niet direct toe wanneer je door sterke persoonlijkheden wordt uitgedaagd

- Wanneer jij wordt geconfronteerd met een teamgenoot met een directieve aanpak, kan jij in de verleiding komen om toe te geven. Maar doe dit niet alleen maar om de harmonie te bewaren. Als je toegeeft of dit lijkt te doen zonder op te komen voor jouw standpunt, zal je commitment uiteindelijk kunnen gaan wankelen.
- Omdat een teamgenoot nou eenmaal zelfverzekerd overkomt, betekent dit niet dat diens idee waardevoller is dan jouw idee.

Geef mensen de ruimte om met elkaar in debat te gaan

- Hoewel het bevorderen van de kalmte soms ongezonde conflicten in constructievere banen kan leiden, moet je oppassen dat je het debat niet in de kiem smoort of verstikt.
- Weersta de behoefte om in te breken en een gezonde onenigheid glad te strijken tussen je teamgenoten.

SAMPLE

In de praktijk brengen

Gebruik deze ruimte om te beschrijven hoe jij de door jou gekozen gewoonte(n) op jouw team kunt toepassen. Welke voordelen zou dit kunnen opleveren?

© door Patrick Lencioni en John Wiley & Sons, Inc. Alle rechten voorbehouden.
Reproductie in welke vorm dan ook, geheel of gedeeltelijk, is verboden.

Conflict & commitment met elkaar verbinden

Wanneer iedereen deelneemt aan een constructief debat en openstaat voor de perspectieven en meningen van teamgenoten, zal een team zich vol vertrouwen kunnen verbinden aan een besluit en er achter staan in de wetenschap dat alle teamleden zijn gehoord en hiermee alle input volledig is benut.

Onthoud dat vertrouwen binnen een team van belang is om teamgenoten zich op hun gemak te laten voelen om zich uit te spreken.

Wanneer mensen niet de gelegenheid hebben gehad om hun mening te geven, vragen te stellen of de redenering achter een besluit te begrijpen, is het lastiger om een besluit te erkennen en te ondersteunen.

Welke impact heeft dit op *jou,* Tea?

Waarom is je actief uitspreken van belang voor jou en je teamgenoten om achter een beslissing te staan?

- Tea, als jij openhartig bent over jouw standpunt tijdens een debat, zul jij je eerder committeren aan een beslissing die volgt uit het debat, omdat jij een actieve rol hebt gespeeld in het beslissingsproces.
- Door je staande te houden bij het geven van je mening, zul je achteraf minder snel gaan twijfelen of spijt hebben van de door jouw gegeven commitment.
- Door een constructief debat te laten uitspelen, zelfs als er wat spanning komt, zorg jij ervoor dat een idee grondig wordt besproken en groeit hierdoor jouw vertrouwen om je volledig te committeren aan de te nemen teambeslissing.

SAMPLE

© door Patrick Lencioni en John Wiley & Sons, Inc. Alle rechten voorbehouden.
Reproductie in welke vorm dan ook, geheel of gedeeltelijk, is verboden.

Commitment bereiken

Als teamleden zich niet committeren, zullen ze halfslachtig meegaan met de genomen beslissingen. Dat maakt de kans groot dat zij niet op één lijn zitten terwijl die afstemming juist van groot belang is om het einddoel goed te behalen. In de context van een goedlopend en hecht team is commitment:

> **Duidelijkheid over beslissingen en alleen verder gaan met complete buy-in van alle teamgenoten, zelfs van degenen die het in eerste instantie niet eens waren met de beslissing.**

De twee voornaamste oorzaken van een gebrek aan commitment zijn de wens voor consensus en de behoefte aan zekerheid en dat is gewoon niet altijd mogelijk. Superteams begrijpen dat zij in staat moeten zijn om zich te committeren ook als de uitkomst onzeker is of niet iedereen het meteen met elkaar eens is. Teamgenoten kunnen anders beslissingen over-analyseren en betwijfelen, discussies steeds opnieuw gevoerd en het is dan onduidelijk waar de focus op moet liggen.

Pair Srinrat/Shutterstock

Hoe ziet het eruit wanneer je Commitment hebt binnen een team?

- Duidelijkheid over de algehele koers van het team en de bijbehorende prioriteiten
- Discussies afsluiten met heldere en specifiek gemaakte besluiten en acties
- De vergadering verlaten, wetende dat iedereen zich committeert aan de beslissingen die zijn overeengekomen
- Een groepsbesluit steunen ook al was jij het er aanvankelijk niet mee eens

SAMPLE

Jij en duidelijkheid

Duidelijkheid betekent dat je precies weet waaraan jij je committeert en dat je zeker weet dat iedereen in het team op één lijn zit.

Tea, omdat jij streeft naar betrouwbaarheid, werk je graag met een duidelijk beeld van wat er van jou wordt verwacht zodat jij niemand hoeft teleurstel te stellen. Dus vraag jij soms door om jouw verplichtingen en de vervolgstappen helder te krijgen of om te bevestigen dat jij de beslissing goed hebt begrepen.

Jij en buy-in

Buy-in betekent dat je ervoor zorgt dat je ideeën en bedenkingen rondom een onderwerp worden gehoord om vervolgens achter het uiteindelijke besluit van het team te gaan staan, of je het er nou mee eens bent of niet.
Omdat jij bescheiden bent en graag het team ondersteunt, zet jij vast wel eens je voorkeuren opzij om je achter een teambeslissing te scharen. Dit is cruciaal voor commitment omdat het team soms een beslissing moet nemen waar nou eenmaal niet iedereen het mee eens is.

© door Patrick Lencioni en John Wiley & Sons, Inc. Alle rechten voorbehouden.
Reproductie in welke vorm dan ook, geheel of gedeeltelijk, is verboden.

Belemmeringen voor commitment

COMMITMENT

Wat weerhoudt *jou* ervan duidelijkheid te zoeken?

Tea, jij bent bescheiden en houdt je liever een beetje afzijdig. Dus als een beslissing onduidelijk is, ben jij niet meteen de eerste die er bij het team op aandringt om dingen te verduidelijken. Jij wil niet een discussie uitlokken als jij het gevoel hebt dat jij blijkbaar de enige bent die het niet helemaal begrijpt. En dat is wel waar jij van uitgaat: het stilzwijgen van teamgenoten interpreteer jij als instemmen. Zelfs als je denkt dat dingen duidelijker kunnen, focus jij je liever op jouw individuele rol, omdat jij ervan uitgaat dat het niet jouw taak is om ervoor te zorgen dat alle neuzen dezelfde kant op staan. Dus ga je dingen liever zelf uitzoeken in plaats van het team te stimuleren om tot een gemeenschappelijk akkoord te komen.

Hebben deze gedachten jou er ooit van weerhouden om duidelijkheid te krijgen?

- Blijkbaar is het voor iedereen duidelijk, dan zal ik het wel bij het verkeerde eind hebben.
- Als het niet duidelijk was voor de rest, hadden zij er vast wel wat van gezegd.
- Ik wil niet degene zijn die telkens de lastige vragen stelt.
- Ik denk dit straks zelf wel helemaal goed door.

SAMPLE

Wat kan het moeilijk maken voor *jou* om je buy-in te geven?

Omdat jij graag de harmonie wil behouden, vind je het soms lastig om je volledig te committeren aan een beslissing als er nog verdeeldheid is binnen het team. Maar de grootste moeilijkheid voor jou ligt in het feit dat je niet voldoende je stem laat horen tijdens de conflictfase. Als jij geen volwaardig deelnemer aan het debat bent geweest, zul je merken dat je moet leren leven met beslissingen die voor jou halfbakken of zelfs oneerlijk aanvoelen. Ondanks deze gevoelens zal jij jouw deel gewoon uitvoeren. Maar soms ben jij geneigd op een indirecte manier je afspraken niet na te leven: mokken, de boel vertragen, zaken met betrekking tot de beslissing een lagere prioriteit geven en jezelf beperken tot het doen wat van je wordt gevraagd en niet meer.

Hebben deze gedachten jou ooit tegengehouden om achter een beslissing te gaan staan?

- Niemand merkt het als ik dingen op mijn eigen manier doe.
- Ik wil geen stennis schoppen dus ik doe voorlopig wel mee.
- Het is nu geen chaotische confrontatie waard, maar ik ga je laten zien hoeveel beter mijn idee is.
- I doe wat ze me vragen en geen centimeter meer.

Illustratie: Max Griboedov/Shutterstock

© door Patrick Lencioni en John Wiley & Sons, Inc. Alle rechten voorbehouden.
Reproductie in welke vorm dan ook, geheel of gedeeltelijk, is verboden.

Hoe commitment te bereiken

COMMITMENT

Teams die zich committeren aan een beslissing kunnen van start, erop vertrouwende dat het team achter het besluit staat en in de wetenschap dat iedereen werkt aan hetzelfde einddoel. Maar wanneer die gewenste duidelijkheid en buy-in mist, kan het gebrek aan afstemming invloed hebben op het resultaat. Kleine verschillen kunnen zich dan snel ontwikkelen tot grote problemen of onenigheden. Gewoontes ontwikkelen zoals hieronder beschreven, kunnen jou en je team helpen om de duidelijkheid en buy-in te bereiken die cruciaal is voor commitment.

Ontwikkel goede gewoontes voor commitment

De onderstaande informatie is gepersonaliseerd op basis van de resultaten van je assessment. Kies er minimaal één om op te focussen en beschrijf hieronder hoe jij dit gaat toepassen. Je kunt later, wanneer je aan het einde van het rapport je plan van aanpak maakt, deze pagina en je aantekeningen gebruiken voor je plan.

Spreek je uit wanneer iets voor jou onduidelijk is

- Besef dat omdat jouw teamgenoten geen vragen stellen, dit niet betekent dat alles duidelijk is voor hen. Misschien spreken zij hun bezorgdheden niet uit of zien zij potentiële problemen over het hoofd.
- Als jij bang bent dat jij hiermee de boel kan vertragen, onthoud dan dat aandringen op duidelijkheid op de lange termijn tijd kan besparen en dit jou en het team juist zal helpen tijdens de implementatie van het besluit.

Bespreek jouw twijfels en zorgen voordat het team een beslissing neemt

- Wat de achterliggende redenen ook zijn, spreek je mening wel uit. Zo worden jouw bedenkingen deel van het besluitvormingsproces en dit zal uiteindelijk je commitment versterken.
- Jij helpt het team door ideeën samen grondig door te spreken en zorgt zo voor hoge kwaliteit output.

Als dat nodig is, breng een kwestie nogmaals ter sprake met betrekking tot een eerder gemaakt commitment

- Als jij een probleem tegenkomt, weersta dan de behoefte om niets te zeggen of er in je eentje een oplossing voor te vinden omdat je geen problemen wil veroorzaken of de voortgang van het project niet wil verstoren.
- Onthoud dat als jij je bedenkingen uit bij teamgenoten, jij er juist voor kunt zorgen dat jullie op het juiste spoor blijven en zo eventuele problemen voor kunnen zijn.

SAMPLE

In de praktijk brengen

Gebruik deze ruimte om te beschrijven hoe jij de door jou gekozen gewoonte(n) op jouw team kunt toepassen. Welke voordelen zou dit kunnen opleveren?

© door Patrick Lencioni en John Wiley & Sons, Inc. Alle rechten voorbehouden.
Reproductie in welke vorm dan ook, geheel of gedeeltelijk, is verboden.

Commitment & verantwoording verbinden

Voordat teamgenoten elkaar kunnen aanspreken op gedrag of het nakomen van afspraken, moeten zij een duidelijk beeld hebben van wat er daadwerkelijk wordt verwacht. Zelfs de vurigste aanhangers van verantwoording krabbelen terug als ze iemand moeten aanspreken op iets waarover zij het überhaupt nooit eens zijn geweest of waar zij zich nooit aan hebben gecommitteerd.

Wanneer iedereen zijn stem heeft laten horen en zich uiteindelijk aansluit bij de beslissing, kun je elkaar er ook op aanspreken.

Door 'open vertrouwen', is het voor iedereen duidelijk dat de intenties goed zijn.

Commitment geeft teamgenoten de moed om elkaar ter aan te spreken op gemaakte afspraken in de wetenschap dat zij hun collega's vragen om iets waar te maken waarmee zij eerder al volledig hebben ingestemd.

Welke impact heeft dit op *jou,* Tea?

Hoe helpt commitment jou en je teamgenoten om elkaar aan te spreken op de gemaakte afspraken?

- Tea, door verhelderende vragen te stellen over een beslissing, help jij iedereen een beter beeld van hun rol en verantwoordelijkheden te krijgen en wat zijn moeten doen hun commitment waar te maken.
- Door te zorgen voor duidelijkheid maak jij het voor jezelf en jouw teamgenoten makkelijker om elkaar daarop aan te spreken. Je kunt, wanneer nodig, verwijzen naar de afgestemde verwachtingen en vervolgstappen tijdens het geven van je feedback of opbouwende kritiek.
- Wanneer jij hebt besloten achter de beslissing te staan, ook al was het niet jouw eerste keuze, zul jij je meer betrokken voelen om deze tot een goed einde te brengen. Hierdoor vergoot het de kans om te voldoen aan de verwachtingen van het team alsmede de hoge normering die jij jezelf oplegt.

SAMPLE

© door Patrick Lencioni en John Wiley & Sons, Inc. Alle rechten voorbehouden.
Reproductie in welke vorm dan ook, geheel of gedeeltelijk, is verboden.

Verantwoording aanvaarden

Verantwoording kun je bijna een modewoord noemen. Het wordt op zoveel verschillende manieren gebruikt en zo verschillend geïnterpreteerd dat de betekenis ervan bijna verloren gaat. In de context van teamwork echter, bedoelen wij met verantwoording:

> **De bereidheid van teamgenoten om elkaar aan te spreken op prestaties of gedrag dat het team zou kunnen schaden.**

Dit is een uitdagend element om te implementeren, omdat het betekent dat je ongemak tussen mensen moet overwinnen. Want het kan nou eenmaal ongemakkelijk voelen als je collega's aanspreekt op hun gedrag. Het zijn gesprekken die velen van ons liever vermijden. Maar als teamgenoten dit niet doen, lopen ze het risico middelmatigheid te stimuleren, deadlines en belangrijke deliverables te missen, verliezen ze hun verplichtingen aan het team uit het oog en raken ze geïrriteerd over het verschil van inzicht met betrekking tot de prestatienorm.

imtmphoto/Shutterstock

Hoe ziet het eruit wanneer je Verantwoording hebt binnen een team?

- Het geven en accepteren van (on)gevraagde, opbouwende feedback
- De druk voelen van je collega's en mogen verwachten dat je gezamenlijk iets wil bereiken
- Elkaar kunnen en mogen aanspreken, ook al valt het niet binnen jouw verantwoordelijkheden
- Elkaar kunnen bevragen met betrekking tot de huidige manier van werken en methodes

SAMPLE

Hoe ga *jij* om met feedback?

Tea, jij doet zoveel moeite om dingen de eerste keer goed te doen dat je je verpletterd kunt voelen als je hoort dat je tekort bent geschoten. En omdat jij het juist belangrijk vindt om betrouwbaar over te komen, wordt jouw teleurstelling verergerd bij de gedachte dat jij je teamgenoten in de steek hebt gelaten - dat jij hen frustratie hebt bezorgd of uit angst dat je daalt in hun achting. Maar omdat jij terughoudend bent en een kalme façade op kan houden voor de buitenwereld, accepteer je de feedback bescheiden en kalm. Hierdoor realiseren jouw teamgenoten zich niet hoezeer ze jou hebben geraakt, zelfs bij opbouwende feedback, en hoe persoonlijk jij hun woorden opvat. En als iemands feedback te direct is, zeg je niet meteen iets terug maar kijk je in het vervolg goed uit wat je tegen die persoon zegt.

© door Patrick Lencioni en John Wiley & Sons, Inc. Alle rechten voorbehouden.
Reproductie in welke vorm dan ook, geheel of gedeeltelijk, is verboden.

Aanspreken op gedrag

Nu we weten hoe jij feedback graag ontvangt, kunnen we verder met hoe jij doorgaans feedback geeft. Weet dat jij niet de enige bent die het idee alleen al vreselijk vindt om teamgenoten aan te spreken op hun gedrag. Voor sommige van ons is het totaal geen probleem maar voor velen van ons wel. Deels omdat we het gewoon niet gewend zijn om elkaar op die manier aan te spreken maar het heeft ook te maken met ons voorkeursgedrag.

De onderstaande schalen tonen hoe jij je verhoudt tot de stellingen over verantwoording. Jouw puntplaatsing is tot stand gekomen op basis van de door jou gegeven antwoorden. Bewust zijn van jouw voorkeuren kan inzicht geven in hoe jij doorgaans een situatie benadert en hoe jij dezelfde situatie ook anders zou kunnen proberen te benaderen.

Bewaart de vrede

Minder bereid om problemen hardop te benoemen

Benoemt problemen

Eerder bereid om problemen hardop te benoemen

Om de sfeer rustig en vriendelijk te houden, ga jij over het algemeen directe confrontaties met teamgenoten liever uit de weg. Maar er zijn momenten waarop het gedrag of de prestaties van een teamgenot zo problematisch lijken dat jij het gevoel hebt dat je er iets van moet zeggen. Dit is vooral het geval als het gedrag tegen jouw principes indruist of als het andere teamgenoten lijkt te schaden. Dan stap jij over elk gevoel van ongemak heen om je uit te spreken. En als jij bij het geven van feedback gebruik maakt van jouw diplomatieke benadering, is de teamgenoot waarschijnlijker ontvankelijker voor wat je te zeggen hebt.

Houdt rekening met gevoelens

Tactvol en bezorgd over de gevoelens van andere mensen

Houdt vast aan logica

Objectief en gefocust op feiten

Als jij feedback geeft, doe je dit meestal objectief: je laat de feiten voor zich spreken en laat emoties buiten beschouwing. Tegelijkertijd streef je er ook naar om vriendelijk en tactvol te zijn om zo de harmonie in je werkrelaties te behouden. Jij komt met concrete voorbeelden om je punt te maken, wat kan helpen om de kwestie te verduidelijken wat teamgenoten kan helpen te accepteren wat je zegt. Maar voor die teamgenoten die meer aandacht hebben voor gevoelens, kan jouw aanpak wat kil overkomen als jij - naast de feiten - in hun ogen te weinig aandacht geeft aan hun gevoelens.

SAMPLE

© door Patrick Lencioni en John Wiley & Sons, Inc. Alle rechten voorbehouden.
Reproductie in welke vorm dan ook, geheel of gedeeltelijk, is verboden.

Hoe verantwoording te accepteren

Hoe ongemakkelijk het ook kan zijn om elkaar aan te spreken, het helpt een team en een organisatie om kostbare en lastige situaties op de lange termijn te voorkomen. Maar teams kunnen dit alleen echt van elkaar accepteren als alle teamgenoten beseffen dat het einddoel een gedeelde verantwoordelijkheid is. Het ontwikkelen van onderstaande gewoontes kan jou helpen om jouw steentje bij te dragen aan het stimuleren van het nemen van verantwoordelijkheid binnen je team.

Ontwikkel goede gewoontes voor verantwoording

De onderstaande informatie is gepersonaliseerd op basis van de resultaten van je assessment. Kies er minimaal één om op te focussen en beschrijf hieronder hoe jij dit gaat toepassen. Je kunt later, wanneer je aan het einde van het rapport je plan van aanpak maakt, deze pagina en je aantekeningen gebruiken voor je plan.

Spreek je uit over problemen, zelfs als je het risico loopt om onderlinge spanning te creëren

- Houd er rekening mee dat je hiermee jouw teamgenoten juist *helpt*. Problemen negeren kan voor nu prettiger voelen, maar het kan teamgenoten wel degelijk schaden, doordat dit op de lange termijn problemen kan veroorzaken en een ongezonde teamdynamiek in de hand kan werken.
- Maak bij het geven van feedback gebruik van jouw diplomatieke en attente aanpak om het voor mensen makkelijker te maken je opmerkingen te accepteren. Let er echter wel op dat je niet zo tactvol wordt dat jij je bedenkingen zelf niet duidelijk kenbaar maakt.

Bespreek de problemen direct met de mensen die er bij betrokken zijn

- Omdat jij waarde hecht aan harmonie, voel jij je waarschijnlijk eerder ongemakkelijk bij een 1-op-1 confrontatie. Probeer ondanks dat toch de behoefte te weerstaan om met andere collega's over de situatie te praten, in plaats van het met de persoon in kwestie te bespreken.
- Ga er niet van uit dat het alleen de taak van de manager is om de persoon aan te spreken, tenzij de communicatie echt is vastgelopen.

Heb net zo veel mededogen voor jezelf als je voor anderen hebt

- Onthoud dat kritische feedback niet bedoeld is om jouw deskundigheid of je waarde als teamgenoot in twijfel te trekken, maar in plaats daarvan iets is dat iedereen nodig heeft en waar je van kunt leren.
- Het kan helpen om jezelf eraan te herinneren dat jij veel langer blijft hangen in je fouten dan iemand anders.

SAMPLE

In de praktijk brengen

Gebruik deze ruimte om te beschrijven hoe jij de door jou gekozen gewoonte(n) op jouw team kunt toepassen. Welke voordelen zou dit kunnen opleveren?

© door Patrick Lencioni en John Wiley & Sons, Inc. Alle rechten voorbehouden.
Reproductie in welke vorm dan ook, geheel of gedeeltelijk, is verboden.

Verantwoording & resultaat verbinden

Als teamgenoten niet verantwoordelijk worden gehouden voor hun bijdrage, zullen zij eerder aandacht hebben voor hun eigen behoeftes. Het gebrek aan verantwoording is een uitnodiging voor teamgenoten om hun aandacht te verplaatsen naar andere zaken dan het afgesproken gezamenlijke doel.

Als iedereen gecommitteerd is aan hetzelfde doel, wordt het mogelijk om elkaar daarop aan te spreken om zo het beste resultaat te behalen.

Ideeën gezamenlijk bespreken zorgt er bij alle teamleden voor dat zij zich zullen committeren aan hetzelfde einddoel.

Open vertrouwen zorgt ervoor dat het team gezamenlijk overeenkomt hoe het resultaat eruit moet komen te zien.

Verantwoording helpt een team om kostbare of lastige situaties op de lange termijn te voorkomen en het geeft het team tevens de mogelijkheid om het laatste cruciale kenmerk te omarmen: de focus op resultaat.

SAMPLE

Welke impact heeft dit op *jou,* Tea?

Hoe kan "elkaar aanspreken op gemaakt afspraken" jou en je teamgenoten helpen om te focussen op het resultaat?

- Tea, door bereid te zijn om problemen te benoemen, zorg jij er mede voor dat processen soepeler verlopen en maak je de weg vrij voor het team om te focussen op het behalen van goede resultaten.
- Door de input en feedback van teamgenoten ter harte te nemen, reduceer je de kans op fouten in je werk tot een minimum. Dit kan bijdragen om te voldoen aan de hoge lat die jij voor jezelf hebt gelegd om toe te werken naar het einddoel.
- Door het proces van feedback geven en krijgen vorm te geven, help jij om een sfeer te creëren waarin mensen zorgen aanpakken voordat het problemen worden - wat uiteindelijk bijdraagt aan een stabiele en harmonieuze werkomgeving.

© door Patrick Lencioni en John Wiley & Sons, Inc. Alle rechten voorbehouden.
Reproductie in welke vorm dan ook, geheel of gedeeltelijk, is verboden.

Focus op resultaat

Het ultieme doel van het stimuleren van vertrouwen, conflict, commitment en verantwoording is het behalen van goede resultaten. En toch blijkt dat aandacht voor het resultaat, één van de grootste uitdagingen is voor een team.

In de context van een goedlopend team, bedoelen we met resultaat:

De collectieve doelstellingen van het team; dit zijn niet alleen de financiële maatstaven, maar ook de verwachtingen en prestatie gerelateerde uitkomsten.

Teams die zich niet concentreren op resultaat, kunnen stagneren. Zij raken afgeleid van het einddoel en verliezen dan onderweg de meer prestatiegerichte teamgenoten. Maar waarop zou een team zich anders moeten focussen dan op het resultaat? Een veel voorkomende boosdoener is team status: wanneer het gewoon deel uitmaken van een groep al bevredigend genoeg is, ongeacht de resultaten. Een andere veel voorkomende oorzaak is de wellicht herkenbare neiging van mensen om zich te focussen op het verbeteren van hun eigen positie of carrièreperspectieven ten koste van hun team.

ASDF_MEDIA/Shutterstock

Hoe ziet het eruit wanneer het team de focus heeft op resultaten?

- Het op waarde schatten van het collectieve succes boven individuele prestaties
- De bereidheid om iets op te geven voor of ten gunste van het team
- Wanneer het team zijn doelen niet behaalt, je opwerpen, verantwoordelijkheid nemen om het team vooruit te helpen
- Het kunnen benoemen van de bijdrage en prestaties van jouw teamgenoten

SAMPLE

Wat zijn *jouw* drijfveren?

- Gestaag naar een doel toewerken
- Mensen helpen als zij voor een uitdaging staan
- Stabiliteit behouden
- Nauwkeurigheid en precisie waarborgen

Wat zijn *jouw* stressoren?

- Onder druk werken
- Aanvallend of uitdagend moeten zijn
- Werken met onduidelijke richtlijnen, onzekerheid of chaos
- Verandering initiëren

© door Patrick Lencioni en John Wiley & Sons, Inc. Alle rechten voorbehouden.
Reproductie in welke vorm dan ook, geheel of gedeeltelijk, is verboden.

Jouw drijfveren gebruiken om te focussen op Resultaat

Door gebruik te maken van de aspecten van je werk die je al motiverend vindt, kun je het team helpen om gefocust te blijven op het gezamenlijke eindresultaat. Bedenk hoe jij jouw drijfveren van de vorige pagina kunt inzetten om het team te helpen focus te houden op weg naar het gemeenschappelijke einddoel.

Gestaag naar een doel toewerken

Gezien de concentratie en toewijding die jij besteedt aan jouw verantwoordelijkheden, heb jij het talent om geduldig en zorgvuldig naar een einddoel toe te werken. Jij bent tevreden als je gestaag op de achtergrond kunt werken. Zo help jij het team om de lastige taken of het minder glansrijke werk te doen dat cruciaal is voor het bereiken van het gemeenschappelijke resultaat.

Mensen helpen als zij voor een uitdaging staan

Jij hebt de neiging om de behoeftes van het team boven die van jezelf te stellen. Jouw ondersteunende karakter komt naar boven om teamgenoten te helpen zodra zij achter lopen of hulp kunnen gebruiken bij hun deel van het werk om het resultaat te behalen. Tegelijkertijd betekent behulpzaam zijn dat jij liever tolerant en vergevingsgezind bent over tegenslagen van het team of middelmatige prestaties, in plaats van dat jij de aandacht van het team vestigt op gebieden die juist kunnen worden verbeterd.

Stabiliteit behouden

Jij hebt een sterke behoefte aan stabiliteit - dat gevoel van zekerheid waardoor jij niet zo op je hoede hoeft te zijn, in de wetenschap dat jij veilig bent voor bedreigingen en onrust. Dus om verrassingen tot een minimum te beperken en je wereld soepeltjes te laten verlopen, blus jij graag brandjes en verricht jij het routineuze onderhoudswerk op projecten dat anderen misschien verwaarlozen. Dit is cruciaal voor het behalen van goede resultaten. Soms kun jij je echter verzetten tegen verandering, innovatie of de noodzaak die een team kan helpen tot grote hoogte te stijgen vanwege het risico dat dit jouw wereld op zijn kop kan zetten.

Illustratie: Max Griboedov/Shutterstock

Nauwkeurigheid en precisie waarborgen

Voor jou is het belangrijk om dingen goed te doen omdat je enerzijds voldoening haalt uit het creëren van kwalitatief hoogwaardig werk en anderzijds mensen niet wil teleurstellen. Dus besteed je veel tijd aan je werk en zorg je dat het zo goed mogelijk wordt gedaan. Hierdoor wordt er vaak een beroep op jouw gedaan om je te richten op die taken die nauwkeurige zorg en aandacht voor detail vereisen.

SAMPLE

© door Patrick Lencioni en John Wiley & Sons, Inc. Alle rechten voorbehouden.
Reproductie in welke vorm dan ook, geheel of gedeeltelijk, is verboden.

Hoe te focussen op resultaat

In een goedlopend, succesvol en hecht team doen alle leden, ongeacht hun individuele verantwoordelijkheden en vakgebied, er alles aan om het team te helpen het doel te bereiken. Door de hieronder beschreven gewoontes te ontwikkelen, kun jij waarde toevoegen aan het team en de focus op het resultaat stimuleren.

Ontwikkel goede gewoontes voor de focus op resultaat

De onderstaande informatie is gepersonaliseerd op basis van de resultaten van je assessment. Kies er minimaal één om op te focussen en beschrijf hieronder hoe jij dit gaat toepassen. Je kunt later, wanneer je aan het einde van het rapport je plan van aanpak maakt, deze pagina en je aantekeningen gebruiken voor je plan.

Verhoog je gevoel voor urgentie

- Laat de wens om je werk te perfectioneren jou of het team niet langer ophouden dan nodig is.
- Probeer in kaart te brengen waar kortere wegen of een minder methodisch tempo van toepassing kunnen zijn en overweeg waar het nuttig of nodig is om jouw hoge normen te herzien.

Experimenteer met het omgooien van je routine

- Laat de voorkeur voor de status quo je er niet van weerhouden om innovaties of verbeteringen die het team helpen het doel sneller, efficiënter en betekenisvoller te bereiken, de juiste aandacht te geven.
- Blijf open staan voor en wees bereid om af en toe nieuwe werkwijzen uit te proberen.

Neem fouten en tegenslagen van het team serieus

- Jij vindt harmonie belangrijk en bekijkt het graag van de positieve kant. Zo kun jij in de verleiding komen om dingen te laten gaan, zolang iedereen met elkaar door één deur kan. Let op de waarschuwingssignalen als het teamwerk lijkt te ontsporen.
- Wees proactief (in het uitspreken) als het team ergens tekort heeft geschoten of als er gebieden zijn waar ruimte is voor verbetering.

SAMPLE

In de praktijk brengen

Gebruik deze ruimte om te beschrijven hoe jij de door jou gekozen gewoonte(n) op jouw team kunt toepassen. Welke voordelen zou dit kunnen opleveren?

© door Patrick Lencioni en John Wiley & Sons, Inc. Alle rechten voorbehouden.
Reproductie in welke vorm dan ook, geheel of gedeeltelijk, is verboden.

Samenvatting en actieplan

Tea, je kunt nu, weloverwogen en bewust, beginnen met het toepassen van wat je hebt geleerd over de vijf kenmerken. Om je op weg te helpen, hebben we kenmerken geïdentificeerd waarin je kunt uitblinken of mee kunt worstelen. De sleutel tot succes van een goedlopend team is het benutten van je sterke punten en het verbeteren van de uitdagingen. Lees het rustig door en vul dan je actieplan in.

	Jij kunt uitblinken in...	Jij kunt soms worstelen met...
Vertrouwen	De tijd nemen om echt te luisteren naar de wensen en behoeften van anderen	Het benoemen van jouw wensen en behoeftes in plaats van deze niet belangrijk genoeg achten
Conflict	Anderen hun zegje laten doen	Stand houden wanneer je wordt uitgedaagd
Commitment	Je eigen voorkeuren terzijde schuiven om een teambeslissing te steunen	Je uit te spreken wanneer jij gebrek aan duidelijkheid ervaart
Verantwoording	Diplomatiek zijn met feedback	Onderlinge spanning riskeren om problemen te benoemen
Resultaat	Gestaag werken aan een doel	Een gevoel van noodzaak creëren

Wat nu?

1. Kies op basis van wat je tot nu toe hebt gelezen en geleerd één van de vijf kenmerken waarop jij je nu wil focussen.

2. Ga naar de 'Hoe te..." pagina die betrekking heeft op jouw keuze (pagina 6, 10, 14, 18 of 22) en lees deze bladzijde en jouw eventuele aantekeningen nogmaals door.

3. Bedenk voor jezelf waar jij in uitblinkt en waar je mee kunt worstelen, met betrekking tot het door jou gekozen kenmerk (zie hierboven) en schrijf op wat jij anders zou kunnen gaan doen om de door jou gekozen gewoonte te ontwikkelen.

- Morgen?
- In de komende twee weken?
- In de volgende maand?

SAMPLE

© door Patrick Lencioni en John Wiley & Sons, Inc. Alle rechten voorbehouden.
Reproductie in welke vorm dan ook, geheel of gedeeltelijk, is verboden.