

Lencioni's Teamscan

vertrouwen • openheid • betrokkenheid • verantwoordelijkheid • resultaatgerichtheid



Inleiding

De kwaliteit van het teamwerk is van directe invloed op de prestaties en het concurrerende vermogen van een organisatie.

Volgens Patrick Lencioni, directeur van de Table Group, gespecialiseerd in het begeleiden van managementteams en duurzame organisatieontwikkeling, bestaat teamwerk uit 5 pijlers.

De 5 pijlers zijn:

- Vertrouwen
- Openheid
- Betrokkenheid
- Verantwoordelijkheid
- Resultaatgerichtheid

Vertrouwen is de basis voor openheid. Wanneer teamleden stevig bijdragen aan de discussies, zich gehoord en serieus genomen voelen, zal hun betrokkenheid toenemen voor de genomen besluiten. Het is dan een kleine stap naar het pakken van de eigen verantwoordelijkheid en het sturen op het realiseren van de collectieve doelen.

De pijlers zijn onderling verbonden. Gevoeligheid op één van de pijlers betekent al een gevaar voor het goed functioneren van een team.

Over deze rapportage

Deze rapportage geeft inzicht in hoe de verschillende teamrollen (Teamlid, Teamleider, Anders ...) hebben gescoord op de 5 teampijlers, zowel voor de huidige als voor de gewenste situatie.

Op basis van de scores geeft het rapport een **interpretatie** van de situatie (wat lijkt hier aan de hand te zijn). Per situatie zijn **acties** geformuleerd ter verbetering.

U treft een **totaalbeeld** op pagina 4 en een naar pijler gespecificeerd beeld op de vervolgpagina's. In de bijlage ziet u hoe de individuele teamleden hebben gescoord op de 5 pijlers.

Deelgenomen aan deze rapportage:

| Rol | Aantal |
|------------|--------|
| Teamlid | 4 |
| Teamleider | 5 |
| Anders ... | 3 |

Toelichting op de score

U heeft in de vragenlijst gescoord op een schaal van 4 t/m 9. Deze score wordt als volgt verwerkt in het rapport:

Belang:

De score op de gewenste situatie wordt gezien als het belang dat wordt toegekend aan de betreffende pijler. Het toegekende belang is bij:

- 4 - 5: laag
- 6 - 7: gemiddeld
- 8 - 9: hoog

Veranderbehoefte:

Het verschil tussen huidige en gewenste situatie wordt gezien als de veranderbehoefte. De veranderbehoefte is bij:

- minder dan 0.5: laag
- 0.5 t/m 1.5: significante
- meer dan 1.5: hoog

Over de auteurs

Jantien Martin en Paul Hilhorst hebben samen meer dan 30 jaar ervaring in het begeleiden van teams in zowel profit- als non-profitorganisaties.

Tijdens de ASTD 2010 in Chicago kwamen zij voor het eerst in contact met (het gedachtegoed van) Patrick Lencioni. De kennismaking voelde als een aha-erlebnis: het eenvoudige model dat hij presenteerde gaf woorden en structuur aan wat zij in hun dagelijks contacten met managementteams tegenkwamen.

Het Lencioni-model, aangescherpt met eigen inzichten, vormt de grondslag van de survey.

"If everything is important,
then nothing is."

-Patrick Lencioni

♡ Vertrouwen

Lencioni vertaalt vertrouwen als: "De zekerheid van teamleden dat de intenties van hun collega's goed zijn en dat er geen reden is om beschermend of bezorgd over de groep te zijn."

Vertrouwen vormt de basis van een goed functionerend team. Mensen durven zich kwetsbaar op te stellen. Ze zijn open ten aanzien van hun zwakheden, hun valkuilen. Ze durven vragen om hulp.

Wanneer niets verborgen hoeft te blijven, gaat alle aandacht van de teamleden naar effectief samenwerken en het klaren van de taak.

Vertrouwen is de basis voor Openheid.

🗨 Openheid

Lencioni vertaalt openheid als: "Het vermogen productieve conflicten aan te gaan." Hij maakt een onderscheid in ideologische en politiek strategische conflicten.

Daar waar politiek strategische conflicten ervoor zorgen dat mensen op hun hoede zijn (gebrek aan vertrouwen) en daarmee onproductief zijn, zorgen de ideologische discussies voor scherpte en betrokkenheid.

Het doel van productieve conflicten is de beste oplossing te bereiken op de kortst mogelijke termijn. Gezonde conflicten worden in het hier-en-nu besproken, de diversiteit aan inzichten wordt benut, wat veel tijd bespaart en vaak tot sterkere relaties leidt.

Stevig bijdragen aan de besluiten, je gehoord en serieus genomen voelen, zijn voorwaarden voor Betrokkenheid.

☑ Betrokkenheid

Betrokkenheid is volgens Lencioni: "Het gevolg van een duidelijk collectief doel gekoppeld aan het feit dat mensen zich gesteund voelen bij de realisatie van die doelen."

Goed functionerende teams nemen duidelijke beslissingen en ze nemen die tijdig.

Ze werken met complete instemming van alle teamleden, inclusief die leden die aanvankelijk tegen het besluit hebben gestemd.

De duidelijkheid gaat over richting en prioriteiten, waarbij de kansen en risico's expliciet zijn gemaakt. Er is daarbij aandacht voor individuele wensen en zwakheden, waarin iedereen zich gehoord voelt. Het effect is dat er niet achteraf op een besluit hoeft te worden teruggekomen.

Betrokkenheid is een voorwaarde voor het nemen van Verantwoordelijkheid.

.....
.....
.....
.....
.....

👁 Verantwoordelijkheid

Lencioni vertaalt verantwoordelijkheid als: "De bereidheid van teamleden om collega's aan te spreken op prestaties en/of gedragingen die het team kunnen schaden."

Verantwoordelijkheid gaat ook om het vermogen het ongemak te kunnen verdragen dat samengaat met het aanspreken van een ander.

Volgens Lencioni is het meest effectieve middel om hoge prestatieaantstaven van een team te handhaven de druk van collega's.

Verantwoordelijkheid nemen is een voorwaarde voor Resultaatgerichtheid.

🎯 Resultaatgerichtheid

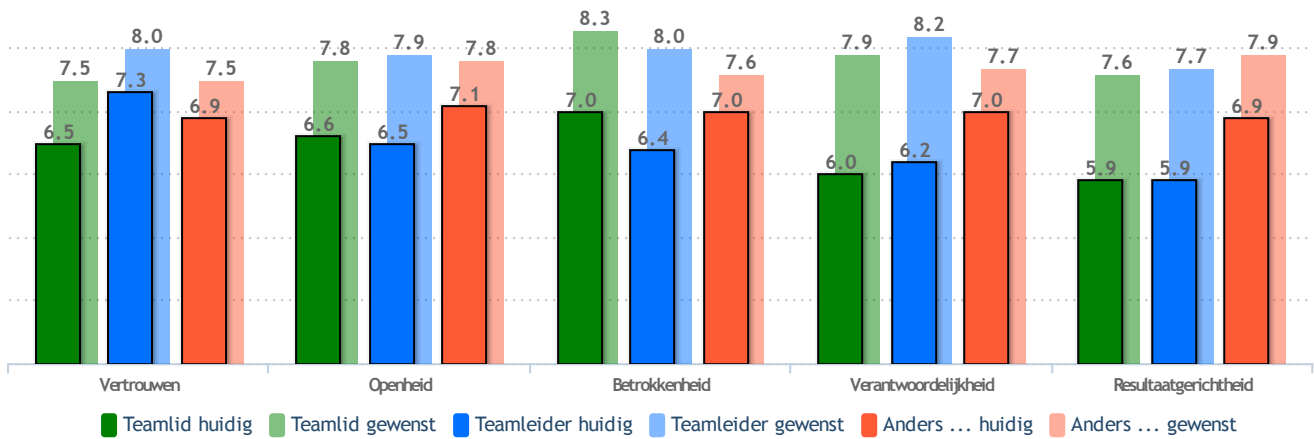
Lencioni vertaalt resultaatgerichtheid als: "Het vermogen om te focussen op de teamdoelstellingen en daadwerkelijk resultaat."

Het gaat hier om een bredere definitie van resultaten dan alleen winst- en omzetcijfers, dan wel kostenbesparing. Het gaat om alle soorten resultaten die op korte termijn gehaald moeten worden (bv. opleveren rapportage x, analyse enquête y, productontwikkeling).

Naast het specifiek vastleggen van de lange en korte termijn prioriteiten, gaat Resultaatgerichtheid hier ook om het vermogen de voortgang bij te houden en bij te sturen en het volharden in het willen bereiken van de doelen.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Totaaloverzicht



Uitslag (6.6 - 7.9)

Het **totaal belang** dat wordt toegekend aan de vijf pijlers is **gemiddeld** (6 of 7). De **veranderbehoefte** (verschil huidig gewenst) is **significant**.

Interpretatie:

Er is behoefte om de algemene teamprestatie te verbeteren. Het is wel bijzonder dat het belang dat wordt toegekend aan de vijf pijlers 'slechts' gemiddeld scoort. Deze uitkomst komt namelijk niet vaak voor.

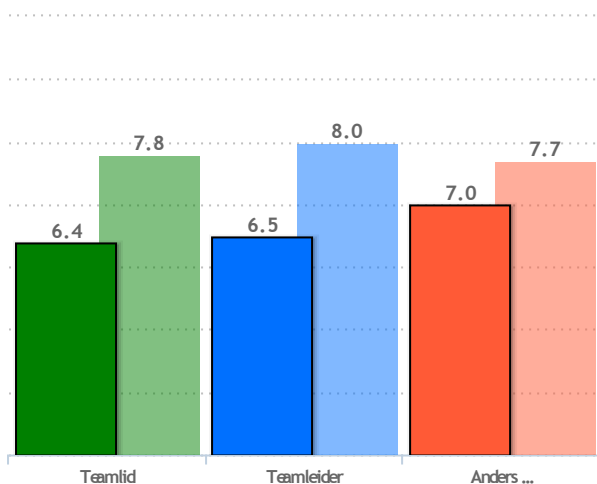
⊖ Verschil = 1.3

Actie:

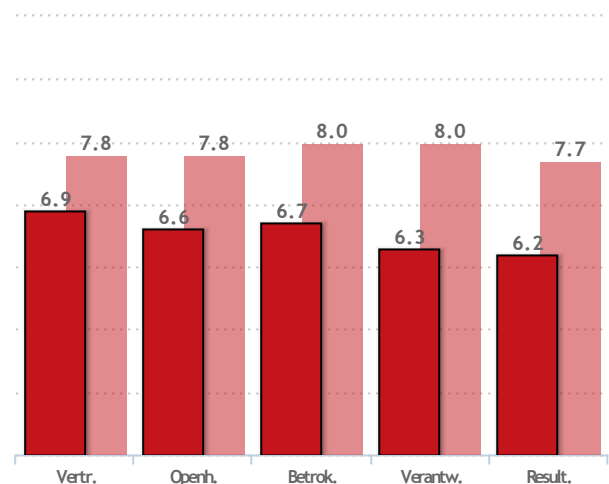
De teameffectiviteit kan beter:

- Bespreek met het team wat maakt dat het belang dat gesteld wordt aan de pijlers 'slechts' gemiddeld scoort.
- Gebruik de "top 5" op de volgende pagina voor het bespreken van de onderwerpen waar de meeste winst te halen valt.
- Gebruik de "pijler pagina's" voor verdere analyse.

per rol



per pijler



Top 5 stellingen - grootste verschil

Deze pagina toont de 5 stellingen die volgens u het grootste verschil laten zien tussen de gewenste situatie en huidige situatie.

Het lijkt voor u heel zinvol om in uw team over deze onderwerpen het goede gesprek te voeren.

| huidig | gewenst |
|---|---|
| <p>Het team is gericht op gemeenschappelijke doelen en prioriteiten.</p> <p>Gemiddeld: 6.3</p> <p>Teamlid: 6.5 (5,6,6,9)</p> <p>Teamleider: 6.0 (4,5,7,7,7)</p> <p>Anders ...: 6.3 (5,5,9)</p> | <p><input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Vershil = 2.2</p> <p>Gemiddeld: 8.5</p> <p>Teamlid: 8.3 (8,8,8,9)</p> <p>Teamleider: 8.4 (8,8,8,9,9)</p> <p>Anders ...: 8.7 (8,9,9)</p> |
| <p>Teamleden spannen zich in voor het realiseren van die gemeenschappelijke doelen, niet voor de eigen doelen.</p> <p>Gemiddeld: 5.3</p> <p>Teamlid: 5.0 (4,4,6,6)</p> <p>Teamleider: 5.2 (4,4,5,6,7)</p> <p>Anders ...: 5.7 (5,5,7)</p> | <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> Vershil = 2.1</p> <p>Gemiddeld: 7.4</p> <p>Teamlid: 7.0 (6,7,7,8)</p> <p>Teamleider: 7.6 (6,7,8,8,9)</p> <p>Anders ...: 7.7 (6,8,9)</p> |
| <p>Teamleden sporen elkaar aan het beste uit zichzelf te halen.</p> <p>Gemiddeld: 6.0</p> <p>Teamlid: 5.5 (5,5,6,6)</p> <p>Teamleider: 5.4 (4,5,5,5,8)</p> <p>Anders ...: 7.0 (6,7,8)</p> | <p><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> Vershil = 1.9</p> <p>Gemiddeld: 7.8</p> <p>Teamlid: 7.8 (7,8,8,8)</p> <p>Teamleider: 8.0 (7,7,8,9,9)</p> <p>Anders ...: 7.7 (6,8,9)</p> |
| <p>Teamleden spreken elkaar aan op de afgesproken deadlines.</p> <p>Gemiddeld: 6.2</p> <p>Teamlid: 5.5 (5,5,6,6)</p> <p>Teamleider: 6.4 (6,6,6,7,7)</p> <p>Anders ...: 6.7 (6,6,8)</p> | <p><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> Vershil = 1.8</p> <p>Gemiddeld: 8.0</p> <p>Teamlid: 7.8 (7,8,8,8)</p> <p>Teamleider: 8.2 (8,8,8,8,9)</p> <p>Anders ...: 8.0 (6,9,9)</p> |
| <p>Teamfocus ligt op doen en waarmaken.</p> <p>Gemiddeld: 6.3</p> <p>Teamlid: 5.8 (4,6,6,7)</p> <p>Teamleider: 6.2 (5,6,6,7,7)</p> <p>Anders ...: 7.0 (6,7,8)</p> | <p><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> Vershil = 1.8</p> <p>Gemiddeld: 8.1</p> <p>Teamlid: 8.0 (7,8,8,9)</p> <p>Teamleider: 8.0 (6,8,8,9,9)</p> <p>Anders ...: 8.3 (7,9,9)</p> |
| <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |

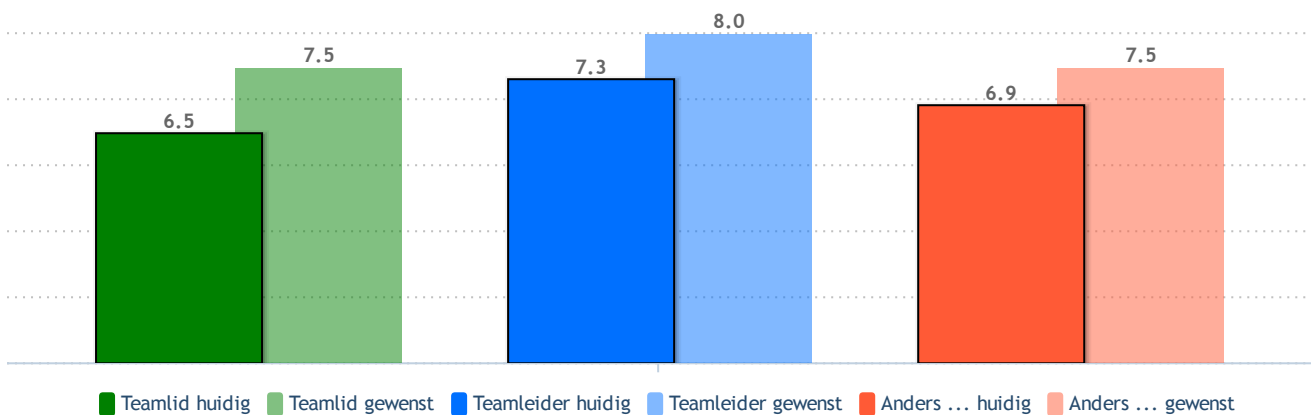
♥ Vertrouwen

Lencioni vertaalt vertrouwen als: "De zekerheid van teamleden dat de intenties van hun collega's goed zijn en dat er geen reden is om beschermend of bezorgd over de groep te zijn."

De grafiek geeft de gemiddelde scores aan op ♥ Vertrouwen per rol, zowel voor de huidige als de gewenste situatie.

Bij 'uitslag' staan de gemiddelde scores vermeld: het eerste cijfer betreft de huidige situatie, het tweede cijfer de gewenste situatie. De score op de gewenste situatie geeft het **belang** aan dat u stelt aan ♥ Vertrouwen.

Het 'verschil' geeft de veranderbehoefte aan. Hoe groter het 'verschil', hoe belangrijker het wordt om relevante 'acties' te ondernemen.



Uitslag (6.9 ~ 7.8)

Toelichting:

Het **belang** dat u toekent aan ♥ Vertrouwen is **gemiddeld** (6 of 7). De **veranderbehoefte** op dit thema is **significant**. De score in de *huidige situatie* is lager dan die in de *gewenste situatie*.

Interpretatie:

U opereert behoedzaam in het team. U zal zich niet snel kwetsbaar opstellen. Werken aan vertrouwen is een must. Er gaat nu te veel energie verloren aan het vermijden van het echte gesprek. Grote kans dat resultaten niet effectief worden behaald. Zonde!

Verschil = 0.9

Actie:

- Bespreek met elkaar uw persoonlijke biografieën: bv. plek in het gezin, geboorteplaats, favoriete hobby als kind, slechtste baan.
- Werk bijvoorbeeld met de Spiral Dynamics-Drijfveren scan: inzicht in drijfveer- en gedragsvoorkeuren vergroot het begrip voor elkaars reacties.

♥ **Vertrouwen - stellingen**

Onderstaande stellingen zijn gerangschikt naar afnemend belang qua veranderbehoefte.

Hoe groter de veranderbehoefte hoe wenselijker het is om over dat onderwerp in uw team het goede gesprek te voeren.

De veranderbehoefte wordt uitgedrukt in het verschil tussen de gewenste situatie en de huidige situatie.

| <i>huidig</i> | <i>gewenst</i> |
|---|-------------------------------------|
| De inbreng van teamleden is gelijkwaardig (i.t.t. dominante inbreng van een enkeling). | ♥ Vershil = 1.1 |
| <i>Gemiddeld:</i> 6.6 | <i>Gemiddeld:</i> 7.7 |
| <i>Teamlid:</i> 6.3 (4,6,7,8) | <i>Teamlid:</i> 7.8 (6,8,8,9) |
| <i>Teamleider:</i> 7.2 (6,7,7,8,8) | <i>Teamleider::</i> 7.6 (7,7,8,8,8) |
| <i>Anders ...:</i> 6.3 (4,7,8) | <i>Anders ...:</i> 7.7 (6,8,9) |
| Teamleden wisselen persoonlijke ervaringen en achtergronden uit. | ♥ Vershil = 1.0 |
| <i>Gemiddeld:</i> 6.8 | <i>Gemiddeld:</i> 7.8 |
| <i>Teamlid:</i> 7.0 (5,7,8,8) | <i>Teamlid:</i> 8.0 (8,8,8,8) |
| <i>Teamleider:</i> 6.8 (5,6,6,8,9) | <i>Teamleider::</i> 7.8 (6,8,8,8,9) |
| <i>Anders ...:</i> 6.7 (4,7,9) | <i>Anders ...:</i> 7.7 (5,9,9) |
| Teamleden geven hun zwakheden en fouten toe. | Vershil = 0.8 |
| <i>Gemiddeld:</i> 6.9 | <i>Gemiddeld:</i> 7.7 |
| <i>Teamlid:</i> 6.5 (4,6,8,8) | <i>Teamlid:</i> 7.3 (6,7,8,8) |
| <i>Teamleider:</i> 6.8 (5,6,7,7,9) | <i>Teamleider::</i> 8.0 (7,7,8,9,9) |
| <i>Anders ...:</i> 7.3 (6,8,8) | <i>Anders ...:</i> 7.7 (6,8,9) |
| Teamleden roddelen niet over elkaar. | Vershil = 0.8 |
| <i>Gemiddeld:</i> 6.9 | <i>Gemiddeld:</i> 7.7 |
| <i>Teamlid:</i> 7.0 (6,6,7,9) | <i>Teamlid:</i> 7.5 (7,7,7,9) |
| <i>Teamleider:</i> 7.4 (6,7,8,8,8) | <i>Teamleider::</i> 8.4 (8,8,8,9,9) |
| <i>Anders ...:</i> 6.3 (5,5,9) | <i>Anders ...:</i> 7.3 (6,7,9) |
| De teamsfeer is dynamisch (er wordt gelachen, gevloekt, geconcentreerd gewerkt). | Vershil = 0.3 |
| <i>Gemiddeld:</i> 7.4 | <i>Gemiddeld:</i> 7.7 |
| <i>Teamlid:</i> 6.0 (5,5,6,8) | <i>Teamlid:</i> 7.3 (5,7,8,9) |
| <i>Teamleider:</i> 8.2 (7,8,8,9,9) | <i>Teamleider::</i> 8.4 (7,8,9,9,9) |
| <i>Anders ...:</i> 8.0 (7,8,9) | <i>Anders ...:</i> 7.3 (5,8,9) |
| ----- | ----- |
| ----- | ----- |
| ----- | ----- |
| ----- | ----- |
| ----- | ----- |
| ----- | ----- |
| ----- | ----- |
| ----- | ----- |

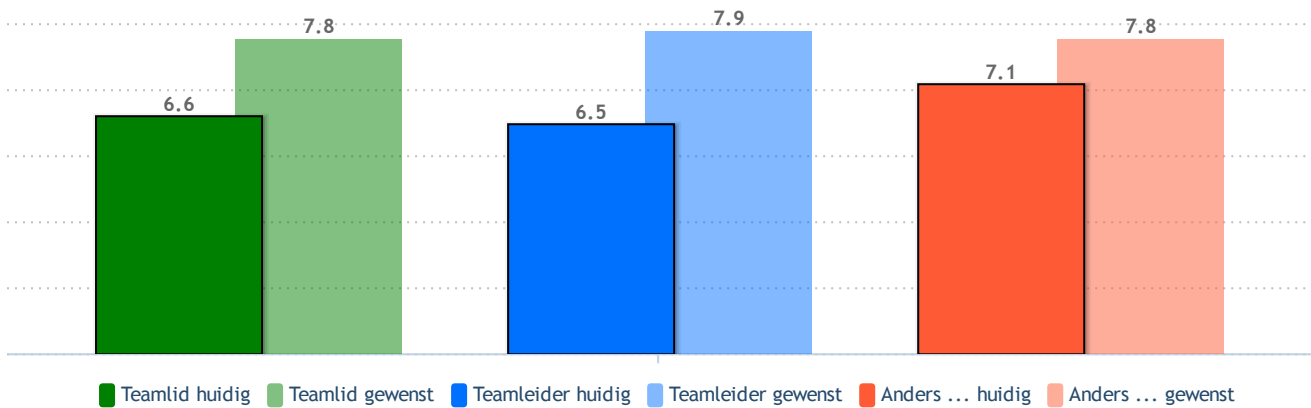
Openheid

Lencioni vertaalt openheid als: "Het vermogen productieve conflicten aan te gaan."

De grafiek geeft de gemiddelde scores aan op Openheid per rol, zowel voor de huidige als de gewenste situatie.

Bij 'uitslag' staan de gemiddelde scores vermeld: het eerste cijfer betreft de huidige situatie, het tweede cijfer de gewenste situatie. De score op de gewenste situatie geeft het **belang** aan dat u stelt aan Openheid.

Het 'verschil' geeft de veranderbehoefte aan. Hoe groter het 'verschil', hoe belangrijker het wordt om relevante 'acties' te ondernemen.



Uitslag (6.6 ~ 7.8)

Het **belang** dat u toekent aan Openheid is **gemiddeld** (6 of 7). De **veranderbehoefte** op dit thema is **significant**.

Interpretatie:

De openheid in uw team is te laag. Waarschijnlijk zijn uw vergaderingen saai en formeel omdat er weinig wordt uitgewisseld. De energie is waarschijnlijk gericht op het vermijden van mogelijke conflicten. Grote kans dat er weinig besluiten worden genomen en dat u onvoldoende commitment voelt ten aanzien van de genomen besluiten.

Verschil = 1.2

Actie:

- Bespreek in uw team dat de neiging bestaat om conflicten te mijden.
- Toon aan dat de bereidheid en de vaardigheid om gezonde conflicten aan te gaan het team effectiever maakt (bv. aan de hand van een filmfragment, een eigen verhaal, etc.).
- Maak er een gewoonte van om door te vragen op de standpunten van anderen.
- Maak er een gewoonte van om elkaar op gedragsniveau feedback te geven: eerst een compliment, dan een tip).

Openheid - stellingen

Onderstaande stellingen zijn gerangschikt naar afnemend belang qua veranderbehoefte.

De veranderbehoefte wordt uitgedrukt in het verschil tussen de gewenste situatie en de huidige situatie.

Hoe groter de veranderbehoefte hoe wenselijker het is om over dat onderwerp in uw team het goede gesprek te voeren.

| <i>huidig</i> | <i>gewenst</i> |
|---|--|
| <p>Conflicten zijn het gevolg van verschillen in inzichten die met elkaar worden uitgesproken.</p> <p>Gemiddeld: 6.5 Teamlid: 6.5 (6,6,7,7) Teamleider: 6.6 (4,6,7,8,8) Anders ...: 6.3 (4,7,8)</p> | <p>Verskil = 1.5</p> <p>Gemiddeld: 8.0 Teamlid: 7.8 (7,8,8,8) Teamleider: 8.4 (8,8,8,9,9) Anders ...: 7.7 (6,8,9)</p> |
| <p>Vergaderingen zijn levendig en boeiend.</p> <p>Gemiddeld: 6.5 Teamlid: 6.0 (4,6,6,8) Teamleider: 5.8 (4,5,6,7,7) Anders ...: 7.7 (7,7,9)</p> | <p>Verskil = 1.3</p> <p>Gemiddeld: 7.8 Teamlid: 7.8 (7,8,8,8) Teamleider: 8.2 (7,8,8,9,9) Anders ...: 7.3 (6,7,9)</p> |
| <p>Er wordt openlijk gesproken over individuele kwaliteiten en tekortkomingen.</p> <p>Gemiddeld: 6.8 Teamlid: 7.0 (6,6,8,8) Teamleider: 6.6 (5,6,7,7,8) Anders ...: 6.7 (5,7,8)</p> | <p>Verskil = 1.0</p> <p>Gemiddeld: 7.8 Teamlid: 8.0 (7,8,8,9) Teamleider: 7.6 (5,8,8,8,9) Anders ...: 7.7 (6,8,9)</p> |
| <p>Fouten, onzekerheden worden uitgesproken en er wordt van geleerd.</p> <p>Gemiddeld: 6.9 Teamlid: 7.0 (6,6,7,9) Teamleider: 6.8 (5,6,7,8,8) Anders ...: 7.0 (6,6,9)</p> | <p>Verskil = 1.0</p> <p>Gemiddeld: 8.0 Teamlid: 7.8 (6,8,8,9) Teamleider: 7.8 (7,8,8,8,8) Anders ...: 8.3 (7,9,9)</p> |
| <p>Teamleden ervaren de ruimte om het met elkaar oneens te zijn.</p> <p>Gemiddeld: 6.9 Teamlid: 6.3 (5,6,6,8) Teamleider: 6.6 (4,5,7,8,9) Anders ...: 7.7 (6,8,9)</p> | <p>Verskil = 0.8</p> <p>Gemiddeld: 7.6 Teamlid: 7.5 (7,7,8,8) Teamleider: 7.4 (5,6,8,9,9) Anders ...: 8.0 (7,8,9)</p> |
| <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> | <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> |

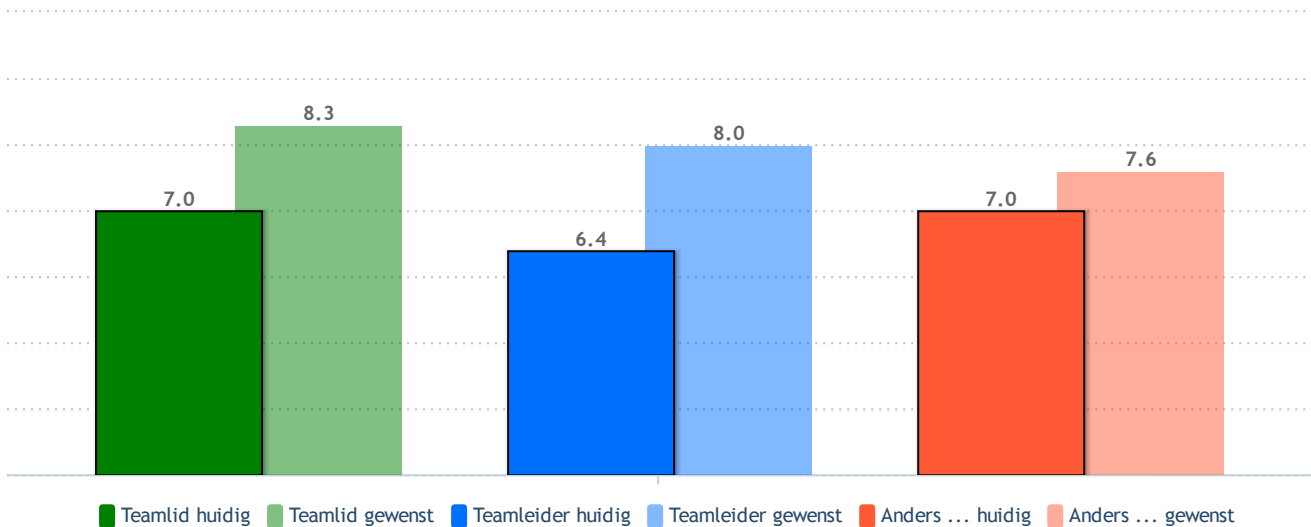
Betrokkenheid

Lencioni vertaalt betrokkenheid als: "Het gevolg van een duidelijk collectief doel gekoppeld aan het feit dat mensen zich gesteund voelen bij de realisatie van die doelen."

De grafiek geeft de gemiddelde scores aan op Betrokkenheid per rol, zowel voor de huidige als de gewenste situatie.

Bij 'uitslag' staan de gemiddelde scores vermeld: het eerste cijfer betreft de huidige situatie, het tweede cijfer de gewenste situatie. De score op de gewenste situatie geeft het **belang** aan dat u stelt aan Betrokkenheid.

Het 'verschil' geeft de veranderbehoefte aan. Hoe groter het 'verschil', hoe belangrijker het wordt om relevante 'acties' te ondernemen.



Uitslag (6.7 ~ 8.0)

Het **belang** dat u toekent aan Betrokkenheid is **gemiddeld** (6 of 7). De **veranderbehoefte** op dit thema is **significant**.

Interpretatie:

de betrokkenheid van uw team is te laag en is een directe bedreiging voor de effectiviteit van uw team. Het kan zich bijvoorbeeld uiten in overmatig indekgedrag of eindeloze besluitvormingsprocessen. Het versterken van de betrokkenheid wordt aangeraden!

Verschil = 1.3

Actie:

- o Gebrek aan duidelijke beslissingen (bijvoorbeeld op MT-niveau) kan duiden op onenigheid en meningsverschillen lager in de organisatie. Check daarop.
- o Hoor standpunten aan van uw mensen/collega's en geef aan hoe deze meewegen in de uiteindelijke besluitvorming.
- o Schep duidelijkheid over richting en prioriteiten.
- o Stel deadlines voor het nemen van besluiten.
- o Maak een heldere planning.
- o Maak een besluitenlijst.
- o Analyses zijn goed, maar analyseer niet onnodig lang.

Betrokkenheid - stellingen

Onderstaande stellingen zijn gerangschikt naar afnemend belang qua veranderbehoefte.

Hoe groter de veranderbehoefte hoe wenselijker het is om over dat onderwerp in uw team het goede gesprek te voeren.

De veranderbehoefte wordt uitgedrukt in het verschil tussen de gewenste situatie en de huidige situatie.

| <i>huidig</i> | <i>gewenst</i> |
|--|--|
| Het team is gericht op gemeenschappelijke doelen en prioriteiten. | |
| Gemiddeld: 6.3 | <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Vershil = 2.2 |
| Teamlid: 6.5 (5,6,6,9) | Gemiddeld: 8.5 |
| Teamleider: 6.0 (4,5,7,7,7) | Teamlid: 8.3 (8,8,8,9) |
| Anders ...: 6.3 (5,5,9) | Teamleider: 8.4 (8,8,8,9,9) |
| | Anders ...: 8.7 (8,9,9) |
| De besluiten worden tijdig genomen - er wordt niet eindeloos naar consensus gestreefd. | |
| Gemiddeld: 6.6 | <input checked="" type="checkbox"/> Vershil = 1.4 |
| Teamlid: 7.0 (6,6,8,8) | Gemiddeld: 8.0 |
| Teamleider: 5.6 (4,5,5,7,7) | Teamlid: 8.3 (7,8,9,9) |
| Anders ...: 7.3 (7,7,8) | Teamleider: 7.8 (6,7,8,9,9) |
| | Anders ...: 8.0 (6,9,9) |
| De besluiten zijn duidelijk en tot stand gekomen met respect voor ieders inbreng. | |
| Gemiddeld: 6.7 | <input checked="" type="checkbox"/> Vershil = 1.2 |
| Teamlid: 7.3 (6,6,8,9) | Gemiddeld: 7.9 |
| Teamleider: 6.4 (4,6,7,7,8) | Teamlid: 8.0 (7,8,8,9) |
| Anders ...: 6.3 (4,7,8) | Teamleider: 7.6 (7,7,8,8,8) |
| | Anders ...: 8.0 (6,9,9) |
| De risico's zijn helder in kaart gebracht, zonder dat er sprake is van "indek-gedrag". | |
| Gemiddeld: 7.0 | Vershil = 0.5 |
| Teamlid: 7.0 (6,7,7,8) | Gemiddeld: 7.5 |
| Teamleider: 7.0 (6,7,7,8) | Teamlid: 8.5 (8,8,9,9) |
| Anders ...: 7.0 (5,7,9) | Teamleider: 7.8 (7,7,8,8,9) |
| | Anders ...: 6.3 (5,5,9) |
| De verwachtingen rondom ieders bijdrage zijn kraakhelder. Daar zijn heldere afspraken over gemaakt. | |
| Gemiddeld: 7.4 | Vershil = 0.5 |
| Teamlid: 7.3 (6,6,8,9) | Gemiddeld: 7.9 |
| Teamleider: 6.8 (5,6,7,8,8) | Teamlid: 8.5 (8,8,9,9) |
| Anders ...: 8.0 (7,8,9) | Teamleider: 8.2 (7,8,8,9,9) |
| | Anders ...: 7.0 (4,8,9) |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

👁️ Verantwoordelijkheid

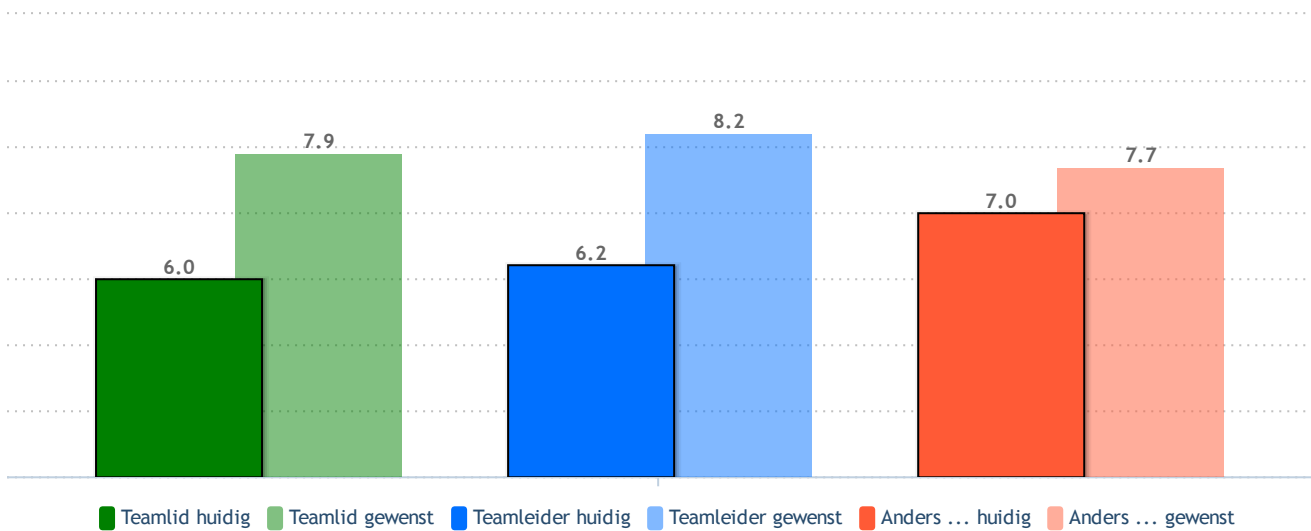
Lencioni vertaalt verantwoordelijkheid als: "De bereidheid van teamleden om collega's aan te spreken op prestaties en/of gedragingen die het team kunnen schaden.

De grafiek geeft de gemiddelde scores aan op

👁️ Verantwoordelijkheid per rol, zowel voor de huidige als de gewenste situatie.

Bij 'uitslag' staan de gemiddelde scores vermeld: het eerste cijfer betreft de huidige situatie, het tweede cijfer de gewenste situatie. De score op de gewenste situatie geeft het **belang** aan dat u stelt aan 👁️ Verantwoordelijkheid.

Het 'verschil' geeft de veranderbehoefte aan. Hoe groter het 'verschil', hoe belangrijker het wordt om relevante 'acties' te ondernemen.



Uitslag (6.3 ~ 8.0)

Het **belang** dat u toekent aan 👁️ Verantwoordelijkheid is **gemiddeld** (6 of 7). De **veranderbehoefte** op dit thema is **hoog**.

Interpretatie:

Het wordt hoog tijd dat het team haar verantwoordelijkheid neemt. De huidige manier van omgaan met elkaar is een directe bedreiging voor de teameffectiviteit.

👁️ Verschil = 1.7

Actie:

- Maak doelstellingen en wijze van doelen bereiken openbaar (wie doet wat op welke manier).
- Houd regelmatig voortgangsoverleg.
- Voer een teambeloning in.

👁 Verantwoordelijkheid - stellingen

Onderstaande stellingen zijn gerangschikt naar afnemend belang qua veranderbehoefte.

Hoe groter de veranderbehoefte hoe wenselijker het is om over dat onderwerp in uw team het goede gesprek te voeren.

De veranderbehoefte wordt uitgedrukt in het verschil tussen de gewenste situatie en de huidige situatie.

| <i>huidig</i> | <i>gewenst</i> |
|---|-----------------------------|
| Teamleden sporen elkaar aan het beste uit zichzelf te halen. | 👁 Verschil = 1.9 |
| Gemiddeld: 6.0 | Gemiddeld: 7.8 |
| Teamlid: 5.5 (5,5,6,6) | Teamlid: 7.8 (7,8,8,8) |
| Teamleider: 5.4 (4,5,5,5,8) | Teamleider: 8.0 (7,7,8,9,9) |
| Anders ...: 7.0 (6,7,8) | Anders ...: 7.7 (6,8,9) |
| Teamleden spreken elkaar aan op de afgesproken deadlines. | 👁 Verschil = 1.8 |
| Gemiddeld: 6.2 | Gemiddeld: 8.0 |
| Teamlid: 5.5 (5,5,6,6) | Teamlid: 7.8 (7,8,8,8) |
| Teamleider: 6.4 (6,6,6,7,7) | Teamleider: 8.2 (8,8,8,8,9) |
| Anders ...: 6.7 (6,6,8) | Anders ...: 8.0 (6,9,9) |
| In tijden van achterstand wordt er harder gewerkt. | 👁 Verschil = 1.8 |
| Gemiddeld: 6.4 | Gemiddeld: 8.1 |
| Teamlid: 6.0 (5,5,6,8) | Teamlid: 8.0 (8,8,8,8) |
| Teamleider: 6.4 (5,6,7,7,7) | Teamleider: 8.4 (7,8,9,9,9) |
| Anders ...: 6.7 (6,6,8) | Anders ...: 8.0 (6,9,9) |
| Teamleden volharden in het geven van constructieve feedback. | 👁 Verschil = 1.3 |
| Gemiddeld: 6.3 | Gemiddeld: 7.6 |
| Teamlid: 6.0 (5,5,6,8) | Teamlid: 8.0 (7,8,8,9) |
| Teamleider: 5.6 (4,5,5,6,8) | Teamleider: 7.8 (6,8,8,8,9) |
| Anders ...: 7.3 (6,8,8) | Anders ...: 7.0 (4,8,9) |
| Teamleden houden zelf de voortgang bij op hun verantwoordelijkheidsgebied. | 👁 Verschil = 1.0 |
| Gemiddeld: 7.2 | Gemiddeld: 8.2 |
| Teamlid: 6.8 (6,6,7,8) | Teamlid: 8.0 (8,8,8,8) |
| Teamleider: 7.4 (5,7,8,8,9) | Teamleider: 8.8 (8,9,9,9,9) |
| Anders ...: 7.3 (6,8,8) | Anders ...: 7.7 (7,8,8) |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

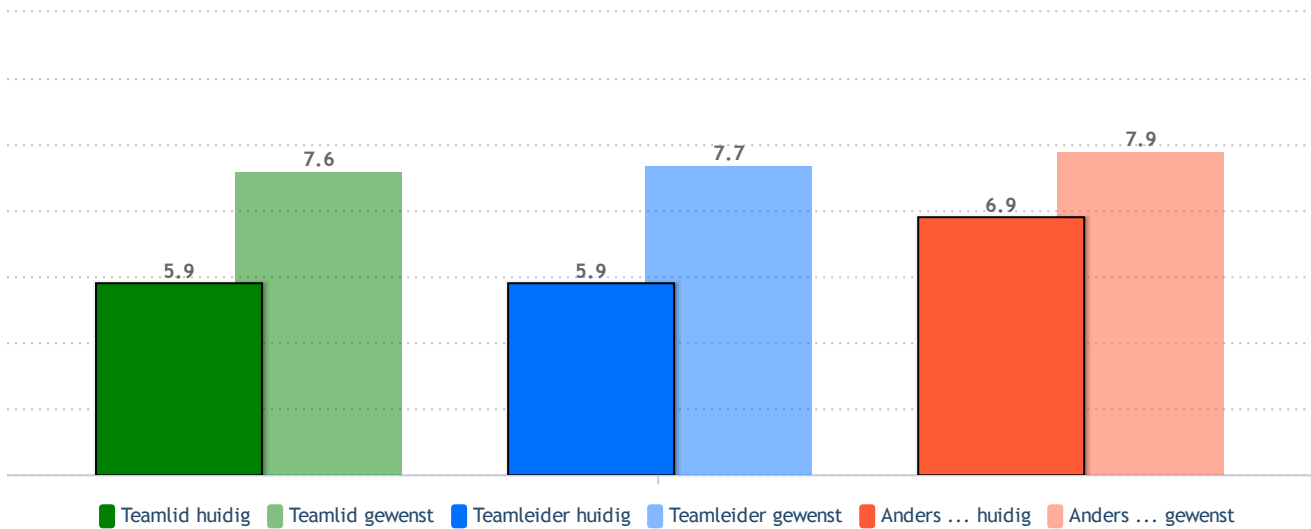
© **Resultaatgerichtheid**

Lencioni vertaalt resultaatgerichtheid als: "Het vermogen om te focussen op de teamdoelstellingen."

De grafiek geeft de gemiddelde scores aan op © Resultaatgerichtheid per rol, zowel voor de huidige als de gewenste situatie.

Bij **'uitslag'** staan de gemiddelde scores vermeld: het eerste cijfer betreft de huidige situatie, het tweede cijfer de gewenste situatie. De score op de gewenste situatie geeft het **belang** aan dat u stelt aan © Resultaatgerichtheid.

Het **'verschil'** geeft de veranderbehoefte aan. Hoe groter het **'verschil'**, hoe belangrijker het wordt om relevante 'acties' te ondernemen.



Uitslag (6.2 ~ 7.7)

Het **belang** dat u toekent aan © Resultaatgerichtheid is **gemiddeld** (6 of 7). De **veranderbehoefte** op dit thema is **hoog**.

Interpretatie:

uw team dient haar resultaatgerichtheid te versterken. In de huidige situatie vormt het een directe bedreiging voor de teameffectiviteit.

© **Verschil = 1.5**

Actie:

- o Zet heel duidelijke kaders, bewaak de focus.
- o Minimaliseer individualistisch gedrag.
- o Maak resultaten openbaar.
- o Maak beloningen resultaatafhankelijk.

◎ Resultaatgerichtheid - stellingen

Onderstaande stellingen zijn gerangschikt naar afnemend belang qua veranderbehoefte.

Hoe groter de veranderbehoefte hoe wenselijker het is om over dat onderwerp in uw team het goede gesprek te voeren.

De veranderbehoefte wordt uitgedrukt in het verschil tussen de gewenste situatie en de huidige situatie.

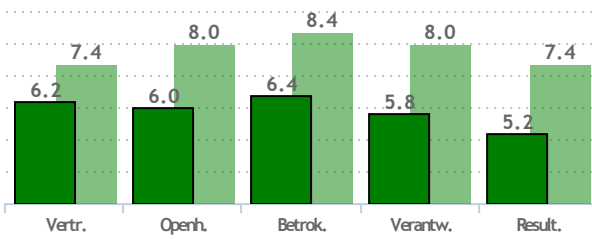
| <i>huidig</i> | <i>gewenst</i> |
|--|------------------------------|
| Teamleden spannen zich in voor het realiseren van die gemeenschappelijke doelen, niet voor de eigen doelen. | ◎ ◎ Verschil = 2.1 |
| Gemiddeld: 5.3 | Gemiddeld: 7.4 |
| Teamlid: 5.0 (4,4,6,6) | Teamlid: 7.0 (6,7,7,8) |
| Teamleider: 5.2 (4,4,5,6,7) | Teamleider:: 7.6 (6,7,8,8,9) |
| Anders ...: 5.7 (5,5,7) | Anders ...: 7.7 (6,8,9) |
| Teamfocus ligt op doen en waarmaken. | ◎ Verschil = 1.8 |
| Gemiddeld: 6.3 | Gemiddeld: 8.1 |
| Teamlid: 5.8 (4,6,6,7) | Teamlid: 8.0 (7,8,8,9) |
| Teamleider: 6.2 (5,6,6,7,7) | Teamleider:: 8.0 (6,8,8,9,9) |
| Anders ...: 7.0 (6,7,8) | Anders ...: 8.3 (7,9,9) |
| Teamdoelen worden scherp bewaakt op realisatie (scorebord). | ◎ Verschil = 1.6 |
| Gemiddeld: 6.5 | Gemiddeld: 8.2 |
| Teamlid: 6.0 (5,5,7,7) | Teamlid: 8.0 (7,8,8,9) |
| Teamleider: 6.6 (4,6,6,8,9) | Teamleider:: 7.8 (7,7,8,8,9) |
| Anders ...: 7.0 (6,7,8) | Anders ...: 8.7 (8,9,9) |
| Vergaderingen zijn erop gericht om effectieve besluiten te nemen. | ◎ Verschil = 1.3 |
| Gemiddeld: 6.5 | Gemiddeld: 7.7 |
| Teamlid: 6.3 (5,6,7,7) | Teamlid: 7.5 (6,7,8,9) |
| Teamleider: 5.8 (4,6,6,6,7) | Teamleider:: 8.0 (7,7,8,9,9) |
| Anders ...: 7.3 (6,7,9) | Anders ...: 7.7 (7,7,9) |
| Als de omgeving verandert, wordt de impact op de relevantie van doelen bekeken. | Verschil = 0.6 |
| Gemiddeld: 6.7 | Gemiddeld: 7.2 |
| Teamlid: 6.5 (5,6,7,8) | Teamlid: 7.5 (7,7,8,8) |
| Teamleider: 5.8 (4,5,5,7,8) | Teamleider:: 7.2 (5,6,8,8,9) |
| Anders ...: 7.7 (6,8,9) | Anders ...: 7.0 (6,6,9) |
| ----- | ----- |
| ----- | ----- |
| ----- | ----- |
| ----- | ----- |
| ----- | ----- |
| ----- | ----- |
| ----- | ----- |

Bijlage

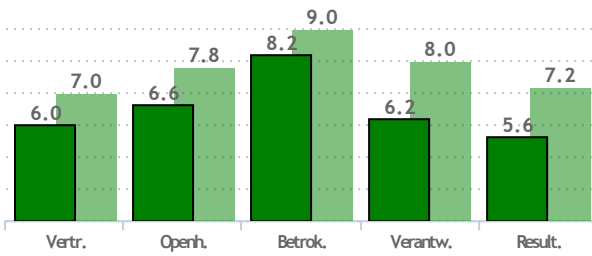
vertrouwen • openheid • betrokkenheid • verantwoordelijkheid • resultaatgerichtheid



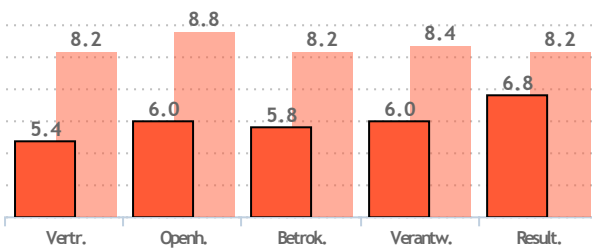
Mieke van het Web



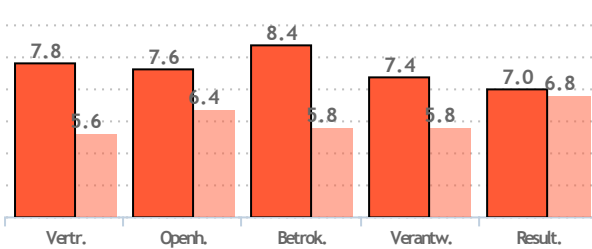
Peter Cornelissen



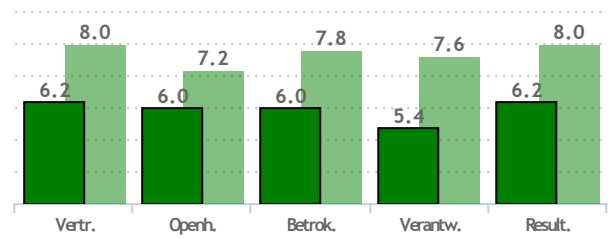
Piet Basman



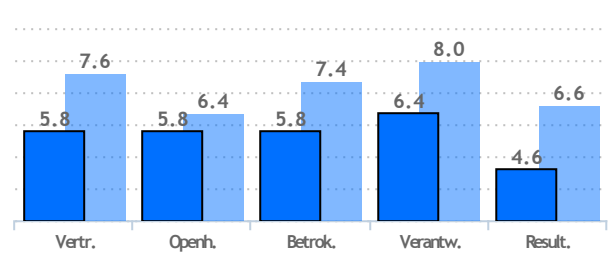
Jan Karel Draaisma



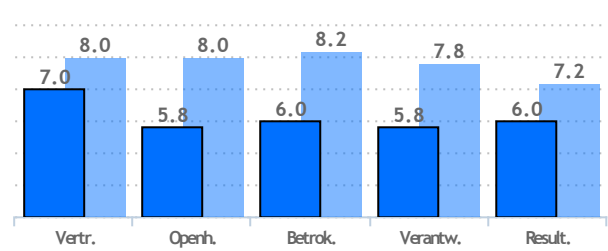
Hans de Vries



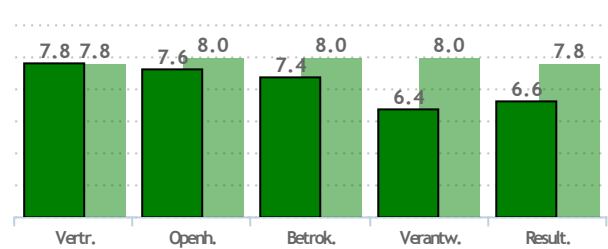
Maaïke Achterbergen



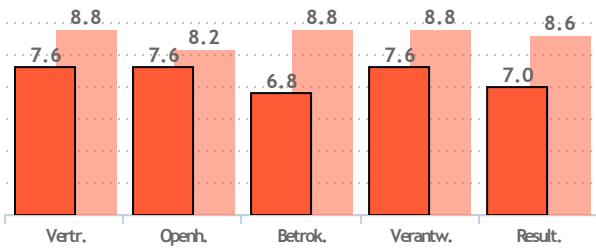
Doris Offermans



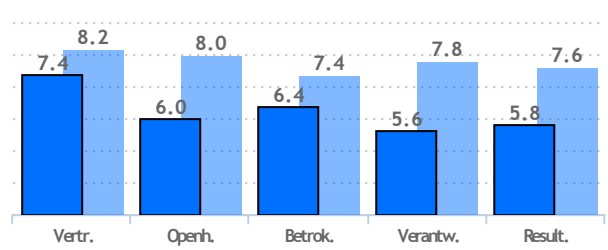
Paul Heesters



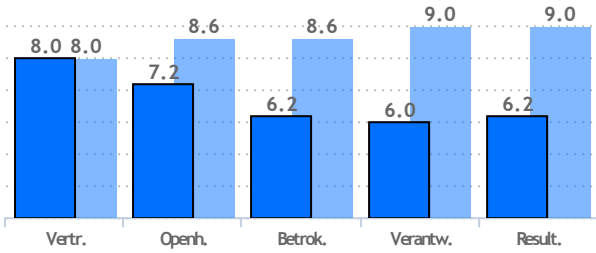
Linda Elsinga



Janske Meulenkamp



Ernst Klavier



Mats Weerman

