Mede gefinancierd door het
programma Erasmus+
van de Europese Unie

LESMATERIAAL
MODULE: COOPERATIEVE VAARDIGHEDEN

SoftSkills4EU:

Promote your Soft Skills with Open Badges

LESMATERIAAL

INFORMATION ABOUT OUTPUT

OUTPUT:

IO2 SOFT SKILLS CURRICULUM AND LEARNING TOLS

ACTIVITY:

IO2 A2: DEVELOPMENT OF CURRICULUM

OUTPUT DEVELOPED BY:

RIC NOVO MESTO

PROJECT INFORMATION

PROJECT:

SoftSkills4EU: Promote your Soft Skills with Open Badges

PROJECT TITLE:

Promote your soft skills with open badges

ACRONYM:

SoftSkills4eu

PROJECT WEBSITE:

https://softskills4.eu/

PROJECT E-ACADAMY:

https://academy-softskills4.eu/

PROJECT NO.:

2018-1-SI01-KA204-047088

PROJECT COORDINATOR:

Development and Education Centre Novo mesto (RIC Novo mesto), Slovenia

De steun van de Europese Commissie voor de productie van deze publicatie houdt geen goedkeuring van de inhoud in. De inhoud geeft de standpunten van de auteurs weer en de Commissie kan niet aansprakelijk worden gesteld voor het gebruik dat eventueel wordt gemaakt van de daarin opgenomen informatie.

INHOUDSOPGAVE

GEBRUIKTE SYMBOLEN 5
MODULE - COÖPERATIEVE VAARDIGHEDEN 6
MODULE COOPERATIVE SKILLS SYLLABUS 7
HOOFDSTUK 1 – TEAMWERK MANAGEMENT 8
1.1 GOED PRESTERENDE TEAMS CREËREN 9
1.2 EEN ACTIEPLAN MAKEN 16
1.3 MONITORING VAN HET TEAM 18
1.4 VERDER LEZEN (ENGELS) 23
WOORDENLIJST (ENGELS) 24
HOOFDSTUK 2 – TEAMBUILDING 25
2.1. HET BELANG VAN TEAMBUILDING 26
2.2. TEAMBUILDINGTECHNIEKEN 28
2.3. EEN POSITIEVE WERKSFEER CREËREN 29
2.4 VERDER LEZEN (ENGELS) 35
WOORDENLIJST (ENGELS) 35
HOOFDSTUK 3 – FLEXIBILITEIT EN AANPASSINGSVERMOGEN 36
3.1 AANPASSEN AAN VERANDERINGEN 36
3.2 RESPECT BIJ TEAMWERK 41
3.3 BETROUWBAARHEID BIJ TEAMWERK, ANDEREN STEUNEN EN HELPEN 43
3.4 VERDER LEZEN (ENGELSTALIG) 47
WOORDENLIJST (ENGELS) 47
HOOFDSTUK 4 – WERKSTIJLEN 48
4.1 ASSESSMENT VAN WERKSTIJLEN 49
4.2 HET WERK AANPASSEN AAN DE WERKSTIJL 51
4.3 EEN ACTIEPLAN MAKEN 52
4.4 VERDER LEZEN (ENGELS) 54
WOORDENLIJST (ENGELS) 54
HOOFDSTUK 5 – SAMENWERKEN EN NETWERKEN 55
5.1 EFFICIENT COMMUNICEREN MET PARTNERS 56
5.2 EFFICIËNTE INTERNE COMMUNICATIE 58

5.3 HET BELANG VAN NETWERKEN VOOR DE ONTWIKKELING VAN DE ORGANISATIE 59
5.4 VERDER LEZEN (ENGELS) 61
WOORDENLIJST (ENGELS) 62
BIBLIOGRAFIE (ENGELS) 63
ANNEX 1 66
ANNEX 2 71
ANNEX 3 73
ANNEX 4 75
ANNEX 5 82

GEBRUIKTE SYMBOLEN

Symbool	Betekenis
	Definitie
	Scenario
	Tips – Voorbeelden
	Vragen
	Lesactiviteit Bijv. Hoofdstuk 1 – Activiteit 1
	Bronnen Bijv. links, rapporten, artikelen

MODULE - COÖPERATIEVE VAARDIGHEDEN

HOOFDDOEL VAN DEZE MODULE

Coöperatieve vaardigheden

De vaardigheden die in deze module de revue passeren richten zich op het verbeteren van het samenwerken met collega's

Goed leren samenwerken geeft een significante en onmiddellijke verbetering te zien van de prestaties en resultaten van een team, en daarmee van de organisatie als geheel. Coöperatieve vaardigheden zorgen ervoor dat werknemers begrijpen hoe gezamenlijke doelen te bereike, samen met collega's (Brown, 2013)

Om het gestelde doel te bereiken omvat deze module de volgende vijf hoofdstukken:

1. *Teamwork management*
2. *Teambuilding*
3. *Flexibiliteit en aanpassingsvermogen*
4. *Werkstijlen*
5. *Samenwerken en netwerken*

MODULE COOPERATIVE SKILLS SYLLABUS

Cursusmodule	Hoofdstuk	Onderwerp
	1. Teamwerk management	1.1. Goed presterende teams creëren
		1.2. Een actieplan schrijven
		1.3. Het team monitoren
	2. Teambuilding	2.1. Het belang van teambuilding
		2.2. Teambuildingtechnieken
		2.3. Een positieve werksfeer creëren
	3. Flexibiliteit en aanpassingsvermogen	3.1. Respect bij teamwerk
		3.2. Betrouwbaarheid in teamwerk, anderen steunen en helpen
		3.3. Aanpassingsvermogen
	4. Werkstijlen	4.1. Assessment van werkstijlen
		4.2. Taken aanpassen aan de werkstijl
		4.3. Actieplan maken
	5. Samenwerken en netwerken	5.1. Efficiënte communicatie met partners
		5.2. Efficiënte interne communicatie
		5.3. Het belang van netwerken voor de organisatie

HOOFDSTUK 1 – TEAMWERK MANAGEMENT

˝Teamwork management is the administration of a group of people assembled to work on a particular project or to perform a particular function within an organization. ˝ (Business Dictionary, 2019)

In andere woorden: als collega's samen werken aan een taak of project, dan is het organiseren daarvan "teamwerk management".
Als teams binnen een organisatie geen goed werk leveren, dan moet daar wat aan gedaan worden, want zoiets leidt meestal tot conflicten of op zijn minst misvestanden en de prestaties van het team zullen slechter worden.
De hier beschreven Soft Skills dienen ervoor om de samenwerking te verbeteren. Daarvoor is het ook van belang om vaardiger te worden in het organiseren daarvan, evenals het monitoren en het juist verdelen van taken onder de leden van een team.

Dit hoofdstuk is opgedeeld in de volgende drie onderdelen:

1.1. Goed presterende teams creëren

1.2. Een actieplan schrijven

1.3. Het team monitoren

1.1 GOED PRESTERENDE TEAMS CREËREN

In dit hoofdstuk presenteren we effectieve methodes om werkteams samen te stellen. Een van de belangrijkste factoren die invloed hebben op de prestaties van een team is een goede balans wat betreft de vaardigheden van de teamleden. Veel organisaties vinden het een uitdaging om sterke teams te creëren. De 'soft skills' die nodig zijn om medewerkers bij het juiste team in te delen, zijn vooral nuttig voor directeuren en managers of voor degenen die verantwoordelijk zijn voor de taakverdeling op de werkplek.

Als de vaardigheden of competenties van individuele teamleden niet geschikt zijn voor de betreffende taak, kan dit ertoe leiden dat het hele team zich gefrustreerd of hulpeloos voelt. Het is essentieel om voor elke medewerker afzonderlijk te beoordelen of een bepaalde rol bij hem of haar past, voordat bepaalde taken worden toegewezen. We kunnen werknemers gerust een andere functie geven, als we maar erkennen dat ze in staat zijn een andere taak uit te voeren dan hun aanvankelijk is toebedacht. (Mattson, 2018)

Bepalen van het gemeenschappelijke doel en de benodigde vaardigheden

Voordat we een werkteam gaan vormen, moeten we eerst goed kijken naar de vaardigheden waar elk teamlid over moet beschikken. Als de taken of doelstellingen niet helder zijn gedefinieerd, wordt het moeilijk om personen te selecteren die over de benodigde vaardigheden beschikken om een bepaalde rol te vervullen.

Een goed team heeft een gezamenlijk doel, dat duidelijk dient te zijn voor alle teamleden. Dit helpt medewerkers om elkaar te steunen, gezamenlijk prioriteiten op te stellen en samen te werken.

Om de taak tot een goed einde te kunnen brengen, is het – naast het bepalen van de 'hard skills' – cruciaal om de benodigde 'soft skills' te definiëren. Bijvoorbeeld: als het te vormen team de opdracht heeft om een nieuw softwaresysteem te maken, dan zijn de hard skills gemakkelijk te bepalen (programmeren, ontwerpen, etc.), maar het team heeft ook medewerkers nodig die goed met eindgebruikers kunnen communiceren en hun behoeften begrijpen. Het team heeft een of meer teamleden nodig die het softwaresysteem kunnen uitleggen aan eindgebruikers met weinig kennis van programmeren of technologie.

Als het team mensen nodig heeft die zelfstandig kunnen werken, dan moet er één teamlid zijn die deze teamleden bijeen kan brengen om ervoor te zorgen dat zij samenwerken. (Lucas, 2019)

Als bepaalde vaardigheden ontbreken kan dat een negatieve invloed hebben op de prestaties van het hele team als daardoor de rollen niet conform de planning worden vervuld. Het is noodzakelijk om het werk van elk teamlid afzonderlijk te monitoren om ervoor te zorgen dat de rollen op de juiste manier zijn verdeeld. (Mattson, 2018)

Gezamenlijke doelen en ambities vormen een goede basis voor een succesvol team. Alle teamleden dienen te weten wat er nou precies van hen verwacht wordt en wat zij van anderen kunnen verwachten. Dit helpt het team om wederzijds verantwoordelijkheidsgevoel en onderling vertrouwen op te bouwen. De meeste teams hebben een leider die verantwoordelijk is voor de resultaten en de activiteiten van de teamleden coördineert. (Human Resources, 2019)

Vaardigheden beoordelen

Nadat is vastgesteld welke vaardigheden vereist zijn, kan het team worden opgebouwd aan de hand van de vereiste hard skills en soft skills van de kandidaten. In dit hoofdstuk richten we ons op de soft skills, zoals goed kunnen communiceren, als leider kunnen fungeren en problemen kunnen oplossen.

De vaardigheden van medewerkers hebben rechtstreeks invloed op de teamprestatie: een groep flexibele, goed georganiseerde en gemotiveerde medewerkers kunnen de productiviteit van het bedrijf flink verhogen. Het is belangrijk dat de soft skills van medewerkers worden beoordeeld voordat het team wordt gevormd. (Buswell, 2019)

Vergeleken met hard skills zijn er eigenlijk maar weinig mogelijkheden om soft skills te beoordelen. Een gesprek is eigenlijk de meest bruikbare manier om soft skills te beoordelen. Hieronder zullen we enkele concrete vragen bieden die je kunt gebruiken om de vaardigheden van een kandidaat te analyseren, zodat je hem/haar de juiste rol in het team kunt toebedelen. Elk van de beoordeelde vaardigheden is belangrijk voor het werken in teamverband. (Buswell, 2019)

VRAGEN:

Communicatievaardigheden

1. Beschrijf jezelf in twee zinnen
2. Leg de inhoud van je werk uit aan je 90-jaar oude grootvader
3. Verkoop mij je pen gebruikmakend van vier zinnen
4. In bijzijn van anderen onderschat je collega je eerdere successen, Wat ga je zeggen?
5. Hoe ga je om met kritiek?

Teamwerk vaardigheden

1. Werk je liever alleen of liever in een groep?
2. Wat doe je als je merkt dat één van je teamleden niet doet wat er gedaan moet worden?
3. Wat geberut er met de rpestaties van je team als twee leden niet met elkaar overweg kunnen?
4. wat doe je als je het niet eens bent met een teamgenoor?
5. Beschrijf een opdracht die je moest voltooien als deel van een team

Leiderschapsvaardigheden

1. Wat doe je als je ervan overtuigd bent dat je manager het aan het verkeerde eind heeft?
2. Wat ga e doen als je ziet dat je teamleden er al mee stoppen?
3. Van zijn de eigenschappen van een goede manager?
4. Als je één iemand zou moeten ontslaan, hoe zou je die persoon kiezen?
5. Beschrijf je leiderschapsstijl

Flexibiliteit

1. Hou je van verrassingen?
2. Beschrijf een verandering op het werk waardoor je je moest aanpassen
3. Hoe ga je om met plotselinge roosterwijzigingen?
4. Hoeveel tijd heb je nodig om vertrouwd te raken met een nieuw hulpmiddel, geef een voorbeeld
5. Is een routinebaan geschikt voor jou?

Probleemoplossingsvermogen

1. Beschrijf een probleem dat je hebt opgelost op het werk
2. Welke situatie op het werk was het meest stressvol?
3. Beschrijf een geval waarbij je al je creativiteit moest aanwenden om een probleem op te lossen
4. Ben je een goede probleemoplosser?

Creativiteit

1. Wat is het meest innovatieve idee dat je had op het werk?
2. Hoe zou je je team ertoe kunnen brengen wat creatiever te zijn?
3. Beschrijf een probleem dat je op creatieve wijze hebt opgelost
4. Geef een ander voorbeeld van je creativiteit

Tip: als je wilt weten hoe creatief een sollicitant is, gebruik dan abstracte vragen. Je krijgt dan dus ook geen exact antwoord, maar je moedigt de kandidaat aan tot (creatief) nadenken.
Bijvoorbeeld:

Hoeveel weegt een berg?
Hoe zou een wiel heten als het woord "wiel" niet was uitgevonden?

Dit soort vragen vereist geen snel antwoord. Geef de kandidaat de tijd om na te denken en rustig een antwoord te formuleren. Het gaat ook niet om het "goede"antwoord, maar of de kandidaat er op creatieve wijze mee om kan gaan. (The Medic Portal, 2019)

Conflictoplossing

1. Beschrijf een conflict dat je had op het werk. Hoe heb je dat opgelost?
2. Hoe reageer je op een collega die er anders over denkt dan jij?
3. Wat doe je met dat conflict in je team?
4. Hoe kalmeer je iemand?
5. Zijn conflicten altijd goed, altijd slecht of anders?

Motivatie

1. Wat motiveert je het meest op het werk?
2. Hoe zou je je collega's gemotiveerd houden?
3. Wat is voor jou belangrijker: opslag of fijne collega's?

Omgaan met kritiek

1. Wat is voor jou opbouwende kritiek?
2. Hoe ga je om met kritiek?
3. Geef je feedback aan anderen?
4. Beschrijf een situatie waarbij je geleerd hebt van andermans kritiek op jou.

De vragen hierboven zijn nuttig om te bepalen welk van de teamleden het meest geschikt is voor bepaalde taken binnen het team. Ze zijn ook nuttig om bijvoorbeeld in een solliciatieproces te gebruiken (Buswell, 2019)

Taaktoewijzing

De teamleider is verantwoordelijk voor het goed fucntioneren van een team. en teamleider is meestal verantwoordelijk voor het verdelen van de taken binnen het team. Dat laatste is niet eenvoudig om te bepalen (Golemanova, 2016) Hieronder een aantal handvaten daarvoor.

Figuur 1 Werksituaties (Golemanova, 2016)

Taken kun je verdelen naar gelang een teamlid kennis en ervaring heeft. Het is noodzakelijk dat een teamlid de nodige kennis en vaardigheden heeft om een taak goed uit te voeren. Aan de andere kant moet een taak niet te makkelijk zijn want dat kan leiden tot verveling en apathie.

In de figuur hierboven zie je dat een optimale taak een bepaalde moeilijkheidsgraad heeft waardoor een medewerkere het gevoel van controle behoudt. De ideale status is "flow", waarbij de medewerker ook nieuwe vaardigheden aanleert (Golemanova, 2016)

Het gewoonweg verdelen van taken is trouwens niet genoeg. Het is ook belangrijk uit te leggen wat er van de medewerkers verwacht wordt.

Teamrollen van Meredith Belbin

Hier presenteren we een rolverdeling, gebaseerd op het werk van Meredith Belbin en zijn collega's die uitgebreid onderzoek hebben gedaan op dit gebied. Het is gebaseerd op onderzoek bij het Management College Henley en met casestudies in het bedrijfsleven.

Deze onderzoeken tonen aan dat de juiste kennis over iemands karakter en bijbehorende vaardigheden heel goed kan voorspellen hoe iemand het in een bepaalde rol binnen een team zal gaan doen. (Belbin, 2015)

The Nine Belbin Team Roles (Belbin, 2015)	
Team role	Function
Brononderzoeker	De Brononderzoeker is de vrolijke, extraverte netwerker van het team. Enthousiast, avontuurlijk en ruimdenkend en altijd op zoek naar nieuwe ideeën en interessante contacten. Hij is van nature goed in het leggen en onderhouden van contacten, maar ook wel eens snel verveeld en nonchalant als het nieuwe er af is.
Teamwerker	De Teamwerker is het meest gevoelige lid van het team: behulpzaam, meegaand en sterk gericht op het creëren van sfeer en een gevoel van saamhorigheid. De Groepswerker zoekt evenwicht en harmonie, is anderen nabij, maar heeft moeite met conflicten en kan in kritieke momenten moeilijk een beslissing nemen.
Voorzitter	De Voorzitter is de natuurlijke coördinator van het team, die de procedure aangeeft, bedoelingen verheldert en samenvat wat iedereen wil. Hij hoeft zelf niet bijzonder creatief of intelligent te zijn, maar heeft wel een neus voor het talent van anderen. De Voorzitter zet graag anderen aan het werk en kan van nature goed delegeren.
Plant	De Plant is de creatieve denker van het team, introvert en origineel. Een vrije geest die de ruimte zoekt om te kunnen fantaseren over de toekomst en die met verrassende oplossingen komt. Hij kan verstrooid lijken, is niet altijd even praktisch en mist soms de aansluiting met wat de omgeving van hem vraagt.
Monitor Evaluator	De Monitor is verstandig, bedachtzaam en kritisch. De analyticus van het team. Hij wil altijd weten hoe de vork in de steel zit en zal niet over één nacht ijs gaan. De Monitor kan lang wikken en wegen, maar zijn oordeel is zelden onjuist.
Specialist	De Specialist is de stille eenling, die zich in een team eigenlijk niet thuis voelt. Hij weet vaak heel veel van heel weinig en kan een deskundige bijdrage leveren op een bijzonder gebied. Hij waagt zich niet gauw en niet graag buiten zijn specifi eke vakgebied.
Vormer	De Vormer is gedreven, gepassioneerd en wilskrachtig. Hij heeft een sterke drang om te presteren, zoekt de uitdaging en weet mensen in beweging te krijgen. Hij kan ook driftig reageren, snel geëmotioneerd en ongedurig zijn, en moet wel eens oppassen niet te veel over mensen heen te willen daveren.
Bedrijfsman	De Bedrijfsman is de praktische figuur en organisator van het team. Nuchter, ordelijk en taakgericht als hij is, weet u zich verzekerd van een harde werker. Hij zet gemakkelijk plannen en ideeën om in uitvoerbare taken. De Bedrijfsman is soms wat al te praktisch en behoudend als het directe nut van iets nieuws niet meteen duidelijk is.
Zorgdrager	De Zorgdrager bezit het talent om voortdurend aan te voelen wat er fout en mis kan gaan. Dit leidt tot veel aandacht voor details, checken en nog eens checken, en een hang naar perfectionisme. Hij bewaakt de kwaliteit en de veiligheid, maar kan wel eens overbezorgd zijn en moeilijk iets aan een ander overlaten.

Doe de Belbin Test om te bepalen welke primaire en secundaire rol je het beste zou liggen binnen een team **Zie de vragenlijst in Annex 1.**

Het verdelen van de rollen binnen een team hangt natuurlijk niet alleen af van de voorkeursrol, maar ook van het doel van het team en het soort werk dat daarbij op tafel ligt. Het kan heel goed dat één persoon meerdere rollen moet vervullen, of dat meerdere teamleden geschikt zijn voor dezelfde rol. In het laatste geval is het goed te kijken naar de secundaire voorkeursrol van die persoon. Op deze wijze kan men een hoogst effectief team samenstellen. (Belbin, 2015)

1.2 EEN ACTIEPLAN MAKEN

In dit hoofdstuk leggen we uit hoe je een actieplan voor een team maakt.

The action plan is a sequence of steps that have to be taken or activities that must be performed well, for a strategy to succeed. (Business Dictionary, 2019)

Een actieplan helpt het team zich te focussen op wat er moet gebeuren. Het beschrijft alle stappen die moeten worden genomen om een resutaat te bereiken in een bepaalde doorlooptijd. Een goed actieplan begint met een goede visie en een helder doel (Chernyak, 2019)

Hoe schijf je een actieplan?

Een goed gemaakt acgtieplan is een waardevol hulpidddel om de voortgang van een team te monitoren. Het bevat een degetailleerde omschrijving van alle activiteiten die uitgeveord moeten worden om een bepaald doel te bereiken. Volgens (Desjardins, 2011) zijn er 8 belangrijke factoren die een rol spelen bij de opzet van zo'n plan:

Figuur 2 Elementen van een Actieplan (Desjardins, 2011)

Eigenaarschap

Er is iemand aangewezen die verantwoordelijk is voor het eindresultaat. Deze persoon heeft de juiste vaardigheden om de voortgang te monitoren en maatregelen te treffen bij geconstateerde afwijkingen.

Acties

De verschillende stappen die moeten worden ondernomen worden gespecificeerd in de juiste volgorde, boorzien van doorlooptijd en kwaliteitscriteria.

Verantwoordelijkheid

Bij elke actie staat beschreven wie er voor verantwoordelijk is

Ondersteuning

Bij elke actie staat beschreven wie ondersteunt bij de uitvoering daarvan

De juiste informatie hebben

Beschreven is hoe er binnen het project gecommuniceerd wordt. Van het grootste belang om verschillende acties (en actienemenrs) onderling op elkaar af te stemmen.

Meetbaarheid en budget

Elke actie moet meetbaar zijn, Daarmee bedoelen we: het moet mogelijk zijn te bepalen hoe ver de actie gevorderd is en wanneer deze klaar is. Tegelijkertijd moet duidelijk worden in hoeverre tijd en budget zijn uitgeput.

Mijlpalen

De route naar het eindresultaat is niet één etappe. Het is van belang een aantal mijlpalen, dat zijn grotere duidelijke tussenresultaten, te definiëren (bijvoorbeeld: "fundering klaar"of "hoogste punt van het dak bereikt"), hetgeen helpt de voortgang te bewaken.

Einddatum

De einddatum waarop het gehele plan is gerealiseerd.

Activiteit Maak een voorbeeldplan, waarbij je rekening houd met de 8 hierboven beschreven factoren.

1.3 MONITORING VAN HET TEAM

Monitoring van een team is in feite het bepalen van de prestaties, Het belang daarvan is controleren of we het doel wel behalen. Daarnaast biedt het ook de mogelijkheid zaken die niet 100% goed lopen te verbeteren en zodoende het team te verbeteren.

Waarom zou je een team willen monitoren?

(QMD, 2006) : De twee hoofdredenen zijn:

- Te laten zien dat het team de dingen doet die ze geacht zijn te doen
- Te kijken of er mogelijkheden zijn om zaken effectiever of efficiënter te laten verlopen

Uitgangspunt moeten de beschreven taken en de verwachte resultaten zijn. Kwaliteitseisen en verwachte productieaantallen moeten van tevoren bekend zijn.

Afzonderlijke activiteiten uit het actieplan (zie 1.2) zouden voorzien moeten zijn met een beschrijving van de te volgen procedures en regels (QMD, 2006)

Activitei: Geef aan op welke punten je het team wilt monitoren. Mak daar een lijst van en bepaal hoe je dat wilt controleren

A. Kwantiteit
B. Kwaliteit
C. In acht nemen van regels en procedures
D. Verbeteren van efficiency en reduceren van kosten

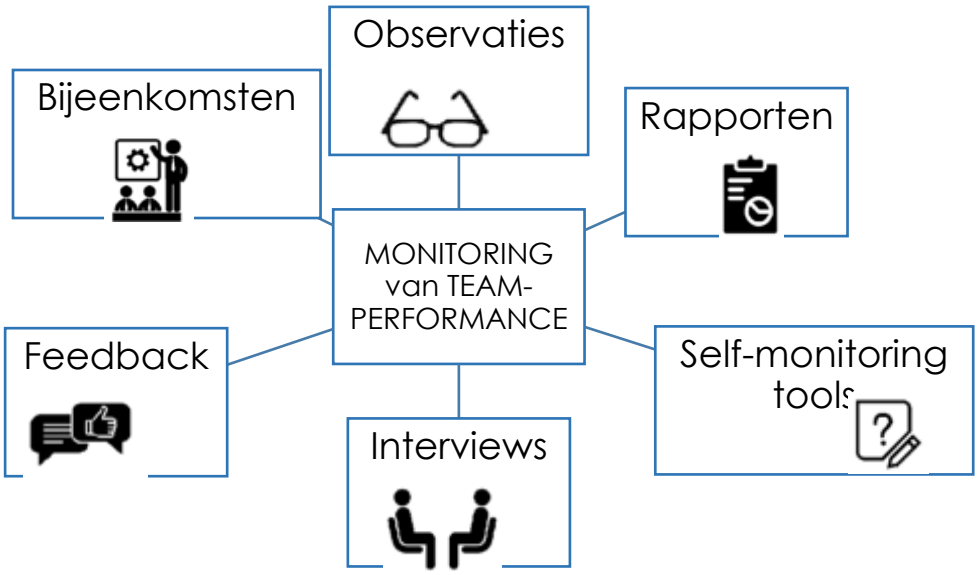
Zet de antwoorden in de tabel:

GEMONITORED ASPECT	A, B, C or D

(QMD, 2006)

Monitortechnieken

Het monitoren van een teamhangt natuurlijk af van wat je wil meten. (QMD, 2006) In deze afbeelding hieronder tonen we een aantal technieken die je zou kunnne gebruiken.



Figuur 3 Monitoring van de prestaties van het team

Self-monitoring tools

Medewerkers kunnen hulpmiddlene gebruiken om de voortgang en resultaten in kaart te brengen. Bijvoorbeeld door een to-do lijst up-to-date te houden en natuurlijk een urenverantoording in te vullen. Dit maakt het makkelijker te controleren of een project op schema loopt. Ze functioneren ook als een soort van logboek, waaruit ook weer lessen getrokken kunnen worden, bijvoorbeeld of de oorspronklijke planning van de benodigde tijdsduur wel goed was, of om te zien welke problemen er gaandeweg zijn opgetreden.
(Rainmaker Thinking Inc., 2019)

Activity: Gebruik de tabel hieronder om een voorbeeld checklist te maken van werkactiviteiten. Kijk ook of er misschien kolommen aan de tabel toegevoegd kunnen worden om je de juiste informatie te verschaffen voor het monitoren van de werkzaamheden

	Taak	Verantw. persoon	Deadline	Datum klaar	Opmerkingen
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

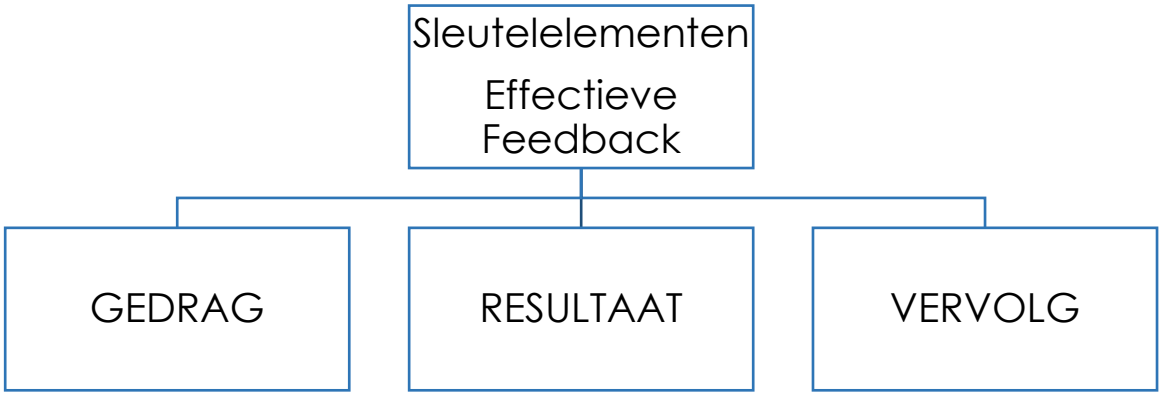
Interviews

Een teamleider dient regelmatig met alle teamleden persoonlijk te spreken over de voortgang. Dat geeft meteen de gelegenheid om eventuele problemen te bespreken, en te kijken of de huidige rol nog steeds wel de goede rol is voor de medewerker en of zijn vaardigheden wel voldoende zijn voor de huidige huidige functie, of die misschien wel overstijgen.. (Rainmaker Thinking Inc., 2019)

Feedback

Feedback geven is een uitdaging, vooral als het gaat over zwakke of verbeterpunten van een medewerker. Het is cruciaal om te doen, zodra een teamlid zijn taken niet naar behoren uitvoert of gedemotiveert lijkt. Maar teamleiders moeten ook positieve feedback geven en laten merken dat ze zien als er goed werk geleverd wordt ddoor de teamleden. (St-Aubin, 2018)

Volgens (St-Aubin, 2018) moet **effectieve feedback** (zowel positief als negatief) drie sleutelelementen omvatten:



Figuur 4 Essentiële onderdelen van effectieve feedback

- GEDRAG: de feedback richt zich niet op de persoon maar op het gedrag van de medewerker, bij het uitvoeren van de taken en qua omgang met collega's
- RESULTAAT: de feedback legt uit wat het gevolg is van beplaade acties op het team en op het resultaat
- VERVOLG: de feedback geeft aan wat er in de toekomst beter gedaan zou kunnen worden

Voorbeeld: Een teamlid stelt zichzelf te optimische doelen voor een bepaalde taak. Zo zou je kunnen reageren::

Je hebt goed gewerkt, het is OK dat je niet al je geplande doelen hebt gehaald (GEDRAG)

Ik zag dat ik jou en het team het gevoel gaf dat jullie niet voldoende presteerden, terwijl jullie hard gewertk hebben (RESULTAAT)

Ik denk dat je te ambitieuze doelen hebt gesteld. Ik stel voor dat je wat minder hooi op je vork neemt in het volgende project. Maak ze ook wat kleiner, zodat ze makkelijker haalbaar zijn voor het hele team (VERVOLG)

Activity: Geef feedback aan een collega die een bepaalde taak niet op tijd heeft afgemaakt, zonder ogenschijnlijk goede reden. Gebruik de de drie regels voor goede feedback

1.4 VERDER LEZEN (ENGELS)

- *25 Real Teamwork Tips for Managers :* https://www.sandler.com/blog/25-real-teamwork-tips-for-managers
- *See the 6 Steps You Need to Do to Create a Successful Team:* https://www.thebalancecareers.com/putting-work-team-together-1919250
- *Successful teamwork: A case study:* http://www.unice.fr/crookall-cours/teams/docs/team%20Successful%20teamwork.pdf
- *Teamwork: Situation Monitoring:* http://familymedicine.slu.edu/uploads/lectora/STEPPSmodules/SituationMonitoring/index.html
- *Teach Teamwork Situation Monitoring:* https://www.slideshare.net/AmandaMacchiMPH/teach-teamwork-situation-monitoring
- *How to Create an Effective Action Plan:* https://www.wikihow.com/Create-an-Effective-Action-Plan
- *Is the Work Getting Done? Five Ways to Monitor Employee Performance:* http://rainmakerthinking.com/is-the-work-getting-done-five-ways-to-monitor-employee-performance/
- *Co-operative skills: what are they and why do we need them* https://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2013/apr/19/cooperative-skills-what-are-they
- *Team management* http://www.businessdictionary.com/definition/team-management.html

- *How to execute corporate action plans effectively*
  https://biv.com/article/2011/12/how-to-execute-corporate-action-plans-effectively
- *Monitor the performance of a team towards successful achievement*
  https://www.sqaacademy.org.uk/pluginfile.php/42753/mod_resource/content/1/HTML_files/PDAmangement_02.htm
- *Is the Work Getting Done? Five Ways to Monitor Employee Performance:*
  http://rainmakerthinking.com/is-the-work-getting-done-five-ways-to-monitor-employee-performance/

WOORDENLIJST (ENGELS)

Action plan-A sequence of steps that must be taken, or activities that must be performed well, for a strategy to succeed. An action plan has three major elements (1) Specific tasks: what will be done and by whom. (2) Time horizon: when will it be done. (3) Resource allocation: what specific funds are available for specific activities. Also called an action program. (Business Dictionary, 2019)

Milestone- sub-objectives or stages into which a program or project is divided for monitoring and measurement of work performance. (Business Dictionary, 2019)

Feedback- Process in which the effect or output of an action is 'returned' (fed-back) to modify the next action. Feedback is essential to the working and survival of all regulatory mechanisms found throughout the living and non-living nature, and in man-made systems such as education system and economy.

HOOFDSTUK 2 – TEAMBUILDING

Teambuilding is simpelweg het creëren van een goed functionerende groep medewerkers teneinde betere resultaten te behalen. Er moeten diverse processen worden doorlopen om een team met duidelijk gedefinieerde doelen en een doeltreffende rolverdeling op te kunnen bouwen. Deze zijn voornamelijk gebaseerd op verschillende vormen van groepsintegratie die bedoeld zijn om teamleden bekend met elkaar te maken, hen te leren hoe je moet samenwerken en positieve relaties op te bouwen. (Fistaszek, 2015)

Dit onderwerp bestaat uit drie onderdelen:

1.1. Het belang van teambuilding

1.2. Teambuildingvaardigheden

1.3. Een positieve werksfeer creëren (vertrouwen opbouwen)

2.1. HET BELANG VAN TEAMBUILDING

Teamleden krijgen verschillende rollen toebedeeld en het is aan hen om doeltreffend samen te werken, zodat er synergie ontstaat en er uitstekende resultaten worden behaald. (Fistaszek, 2015)

Teamsynergie

"Synergie: samenwerking waar alle betrokken partijen beter van worden." (Business Dictionary, 2019)

De Griekse filosoof Aristoteles omschreef het begrip synergie als volgt: "Het geheel is groter dan de som der delen." Met andere woorden: mensen die samenwerken, behalen als groep betere resultaten dan ieder van hen afzonderlijk. Dit geldt natuurlijk alleen als de groepsleden doeltreffend samenwerken. Daarom is het ook zo belangrijk dat er aandacht wordt besteed aan een evenwichtige samenstelling van het team.

Meer creativiteit

Teambuilding zorgt ervoor dat het team bereid is om goede ideeën en interessante voorstellen onderling te delen tijdens brainstormsessies. Een team heeft verschillende referentiepunten doordat een specifiek probleem vanuit verschillende perspectieven wordt bekeken; daarnaast beschikt een team over meer ideeën en denkkracht om problemen op te lossen. Intensieve uitwisseling van informatie en snelle toegang tot elkaars beroepsmatige opvattingen hebben een positieve invloed op de intellectuele ontwikkeling en kennis van het team. (Fistaszek, 2015)

Het perfecte team

Het doel van teambuilding is een team te creëren dat het ideale plaatje benadert. Volgens (Fistaszek, 2015) is het goed om de kenmerken van het perfecte team te bekijken, voordat men ertoe overgaat om een goed functionerende groep mensen bijeen te brengen.

Figure 5 Perfect Team Features

Goede communicatie

Goede communicatie tussen leden van een evenwichtig opgebouwd team zorgt ervoor dat het gezamenlijke doel eerder bereikt kan worden.

Goed leiderschap

De perfecte teamleider heeft alle competenties om 'zijn' mensen doeltreffend te managen, heeft autoriteit en geniet het vertrouwen van zijn teamleden. Een effectieve leider kan heldere doelen stellen, verantwoordelijkheden delen en anderen motiveren. Hij/zij weet dat goed werk beloond moet worden, maar ook dat teamleden gewezen moeten worden op eventuele fouten.

Heldere doelen

Het definiëren van heldere werkdoelen binnen het team is uitermate belangrijk. Ieder team moet een of meer doelen hebben om na te streven.

Goede rolverdeling

Een goede rolverdeling binnen het team betekent dat de eigenschappen en competenties van elk teamlid optimaal worden benut, zodat het team goed functioneert en de doelen worden bereikt.

Creativiteit

Elk team heeft creatieve mensen nodig. Dit zijn personen met een uitzonderlijk grote verbeeldingskracht en inventiviteit en een objectieve kijk op problemen.

Focus op het bereiken van doelen

Een perfect samengesteld team bestaat uit mensen die zijn gericht op het bereiken van doelen. Elk teamlid moet zich bewust zijn van de doelen en ernaar streven deze te realiseren.

Een nieuwe waarde opbouwen

Het bedenken en maken van nieuwe producten, diensten, technologische oplossingen en processen is een eigenschap van een ontwikkelingsteam dat telkens nieuwe uitdagingen zoekt.

2.2. TEAMBUILDINGTECHNIEKEN

Voor teambuilding zijn meestal extra activiteiten buiten werktijden nodig, zoals een brainstormsessie op locatie, werknemers naar een conferentie sturen, speciale workshops organiseren, etc. Dit soort evenementen kan op verschillende manieren worden georganiseerd, maar het is nog niet zo eenvoudig om een doeltreffend teambuilding-event voor te bereiden.

Tip: The form of the team building should take into account the situation of your team. Some activities will work for a well-coordinated team, to which you want to give an impulse for development, and others for a group that is in a communication crisis. (Steciuk, 2018)

(Steciuk, 2018) provides examples of team building ideas, which might be used as inspiration for team leaders or company managers.

Uitstapje, diner of bedrijfsfeest

De afsluiting van een belangrijk project of de bekendmaking van gunstige jaarcijfers zijn goede gelegenheden om de banden binnen het bedrijf te verstevigen. Afhankelijk van de behoeften kan er gekozen worden voor een chique feest, een diner in een restaurant of een informele bijeenkomst in een club. Kies een plek die voldoet aan de verwachtingen en goed past bij de speciale gelegenheid. Besteed extra aandacht aan het menu, de locatie, het aantal en de kwaliteit van de hotelkamers, tafelschikking, parkeerruimte, toegang tot tuin en terras, etc.

Workshops soft skills

Workshops voor het ontwikkelen van soft skills – communicatie, timemanagement, empathie, etc. – helpen niet alleen om de relatie met klanten maar ook om de relatie tussen werknemers onderling te verbeteren. Training voor een specifieke vaardigheid kan worden gecombineerd met een teambuilding-event.

Rollenspellen

Een rollenspel kan helpen om specifieke competenties van het team te ontwikkelen. Tijdens een rollenspel begeven deelnemers zich tijdelijk in een denkbeeldige wereld: een Formule 1-team, een jungle, een fictief land of een sprookjeswereld. Iedereen neemt in het rollenspel een nieuwe rol en identiteit aan (bijv. staatshoofd, directielid, etc.). Op deze manier kan het team allerlei vaardigheden oefenen, zoals strategisch denken, problemen op een creatieve manier oplossen, onderhandelen, presteren onder druk, verbeteren van de communicatie in het team en tussen subgroepen. Een rollenspel kan zowel binnen als buiten uitgevoerd worden.

Sportevenement

Een sportactiviteit is een leuk alternatief voor een gezamenlijk etentje. Bijvoorbeeld een onderling volleybal- of voetbaltoernooi, of gaan karten met het team of het hele bedrijf. Het kan ook een terugkerend evenement worden (bijv. een jaarlijks door het bedrijf georganiseerde fietstocht).

Team building game scenario (Hansen, 2017)**:**

The Barter Puzzle

Time: 1 - 2 hours

Participants: Four or more small groups

Tools: Different jigsaw puzzles for each group

Rules: Have everyone break off into small, equal-sized groups. Give each group a different jigsaw puzzle with the same difficulty level. The goal is to see which group can complete their jigsaw puzzle the fastest. However! Some pieces will be mixed around in other group's jigsaw puzzles. It's up to the team to come up with a way to get those pieces back — either through negotiating, trading, exchanging team members, etc. Whatever they decide to do, they must decide as a group.

Objective: This activity will rely heavily on problem-solving and leadership skills. Some team members might stand out and some might stand back, but it's important to remember that the entire team must come to a consensus before a decision is made.

2.3. EEN POSITIEVE WERKSFEER CREËREN

Er zijn veel factoren die invloed hebben op een positieve werkomgeving. De werksfeer heeft een grote impact op de productiviteit van werknemers. Het is veel gemakkelijker om je taken goed uit te voeren

als er een sfeer heerst waarin alles positief wordt benaderd. Het wordt moeilijk als er op de werkplek sprake is van onderlinge aanvaringen, onopgeloste conflicten en afgunst.

We brengen een groot deel van onze tijd op ons werk door – zowel als werknemer als eigenaar van een bedrijf. Daarom is het belangrijk dat dit onderdeel van ons dagelijks leven ons voldoening schenkt en dat werk iets is waar we blij en gelukkig van worden. Als de werkomgeving positief is, is dat terug te zien in de resultaten van het bedrijf. Werknemers benutten hun tijd dan veel efficiënter en zijn daardoor productiever. Daarnaast heeft een goede werksfeer ook invloed op het imago dat het bedrijf heeft op de arbeidsmarkt. In dit hoofdstuk bespreken we de belangrijkste factoren die invloed hebben op een positieve werksfeer. (Szymczyk, 2018)

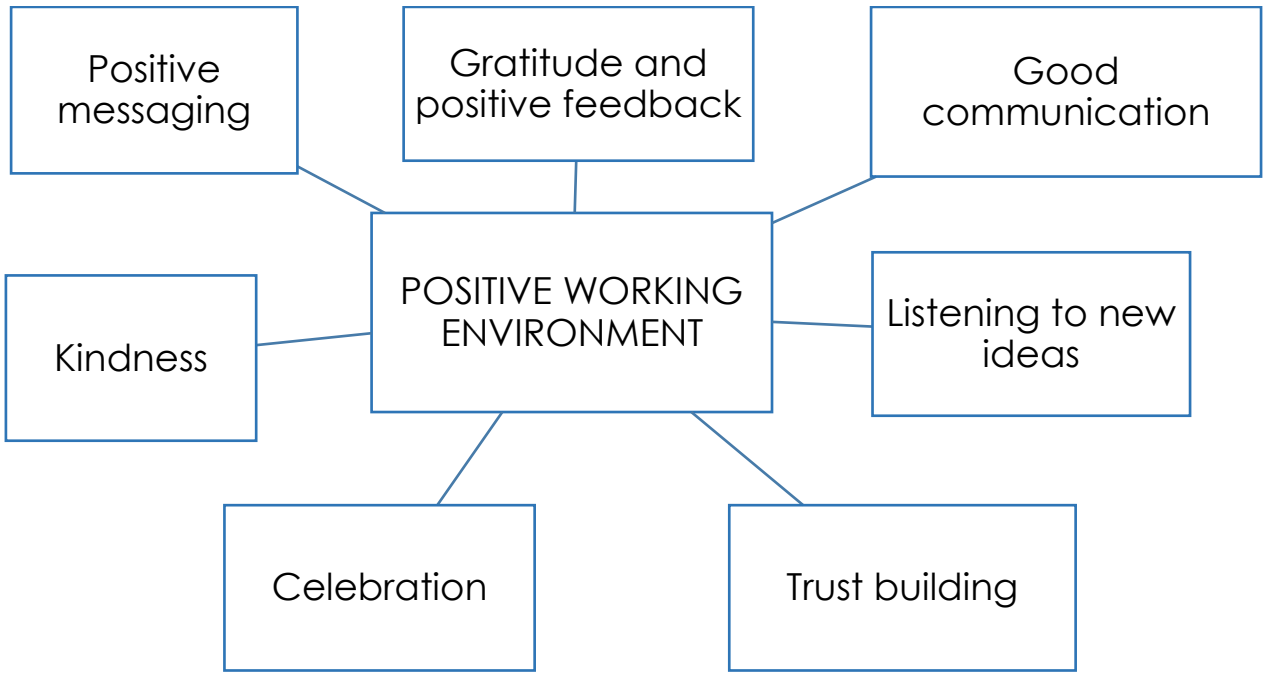


Figure 6 Elements of a positive working environment.

Goede communicatie

Goede communicatie heeft een significante invloed op de werksfeer binnen het team. Dit vertaalt zich in de motivatie om zaken aan te pakken en effectief samen te werken, hetgeen de resultaten ten goede komt. Bij elke vorm van samenwerking is het raadzaam om bepaalde basisprincipes in acht te houden ten aanzien van de communicatie. (Glinska, 2019)

Hieronder presenteren we een casestudy waarin deze basisprincipes niet worden nageleefd. Fouten in de communicatie hebben invloed op de werkprestaties en op de motivatie van werknemers en maken het onmogelijk om een positieve werksfeer te creëren.

Case study by (Glinska, 2019)**:**

Sara works in a small developer company. Her superior is the owner of the company, David. They both respect and trust each other in professional matters. However, Sara must consult David even for all the smallest decisions. That's how it has been since the beginning of their cooperation and similar expectations the boss had towards other employees.

Often the time of making an important decision is prolonged because consultation is not possible at a given moment. Recently, the company began to have difficulties and David became nervous and surly. The scoop changed when Sara herself made a good - in her opinion - decision for the company.

David was furious and offended her in front of other employees, saying that she is incompetent and ignorant. Sara felt deeply offended and unappreciated. As a result, she stopped trying and slowly lost her motivation to work. She was quietly waiting for an apology.

Common mistakes in communication within the working team:

- centralization of decisions
- unconstructive criticism
- offence, lack of respect
- no feedback
- withdrawal, avoiding contact
- inconsistent verbal and non-verbal messages
- imprecise expectations or responsibilities
- no communication about the company's overall goals and strategies
- rewarding for personal reasons, not for substantive reasons

Waardering en positieve feedback

Positieve feedback geven of waardering uitspreken is een vorm van communicatie die de werknemer een positief gevoel geven over het werk dat hij of zij heeft verricht. Dit soort communicatie wordt gebruikt om de werknemer te sterken in zijn of haar werkhouding. Waardering krijgen is ontzettend belangrijk voor werknemers: ze halen meer voldoening uit hun baan en ze zijn meer betrokken bij en loyaal aan het bedrijf waarvoor ze werken. (Hallis, 2015)

Activity: Here are some ways in which you can express gratitude or give positive feedback. Think of specific examples of how you could praise your employee or co-worker in. Finish sentences:

- I must say you really know how to…
- I'm impressed with…
- I really enjoy working with you because…
- Your team couldn't be successful without your…
- I admire the way you take the time to…
- I noticed you are really good at…

Luisteren naar nieuwe ideeën

Luister naar het idee, ook als het voorstel niet aantrekkelijk lijkt of volgens jou ronduit verkeerd is. Teamleden moeten de innovatiedrang van anderen waarderen en naar hun mening luisteren. Soms leveren brainstormsessies namelijk erg goede ideeën op.

Vertrouwen opbouwen

Vertrouwen tussen teamleden is bevorderlijk voor onderling respect en samenwerking. Dit heeft invloed op de sfeer binnen het bedrijf en dat is voor veel medewerkers erg belangrijk. Hoe beter we ons voelen op ons werk, des te meer zijn we bereid om ons volledig in te zetten. Er zijn bepaalde regels waar we ons aan moeten houden om het vertrouwen van medewerkers en collega's te winnen (Szymczyk, 2018).

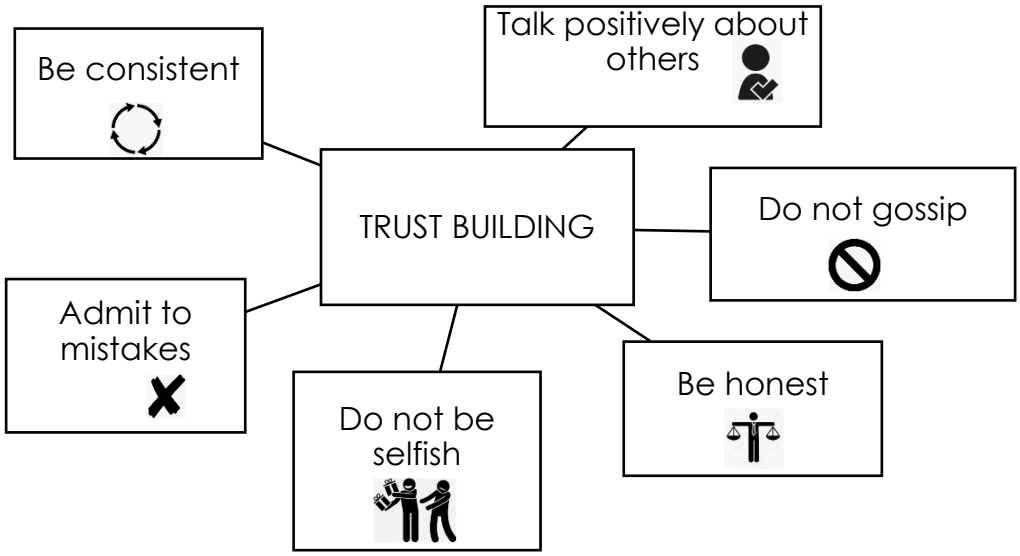


Figure 7 Trust building rules

Wees consequent

Wees consequent in datgene wat je zegt en doet. Als je beloofd hebt dat je een collega zou helpen, doe dan niet net alsof je het vergeten bent. Als je door omstandigheden toch niet kunt helpen, laat je collega dit dan tijdig weten zodat hij of zij niet in de knel komt te zitten. Geen woorden, maar daden. Zorg dat je waar kunt maken wat je belooft en wees eerlijk als je planning veranderd is. Wees je hiervan bewust als je vertrouwen op de werkplek wilt opbouwen en behouden.

Geen geroddel

Geruchten zijn een informele bron van informatie en kunnen toenemen als gevolg van inefficiënte informatiestromen binnen het team. Hoe meer er misgaat in de formele communicatie binnen een bedrijf, des te meer geruchten zullen er de kop op steken. Onjuiste berichten zijn gebaseerd op aannames en komen vaak voort uit informatie die niet is geverifieerd. Dit soort berichten kan anderen schaden.

Praat positief over anderen

Dit punt houdt ook verband met 'geen geroddel'. Als je met iemand anders over een collega wilt praten, doe dit dan in positieve zin. Wees ook niet bang om een collega te complimenteren met zijn of haar manier van werken, kleding of kapsel (Szymczyk, 2018).

Wees eerlijk

Niemand houdt van leugenaars. Je kunt ze namelijk niet vertrouwen. Wees dus eerlijk tegenover je collega's en maak duidelijk dat je van hen hetzelfde verwacht. Probeer je fouten niet te maskeren en leg bijvoorbeeld uit waarom je te laat bent (Szymczyk, 2018).

Wees niet zelfzuchtig

Als je in een team werkt, bedenk dan wel dat niet alles om jou draait. Dus als je vol trots vertelt wat er gepresteerd is, doe dat dan niet in de 'ik'-vorm maar in de 'wij'-vorm. Plaats jezelf niet op een voetstuk. Het is voor anderen namelijk moeilijk om iemand te vertrouwen die alle eer naar zich toetrekt terwijl het om een teamprestatie gaat. Vergeet niet dat je collega's ook allemaal hun steentje hebben bijgedragen. Ook als je denkt dat jij beter gepresteerd hebt dan anderen, houd dit dan voor je. Dit betekent natuurlijk niet dat je niets mag zeggen als je het hele project feitelijk in je eentje hebt gedaan, omdat de rest er geen zin in had. Maar als dit het geval is, vertel dan eerst aan je collega's hoe jij het project beleefd hebt (Szymczyk, 2018).

Geef je fouten toe

Fouten maken of verkeerde beslissingen nemen hoort nu eenmaal bij het leven. Niemand is onfeilbaar en als we maar de juiste conclusies trekken, zullen we ook van onze mindere ervaringen iets kunnen opsteken. Als je een fout hebt gemaakt, geef dit dan op een goede manier toe. Wees niet agressief en probeer jezelf niet te verschuilen achter externe factoren. Zie de gemaakte fout als iets natuurlijks, omdat iedereen dit kan overkomen. Laat zien dat je de fout zelf wilt en kunt herstellen (Szczepan, 2011).

Positieve berichten

Woorden hebben enorm veel kracht. Onder positieve berichten verstaan we het gebruik van bemoedigende korte teksten, citaten of woorden. Als we ervoor kiezen om op een positieve manier te communiceren, is de kans veel groter dat het bericht of de feedback in goede aarde valt bij de

ontvanger. Onze dagelijkse communicatie dient dan ook een positieve insteek te hebben (Whalen, 2017). Positieve berichten kunnen worden gebruikt om werknemers te motiveren.

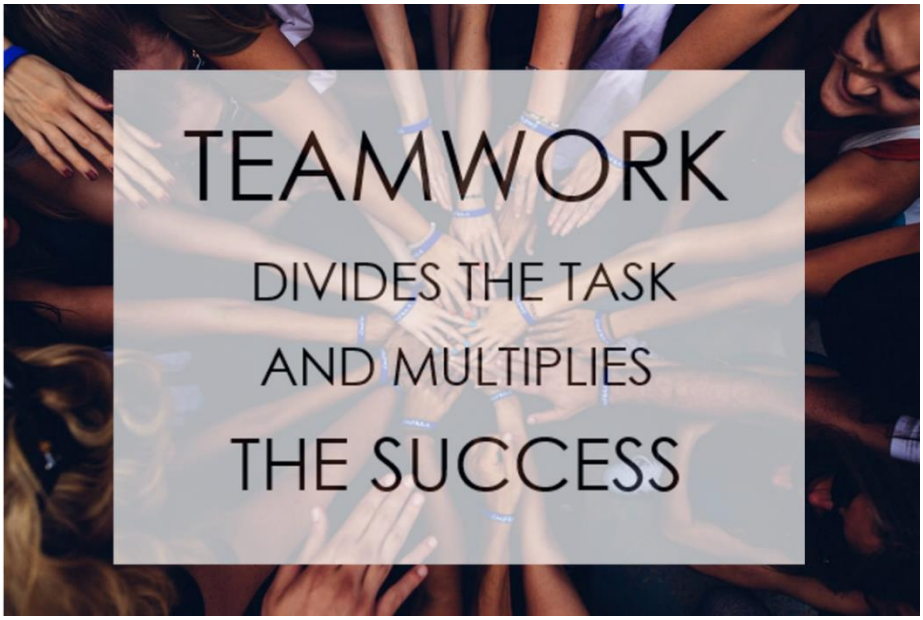


Figure 8 An example of positive messaging.

Tijd voor een feestje!

Maak tijd vrij om bepaalde dingen met collega's te vieren, of het nu om zakelijk succes gaat of de verjaardag van een van de medewerkers. Elk succes, groot of klein, mag gevierd worden. Dit motiveert de teamleden om zich te blijven inzetten (Hallis, 2015).

Vriendelijke communicatie

Vriendelijke communicatie tussen teamleden is een teken van een goede werksfeer en vormt ook een onderdeel van de marketingcommunicatie van het bedrijf. Als dit instrument goed wordt ingezet, kan het waarde toevoegen aan het bedrijf. Kort gezegd: vriendelijkheid kost geen geld, maar kan wel veel opleveren.

2.4 VERDER LEZEN (ENGELS)

- Important Steps when Building a new Team: https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/new-team
- 10 Clever Team Building Techniques You Need to Try With Your Team: http://blog.pekininsurance.com/business/clever-team-building-techniques-you-need-to-try-with-your-team
- 5 Ways to Create a Positive Work Environment: https://www.liquidplanner.com/blog/5-ways-to-create-a-positive-work-environment/
- Benefits of Teambuilding: www.innovativeteambuilding.co.uk/benefits-of-teambuilding/
- Important Team Building Skills That Employers Value : https://www.thebalancecareers.com/list-of-team-building-skills-2063772
- How to Build a Successful Team: www.wikihow.com/Build-a-Successful-Team

WOORDENLIJST (ENGELS)

Synergy- A state in which two or more things work together in a particularly fruitful way that produces an effect greater than the sum of their individual effects. Expressed also as "the whole is greater than the sum of its parts." (Business Dictionary, 2019)

Team building- 1. Philosophy of job design in which employees are viewed as members of interdependent teams instead of as individual workers.2. Ability to identify and motivate individual employees to form a team that stays together, works together, and achieves together.

HOOFDSTUK 3 – FLEXIBILITEIT EN AANPASSINGSVERMOGEN

Tegenwoordig zijn aanpassingsvermogen en flexibiliteit twee van de belangrijkste eigenschappen die werkgevers verlangen van werknemers. Werkgevers hebben hoge verwachtingen van hun werknemers wat betreft hun vermogen om zich aan te passen aan veranderingen, omdat dit een grote impact heeft op hun productiviteit.

Als we het over aanpassingsvermogen hebben, moeten we het ook over interpersoonlijke relaties binnen het team hebben. Communicatie tussen teamleden moet gebaseerd zijn op respect en op de bereidheid om elkaar te steunen en te helpen. Veranderingen zijn alleen mogelijk in een team dat samenwerkt, positief communiceert en opbouwende feedback geeft.

Figuur 10: Heb je een Plan B? (SI21, 2015)

3.1 AANPASSEN AAN VERANDERINGEN

Aanpassingsvermogen en flexibiliteit zijn twee cruciale vaardigheden die een individu, team of organisatie helpen om zich zo goed mogelijk aan te passen aan de vereisten van de situatie of de omgeving. Er zit echter wel een verschil tussen deze twee termen (zie Verklarende woordenlijst).

WAT WILLEN WERKGEVERS?

Werkgevers willen dat sollicitanten laten zien dat ze zich kunnen aanpassen aan een andere omgeving of omstandigheden en dat ze in staat zijn om met nieuwe ideeën en concepten te komen (University of Bradford, 2019) Ze willen mensen met zelfvertrouwen die positief reageren op veranderingen en nieuwe werkmethodes. Bovendien willen ze dat hun werknemers bereid zijn om het diepe in te duiken en te laten zien dat ze nieuwe of onverwachte situaties aankunnen.

Analyses van advertenties voor vacatures laten zien hoe werkgevers deze kwaliteiten omschrijven zonder de woorden 'aanpassingsvermogen' of 'flexibiliteit' te gebruiken (University of Bradford, 2019):

- "Iemand met een proactieve houding die kansen weet te pakken wanneer ze zich voordoen."
- "We zoeken iemand met een dynamische manier van werken."

- "We zijn op zoek naar ambitieuze kandidaten (min. HBO-niveau) die in staat zijn snel en adequaat te reageren op alle uitdagingen..."
- "We zijn op zoek naar kandidaten die goed met veranderingen om kunnen gaan..."
- "... en positief reageren op verandering en de kansen en uitdagingen die dat met zich meebrengt."

WAT MAAKT DAT EEN PERSOON ZICH WEET AAN TE PASSEN OF FLEXIBEL IS?

Beantwoord deze vraag individueel en bespreek de antwoorden vervolgens in tweetallen. Vergelijk de

Je kunt jezelf afvragen hoe jij zou reageren in onderstaande situaties...

- *Zou je in 5 jaar tweemaal van baan kunnen veranderen of zou je het liever bij één en dezelfde baan houden?*
- *Als jouw leidinggevende zegt dat je morgen naar het buitenland moet voor een vergadering, zou je dan gaan?*
- *Stel: je bent bezig met een taak en je leidinggevende vraagt je hiermee te stoppen en meteen aan een andere taak te beginnen. Zou je dat dan doen?*
- *Stel je voor dat je een evenement hebt georganiseerd en dat degene die als dagvoorzitter de presentatie zou verzorgen 15 minuten voor aanvang van het evenement laat weten dat hij verhinderd is. Wat zou jij in deze situatie doen?*

Flexibiliteit en aanpassingsvermogen zijn af te leiden uit verschillende competenties (zie figuur 13). Bij het beoordelen van het aanpassingsvermogen en de flexibiliteit van een kandidaat kijken werkgevers naar iemand die (University of Bradford, 2019):

- in staat is op een positieve manier te reageren en bereid is om nieuwe methodes te leren om doelen te bereiken (ontvankelijkheid);
- over intellectuele flexibiliteit beschikt, d.w.z. iemand die nieuwe informatie kan verwerken en hieruit de juiste conclusies weet te trekken en die van detailniveau naar het grotere plaatje kan schakelen;
- actief naar een nieuwe manier van aanpak zoekt en het zelfvertrouwen heeft om te improviseren of experimenteren (creativiteit);
- in staat is om de werkmethode af te stemmen op wat de situatie vereist (aanpassing van gedrag).
-

Figure 11: Positive relationships (Grone, 2019)

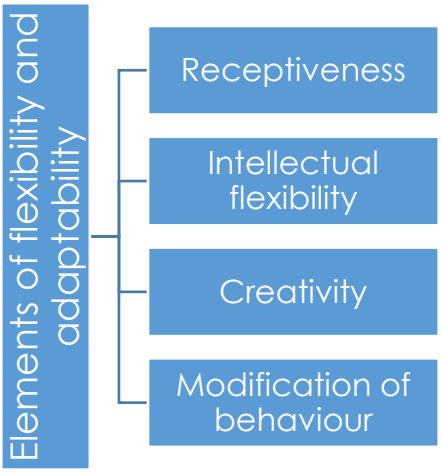


Figure 12: Elements of flexibility and adaptability (University of Bradford, 2019)

Sommige mensen zijn van nature zeer flexibel. Ze staan niet alleen open voor veranderingen, ze zijn juist op zoek naar verandering omdat ze dit als een uitdaging zien en als motivatie gebruiken. Ze houden niet van routine, hebben geen lijstjes en precieze plannen, maar leven juist spontaan en kunnen erg goed omgaan met onverwachte situaties.

Onderstaande tips kunnen je helpen om je flexibeler op te stellen of beter aan te passen aan veranderingen:

- sta open voor verandering (zeg 'ja' in plaats van meteen 'nee' te roepen);
- toon je bereid om nieuwe methodes, procedures of technieken te leren;

- probeer doelgericht te denken (een oplossing zoeken) in plaats van probleemgericht (de situatie analyseren);
- gebruik nieuwe manieren om je aan te passen aan veranderingen (wijzig je strategie, niet het doel);
- kom met ideeën om de effectiviteit van veranderingen te vergroten;
- pas je prioriteiten aan en stem ze opnieuw af als er veranderingen op til zijn.

HOE KUN JE FLEXIBILITEIT ZICHTBAAR MAKEN?

Je kunt niet zomaar zeggen "ik kan mij goed aan situaties aanpassen" of "ik ben flexibel in mijn manier van werken". Je moet dit bewijzen aan de hand van praktische voorbeelden, zoals:

- Ik heb in het buitenland gewoond (vanwege studie, uitwisselingsprogramma of werk).
- Ik combineer mijn baan met nieuwe studieverplichtingen.
- Ik heb samengewerkt of samengewoond met mensen van verschillende leeftijden en culturen.
- Ik heb een brede werkervaring opgebouwd, bijvoorbeeld door middel van stages, vrijwilligerswerk en interne opleidingen.

Think of an example of when you have had to adapt to a change and analyses the situation using the STAR (University of Bradford, 2019) *technique to describe it. Following the example might be helpful (see Case study below).*

S Define the Situation and start with another task, would you do it? (where were you; what were you doing? what was the context)

T Identify the Task (what was your aim? what was the problem?)

A Describe your Action (be clear about what you did)

R Highlight the RESULT you achieved: (what was the outcome of your actions, what did you achieve?)

Case study: The boss invites you to a meeting to inform you that tomorrow you will start working on a new project. You do not have any information about the project yet.

S: DEFINITION OF SITUATION

My(?) manager wants that I start working on a new project tomorrow.

T: IDENTIFICATION OF THE TASK

Currently I am working on three different projects following many deadlines. This new project did not occur in the right moment. I do not have time for the new project.

A: DESCRIPTION OF ACTION (what would you do)

- Ask for information about the project. Carefully read information about the new project and set the first steps of implementation.
- Only important deadlines of the current project will be met, while the other less important will be postponed.
- Accept working on the new project, if it does not cause damage to ongoing projects. Otherwise propose to the boss alternative solutions (for example, take just part of the responsibility/tasks on the new project).

R: HIGHLIGHT THE RESULT YOU ACHIEVED (what would be the results)

For the new project basis were established. At the same time, other projects have not lost quality. I have shown that I can adapt to new situations in order to achieve a higher goal of the company.

3.2 RESPECT BIJ TEAMWERK

Het team ontwikkelt zich altijd vanuit een groepsproces. Deze ontwikkeling doorloopt verschillende niveaus. Het laagste niveau staat voor afhankelijkheid, gevolgd door een fase van krachtmetingen. Daarna is er een fase waarin de interne verhoudingen worden geconsolideerd en tot slot is er een fase waarin onderlinge wisselwerking plaatsvindt.

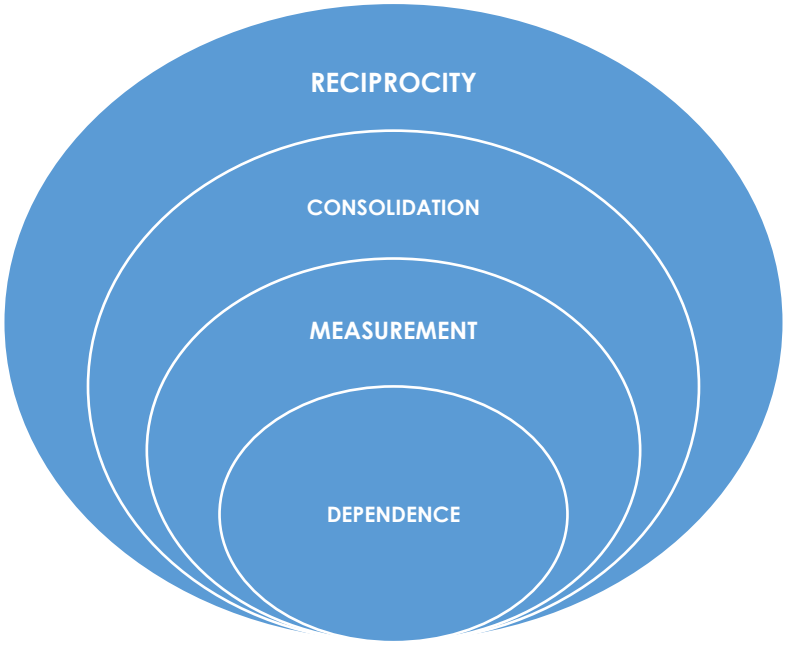


Figure 13: Phases of teamwork development (Wikipedija, 2018)

Op het laagste niveau zijn de meest gestelde vragen: "Zullen ze mij accepteren?" en "Zal het me lukken een plekje in het team te veroveren?". Er wordt een autoritaire leider aangesteld.

Dit helpt om onzekerheid bij de teamleden weg te nemen, maar het team kan zich niet verder ontwikkelen zolang anderen in de groep niet strijden om posities binnen het team. Dergelijke krachtmetingen tussen groepsleden vinden zowel verticaal als horizontaal plaats.

De teamleden streven er eerst naar om hun behoefte aan zekerheid te vervullen. Het verlangen om samen te werken wordt pas later ontwikkeld. Wanneer de groep zich begint te vormen, verdwijnen de grenzen tussen de teamleden: iedereen ervaart dingen op dezelfde manier en er is volop ruimte voor diversiteit. De machtsverdeling binnen de groep is het gevolg van een gezamenlijk proces en het team heeft diversiteit nodig om dit proces goed te laten verlopen. Er moet rekening worden gehouden met verschillende meningen en wederzijdse relaties moeten worden vastgelegd.

Het hoogste niveau kan alleen bereikt worden in een groep die de specifieke verschillen tussen groepsleden respecteert en steunt, en bovendien voordeel weet te behalen uit de diverse samenstelling van de groep (Wikipedija, 2018).

Het bevorderen van wederzijds respect (Martinelli, 2018):

- helpt om conflicten en problemen, en daardoor ook stress op de werkplek, terug te dringen;
- leidt tot hogere productiviteit, meer kennis en begrip.

Als wederzijds begrip en respect toenemen en tegelijkertijd de stress afneemt, kunnen er ideeën worden uitgewisseld waardoor de kennis en innovatie binnen het bedrijf groeit.

Alle personeelsleden moeten aandacht besteden aan het volgende:

- Ze moeten hun woede in toom houden.
- Ze moeten altijd op een beleefde manier communiceren (assertieve communicatie).
- Ze moeten elkaar stimuleren en helpen.
- Ze moeten niet oordelen over hun collega's.

How to strengthen respect in the team? (discuss)

Figure 14: How to include "a different" colleague in work team

Imagine that one of your coworkers is not accepted in the work team, because he is so different from other coworkers in work team. Think about 5 possibilities what can you do, that the team would except him!

3.3 BETROUWBAARHEID BIJ TEAMWERK, ANDEREN STEUNEN EN HELPEN

In een dynamische en complexe omgeving moet het team moeilijke coördinatieprocessen voltooien, waarbij rekening gehouden moet worden met de kennis, emoties, motivatie en het gedrag van de teamleden. Deze processen zijn cyclisch en wederkerig – wanneer groepsprocessen samenvallen met door de omgeving opgelegde taken, is er sprake van een goed functionerend team. De effectiviteit van het team is een dynamisch proces en hangt af van het niveau van vertrouwen, steun en hulp binnen het team.

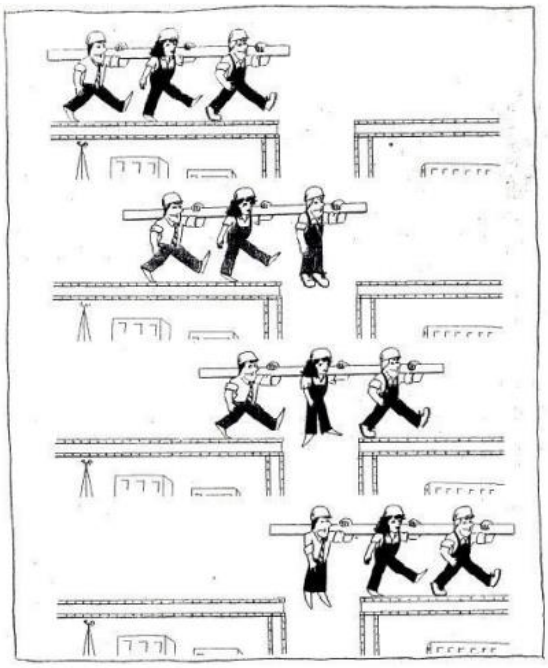


Figure 15: Team cooperation (Brezovnik, 2011)

Look at the picture above and discuss within-pair/ group what does it represent?

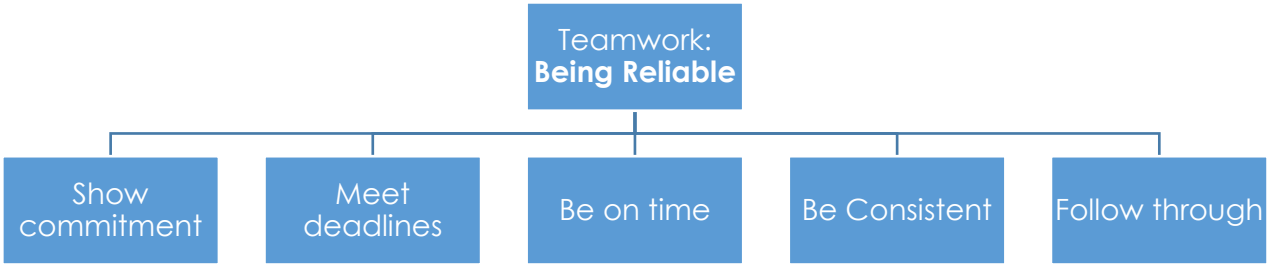


Figure 16: What reliability is? (Janowiak, 2017)

Samenwerking tussen en steun onder teamleden kan alleen succesvol verlopen als er heldere doelen zijn vastgesteld (wat willen we bereiken binnen het team?) en ook de visie, werkstrategie en rollen en taken van alle teamleden duidelijk zijn gedefinieerd (inclusief de overname van het teammanagement). Een effectief team zoekt samen naar oplossingen en praat openlijk over mogelijke conflicten en controversiële onderwerpen. Conflicten worden opgevat als een initiatief voor verdere discussie en actie.

Communicatie moet spontaan en open zijn en op allerlei manieren en niveaus plaatsvinden (verticaal, horizontaal, circulair, keten, etc.). Op basis hiervan wordt vervolgens een efficiënt werkproces gecreëerd. Elk teamlid kan zijn/haar mening uiten en het team kan hierop reageren. Een tolerant klimaat is een kenmerk van een succesvol team; alle teamleden zijn betrokken bij de voortgang van het werk en deze betrokkenheid vormt de basis voor goede prestaties. De onderlinge relaties worden geleidelijk aan ook verder ontwikkeld.

Kritiek en opmerkingen van teamleden worden niet persoonlijk opgevat; dergelijke feedback is altijd constructief en juist bedoeld om obstakels te verwijderen die het behalen van het teamdoel in de weg staan. Teamleden kijken ook kritisch naar hun eigen prestaties en corrigeren eventuele fouten.

Obstacles to the effective operation of the teams are:

- Ineffective goals planning.
- Lack of communication.
- Personal conflicts (distrust, personal ??constipation ??, lack of empathy, etc.).
- Lack of respect for other team members can lead to conflict, as people who have problems with others in the team lead to the destructive nature of the team.
- Leaving responsibility to others.
- Discussing rather than solving a problematic situation.
- The problem of unclearly defined roles (who is who, the sense of belonging to the team).
- Detecting the fear and personal risk to individuals in the team.
- Unemployment of members for work, they are not ready to put much effort into realizing goals in order to satisfy both their interests and the interests of the organization.
- Lack of trust among team members. Members are positioned in the direction of the task and the vision of the team directed towards mutual checking and protecting their own interests. Because they do not trust one another, this makes common communication difficult, as there is often a misunderstanding of the information and brakes in communication.
- Insufficient management support.
- Poor qualifications for teamwork.
- Inappropriate internal processes (communication, performance monitoring, interpersonal relationships, leadership, coordination and organization).

Discuss possible obstacle that might occur and explain how this problem can be solved with better cooperation between members of the team.

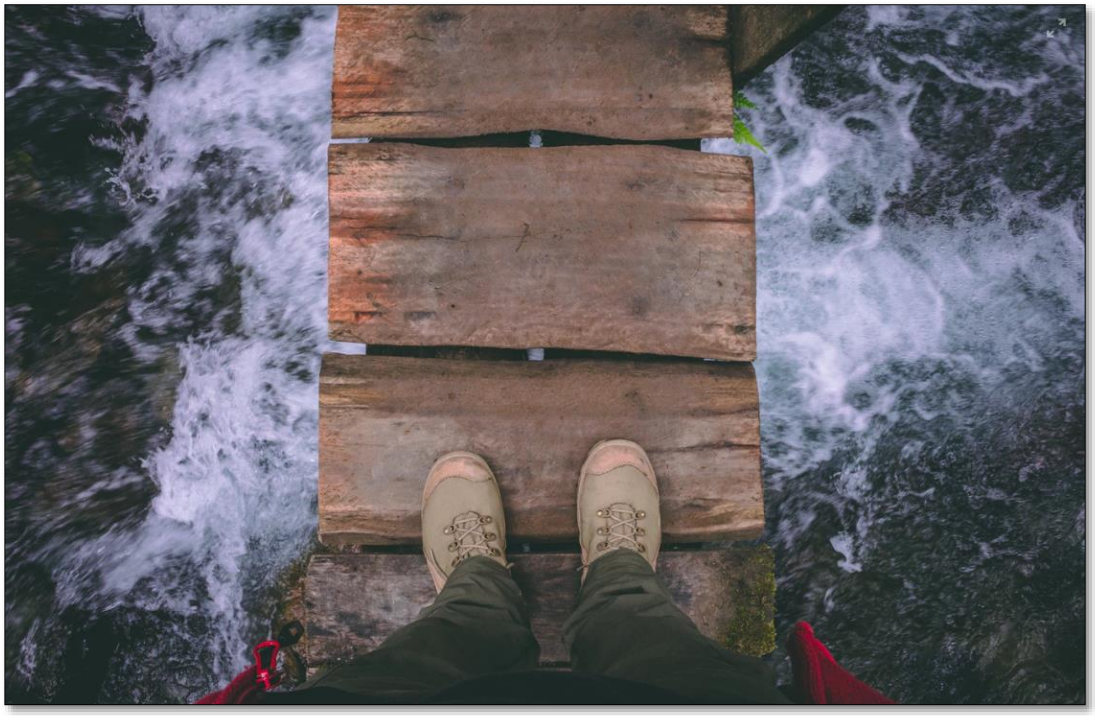


Figure 17: Every obstacle can be overcome (Olivera, 2019)

Test je samenwerkingsvaardigheden! (Employment service, 2019)

Vragenlijst in Annex 3.

3.4 VERDER LEZEN (ENGELSTALIG)

- How Well Do You Handle Change? The Benefits of Being Adaptable: https://www.business.com/articles/how-well-do-you-handle-change-the-benefits-of-being-adaptable/
- How to Demonstrate Adaptability on the Job: https://work.chron.com/demonstrate-adaptability-job-15407.html
- Flexibility: https://www.thebigchoice.com/graduate-jobs/careers-advice/flexibility
- The Definition of Adaptability in the Workplace: https://woman.thenest.com/definition-adaptability-workplace-14904.html
- SURVEY: WORKABILITY INDEX: https://wlguidance.wixsite.com/toolbox/blank-ja3wj
- Importance of respect in the Workplace: https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/importance-of-respect-in-the-workplace/
- 10 Tips For Handling Change in the Workplace: https://www.quickbase.com/blog/10-tips-for-handling-change-in-the-workplace
- *Teamwork: Being Reliable:* https://www.conovercompany.com/teamwork-being-reliable/

WOORDENLIJST (ENGELS)

Adaptability *(Bridge, 2018) is the ability to change from one existence to another. This could mean a change in habits based on what environment you are in. This could also be when you can't change the way you work even after your actual job has changed meaning you are failing to adapt to your new work environment.*

Flexibility *(Bridge, 2018) is more like when you bend something tangible. Like the ability to bend your body, or your ability to change a rigid schedule. If a tree is not flexible then it would break in high winds. If shoes are not flexible then it might be difficult to walk.*

Respect *is a category of social interaction, expressed in respect of the individual's dignity. The notion of respect is based on norms of morality, general culture and tolerance, and it does not only appear in the level of responsibility, but also as an internal motive.* (Psychology and psychiatry, 2019)

Employability (ETSC – The Education and Training Service Centre, 2019) "The competences, (skills attitudes, and behaviours) you need to enter, stay in, and progress in the world of work and in daily and personal activities".

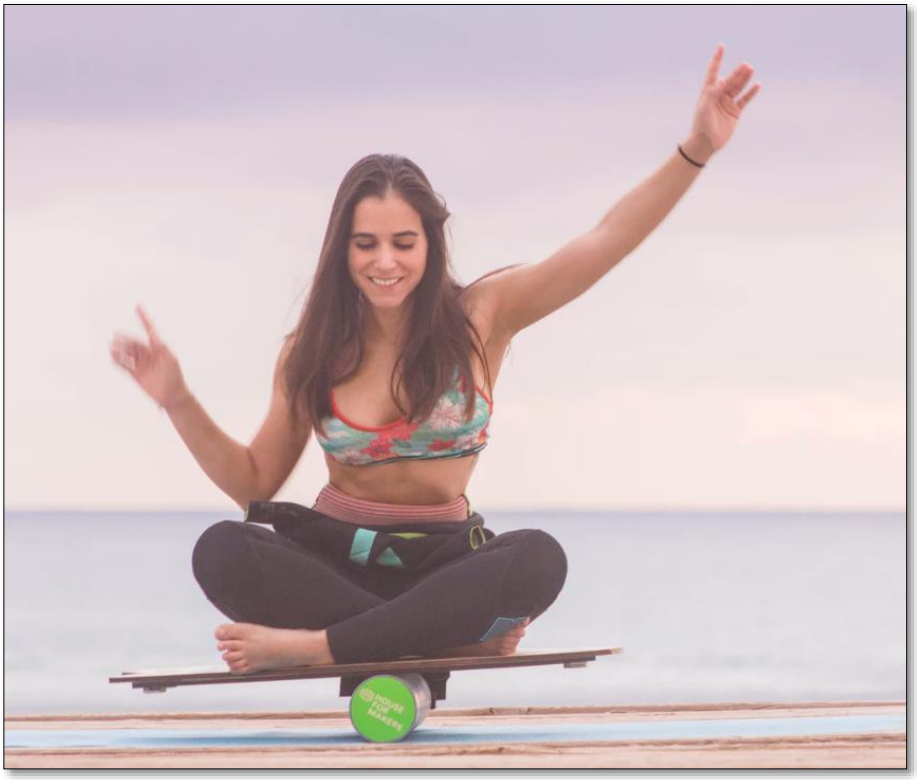
HOOFDSTUK 4 – WERKSTIJLEN

Goede werkstijlen zijn de basis waarop een organisatie functioneert, groeit en bloeit, tegenwoordig. Meestal heeft een organisatie er verschillende nodig.

Als iedereen in de organisatie analytisch en planmatig tewerk gaat om bestaande taken uit te voren, en daarbij probeert nieuwe ideëen en risico's te vermijden, dan is de groei van de organisatie waarschijnlijk in gevaar. Aan de andere kant, als iedereen ind eorganisatie bezig is met het strategische "grotere plaatje", en een intuitieve benadering heeft bij het uitvoeren van taken, dan zal vaak sprake zijn van planningsprobelemn en het missen van deadlines.

Géén van deze situaties ondersteunt duurzame ontwikkeling van de organisatie. (Tate, 2015)

Er is dus een dynamischer werkomgeving nodig, maar dat kan ook leiden tot conflicten. Voor werkgevers is het belangrijk een balans te vinden tussen de verschillende werkstijlen van hun medewerkers, en te komen tot een goede taakverdeling tussen alle medewerkers. Er is een goed actieplan nodig om dat voor elkaar te krijgen.



Figuur 18: Een uigebalanceerd team omvat verschillende werkstijlen (Torres, 2019)

4.1 ASSESSMENT VAN WERKSTIJLEN

4.1.1. WERKSTIJL-TYPES

"In poker worden het 'tells'genoemd, gokpatronen of fysieke kenmerken die je kunt gebruiken om de kaarten van je tegenstanders goed in te schatten. In onze werkstijlen hebben we dezelfde 'tells'." (Quality improvement, 2019)

Om de werkstijl van een collega snel in te schatten kun je de volgende vragen gebruiken:

- ***Schrijft de collega hele korte of juist hele lange e-mails?***
- ***Is je collega altijd ruim op tijd klaar met zijn werk, of is het altijd „last-minute"werk of te laat af?***
- ***Is de non-verbale communicatie erg zichtbaar, of juist niet?***

Figure 19: Vier basistypen van werkstijlen (Quality improvement, 2019)

We kunnen werkstijlen in vier hoofdtypes onderscheiden: analytisch, gestructureerd, aimabel en expressief

Figure 20: Werkstijl karakteristieken (Quality improvement, 2019)

Wat zijn de sterke punten van elk?

De kracht van de logisch, lineair, data-georienteerde werkstijlen liggen in logisch redeneren, analyseren van data en oplossen van complexe problemen. Ze zijn gefocused op het bereiken van een bepaald doel, hetgeen efficient werk en resultaten oplevert.

Gestructureerd en detailgerichtewerkstijlen zijn goed in het ontwikkelen van gestructureerde taken en het accuraat uitvoeren daarvan. Planningen worden gehaald.

Ondersteunende, expressieve en emotioneel georienteerde stijlen zijn sterk in het bevorderen van werkrelaties en goede teaminteractie. Onderhandelen is ook sterk. Ze zorgen ervoor dat elk idee terugkomt in het takenpakket

"Het grote plaatje", intergratief en visiegerichte stijlen zijn goed in het vinden vancreatieve oplossingen voor probleen en het integreren van verschillende ideëen. Zij zorgen voor innovatie.

4.1.3. WERKSTIJL BEPALEN

Je eigen oorkeurswerkstijl leren bepalen, en die van je collega's is belangrijk. Het verbetert het onderlinge begrip voor elkaar binnen het team en bevordert de effectiviteit ervan.

Ontdek je eigen sterke punten. Welke stijl past jou?

Doe de vragenlijst in Annex 4.

4.2 HET WERK AANPASSEN AAN DE WERKSTIJL

We zijn nu vertrouwd met verscillende werkstijlen en de assessments die ze kunnne bepalen. Onafhankelijk van het model dat we gebruiken moeten we ons ervan bewust zijn dat mensen niet maar één werkstijl hebben, het hangt ook af van de omgeving waarin een persoon zich bevindt.

5 tips voor het omgaan met verschillende werkstijlen in een team Ongeldige bron opgegeven.

1. Pas je aan aan de werkstijlen van je medewerkers

Als ledinggevende is het je taak je eigen stijl aan te passen zodat je team zo optimaal mogelijk functioneert.

2. Juiste mens op juiste taak

De sleutel voor succes is de juiste persoon op de juiste positie te krijgen.

3. Ontwerp een heldere visie voor het team

Voorkom improductief gedrag, zoals te snel doordrukken van ideëen of juist overanalyseren ervan. Stel gezamenlijke doelen op, en laat je team daar naar toewerken.

4. Anders betekent nog niet slecht

Beschouw verschillen als een uitdaging en mogelijkheid voor creatieve oplossingen. Om te verbeteren en niet in problemen te blijven hangen zijn verschillende werkstijlen in een team juist heel nuttig

5. Begin met het onderkennen van ieders werkstijl

Het is cruciaal te weten wat ieders werkstijl is! Dat is de eerste stap om een efficient team te vormen

4.3 EEN ACTIEPLAN MAKEN

Het verschil in werkstijlen is waardevol. Als je ernaar kijkt, zie je de kracht van elke stijl. Ze vullen elkaar aan en het is heel goed te zorgen dat er veschillende stijlen in een team voorkomen. Dat geeft het team de mogelijkheid te innoveren, zelf te groeien en duurzaam te worden.

Zorg daarvoor, in het volgende team waarmee je te maken krijgt. Misschien heb je niet de beschikking over elk van de vier werkstijlen, maar je kunt wel zorgen dat de aanpak en de denkrichting wordt afgedkt door de volgende vragenlijst voor het project te gebruiken. (Quality improvement, 2019)*:*

Wat is het doel?

Wat is de deadline?

Welke gegevens en informatie heb ik allemaal nodig?

Welke methoden, technieken en tools heb ik nodig, om te evalueren of we op de goede weg zijn?

Hoe gaan we implementeren?

Hoe ziet het plan er uit? Wat komt er allemaal in het plan? Hoe gaan we afronden?

Hoe gaan we communiceren rondom het project?

Wat is onze doelgroep, wat zijn de stakeholders?

Wie dient verder nog betrokken te worden?

Wie kan ons ondersteunen?

Waar staan we nu en wat moet er nog gebeuren om het einddoel te bereiken?

Waarom doen we dit? Wat zal het effect worden op de organisatie? Wie geniet de voordelen?

Welke risico's voorzie je, en hoe dekken we die af?

Gebruik de antwoorden op bovenstaande vragen om een eigen werkplan voor een project te ontwikkelen.

Casestudie:

In een team zitten een ontwerper, projectmanager, en twee productexperts. Elk teamlid heeft een andere werkstijl:

Ontwerperr: Expressief

Project manager: Gestructureerd

Productexpert 1: Analytisch

Productexpert 2: Aimabel

Dit team gaat een nieuw innovatief product ontwerpen. Hoe zou jij de taken uit de table hieronder verdelen over de teamleden om het beste resultaat te bereiken?
Geef aan wie verantwoordelijk (accountable), ondersteunend (supportive) en verantwoordelijk (responsible) is, voor iedere taak.

Action	*Objective*	*Accountable*	*Supportive*	*Deadline*	*Responsible*	*Date of realization*
Gathering ideas for the product	*To ensure that the product is innovative*			*31.8.2019*		
Selection of the best idea for the product	*To ensure that the product is innovative*			*15.9.2019*		
Plan for designing of product	*To ensure efficient development of product*			*15.9.2019*		
Development of product	*To design the final product*			*31.10.2019*		
Testing the product	*To ensure the best quality of the project*			*30.11.2019*		
Product updates	*To improve the product*			*31.12.2019*		
Monitoring activities	*To ensure a smooth implementation of the process*			*Constantly*		

Figuur 21: Actieplan

4.4 VERDER LEZEN (ENGELS)

- DICS Personality types: https://www.discprofile.com/what-is-disc/overview/
- MBTI Personality type: https://www.myersbriggs.org/home.htm?bhcp=1, https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/take-the-mbti-instrument/
- How to Create an Effective Action Plan: https://www.wikihow.com/Create-an-Effective-Action-Plan

WOORDENLIJST (ENGELS)

Workstyle is the way we think, structure, organize, and complete our work. (Tate, 2015)

Adjustment is a small change that is made to something such as a machine or a way of doing something. An adjustment is also a change in a person's behaviour or thinking. (Collins, 2019)

HOOFDSTUK 5 – SAMENWERKEN EN NETWERKEN

Binnen een organisatie is het opbouwen van goede relaties met uiteenlopende contactpersonen (collega's, klanten, leveranciers, andere stakeholders en instanties) misschien wel net zo belangrijk als het leveren van kwalitatief goede producten en diensten. Netwerken vindt plaats op verschillende manieren, heel duidelijk en zelfs benoemd is dat bij een netwerkborrel, maar ook tijdens conferenties enbeurzen gebeurt het bewust en onbewust. Netwerken is daarnaast van belang voor het vinden van een baan. Je zou aanbevolen kunnen worden "via-via", of alleen al informatie van een bekende dát er een vacature is, of informatie over de inhoud van een bepaalde baan, is erg nuttig daarbij.

Voor netwerken is het erg belangrijk om over de juiste communicatie vaardigheden te beschikken.

In dit hoofdstuk zullen we het hebben over effectieve interne en externe communicatie binnen de organistie, en daarnaast verder ingaan op waarom het voor bedrijven en organisaties zo belangrijk is om te netwerken.

Interne en externe communicatie hebben veel met elkaar te maken. Zorg ervoor dat je beide doelgroepen onderscheidt, wanneer je communiceert. Tegelijkertijd zou je nooit iets moeten willen zeggen tegen de ene groep, wat je nooit zou zeggen tegen de andere…

Voor elk van de doelgroepen stel je een aparte strategie op. Maar voor beide doelgroepen gelden de volhgende kenmerken even sterk: je communicatie moet helder, tijdig, eerlijk en vriendelijk zijn.

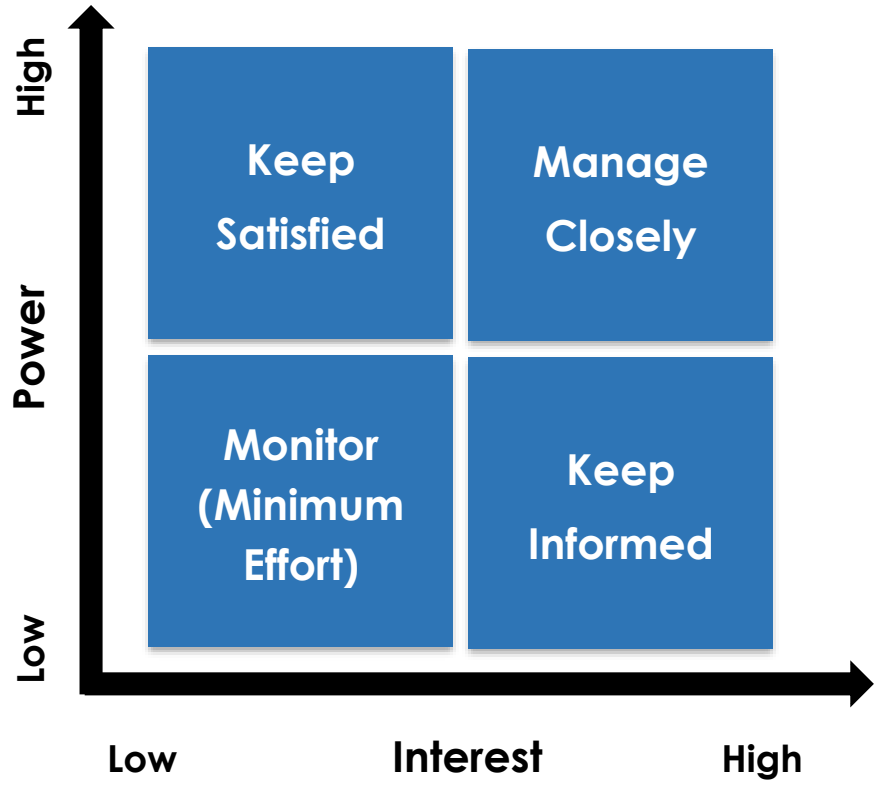
Figuur 22: Netwerken

5.1 EFFICIENT COMMUNICEREN MET PARTNERS

Succesvolle werkgevers streven naar een langetermijn partnerschappen met zowel klanten als werknemers, leveranciers en investeerders. Zij begrijpen de waarde van het onderhouden van langdurige relaties met alle partijen die er mede voor zorgen dat de organisatie goed draait.

Als we willen bepalen wie onze partners zouden moeten zijn, dan moeten we een staheholder analyse doen. Vóórdat we serieus gaan communiceren is het goed om de volgende stappen uit te voeren:

- Identificeer alle potentiële stakeholder (via brainstorm?)
- Prioriteer ze volgens de volgende grafiek…



Figuur 23: Interesse en invloed matrix voor stakeholders (Thompson, 2019)

Positioneer de gevonden stakeholders, de plek in de grafiek geeft in grote lijnen aan hoe je ze benadert. (Thompson, 2019):

Hoge invloed, zeer geïnteresseerd (**Manage Closely**): richt je vooral op deze mensen, betrek ze volledig en doe je best ze geheel tevreden te stellen

Hoge invloed, minder geïnteresseerd (**Keep Satisfied**): voorzie deze mensen van voldoende informatie, maar overlaad ze niet!

Lage invloed, zeer geïnteresseerd (**Keep Informed**): voorzie deze mensen van voldoende informatie en praat regelmatig met ze of er nog vragen zijn e.d. Deze mensen kunnen erg behulpzaam zijn om je doelen te bereiken

Lage invloed, minder geïnteresseerd (**Monitor**): evenzo, volg deze mensen, maar overlaad ze niet met teveel informatie

Neem een eerder project in gedachten, en breng de stakeholders daarvan in kaart met behulp van bovenstaande matrix

Een paar tips voor het organiseren en versterken van goede relaties met partners (Wernette, 2019):

1. **Wees eerlijk, altijd.**

Als je uitgaat van het principe je altijd eerlijk en transparant op te stellen, dan heeft dat een bijzonder positief effect op je zakelijke relaties. Dit is de basis voor het opbouwen van vertrouwen. Niets werkt daarbij zo positief als het feit dat je eerlijk bent. Collega's en klanten komen er in het merendeel gewoon achter als je niet eerlijk was, als dat gebeurt dan lukt het bijna nooit om de relatie weer goed en vertrouwenwaardig te krijgen.

Daarnaast is het veel beter te bekennen dat je het antwoord op een vraga niet weet, dan er maar een slag naar te slaan.. Mensen waarderen eerlijkheid, vooral als je wel je best doet ze zo goed mogelijk te helpen met hun vragen en problemen.

2. **Je kunt nooit genoeg communiceren**

Er zijn altijd minstens twee partijen betrokken bij het proces dat communiceren heet. Om dat succesvol te doen zijn moet het ook van twee kanten komen. In een gezonde zakelijke relatie kunnen beide partijen vertrouwen dat ze voldoende geïnformeerd worden.

Een goed manager of werkgever, bijvoorbeeld, stuurt uit zichzelf informatie over de voortgang van bepaalde zaken, ook al wordt er niet om gevraagd. Dat verhoogt het vertrouwen eveneens en voorkomt onprettige verrassingen.

3. **Voldoe aan je verplichtingen, maak je beloftes waar**

Je aan je woord houden is ook van het grootste belang. Als je belooft iets voor een bepaalde datum op te leveren, doe dat dan ook. Dat verhoogt het vertrouwen dat de ander in je heeft. Wetende dat je je aan je afspraken houdt, zorgt ervoor dat er meer rust is bij je collega's of klanten, en zorgt ervoor dat ze graag met je samen werken.

4. **Deel kennis en faciliteiten**

   Biedt kennis en expertise aan, ook al word je er zelf niet meteen beter van. Wie weet bewijzen zij je ook weer eens een dienst…

5. **Blijf altijd in contact**

Als je niet in contact blijft kunnen contacten verwateren. Er zijn (relatiebeheer-)systemen die je hieraan kunnen herinneren, maar het werkt ook via een digitale agenda. Vergeet niet dat ook Sociale Media van nut kunnen zijn bij het onderhouden van contacten!

6. **Persoonlijke benadering**

Een zakelijke relatie die alleen berust op schriftelijke communicatie via e-mail ontbeert een goed fundament dat je kunt realiseren via persoonlijk contact. Dat laatste geeft veel meer verdieping in je relatie tot elkaar

5.2 EFFICIËNTE INTERNE COMMUNICATIE

In deze tijden met grote en snelle veranderingen is interne communicatie de lijm die de organisatie bijeenhoudt. Het is voor èlke organisatie van belang om effectief te functioneren. Werknemers moeten het gevoel hebben dat ze makkelijk kunnen communiceren met collega;s en de managementlaag, omdat dat bijdraagt aan productiviteit en bedrijfsresultaat.

Het is daarom ook geen wonder dat het aantal mensen dat emplooi vindt in interne communicatie groeit. Een recent onderzoek van Ragan Communications toont aan dat ook de budgetten die worden besteed aan interne communicatie groeien.

Hoe de interne communicatie te verbeteren in jouw organisatie (Jostle, 2019)

- Deel informatie
- Gebruik online Project Management Tools om de communicatie te faciliteren
- Plan externe evenementen
- Maak belangrijke informatie makkelijk ebschikbaar
- Zorg dat Missie en Visie van de organisatie helder zijn, te allen tijde…
- Versterk verbindingen en relaties
- Zorg voor een open dialoog

Houd de snel groeiende mogelijkheden van informatietechnologie goed in de gaten, nieuwe opties kunnen van nut zijn om de interne communicatie verder te verbeteren (Lockley, 2019):

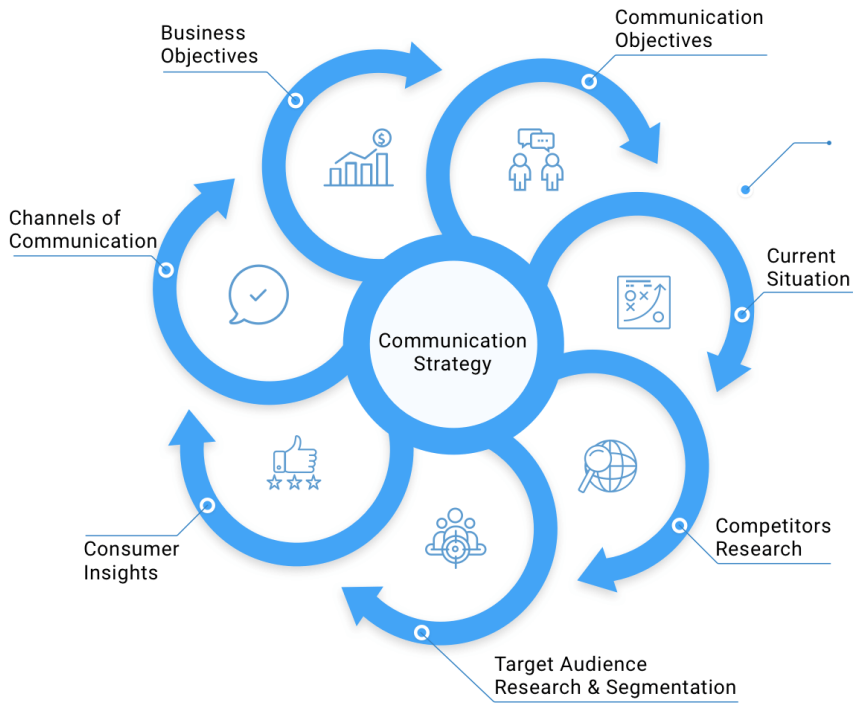
- "Need for Speed" (om de jonge werknemers (Generatie Z en Millennials) aan te spreken moet je bondig en precies communiceren, gebruik makend van sociale netwerken en platformen)
- Bedrijfscultuur (van belang voor Gen Z en Millennials, zij zoeken een wekgever die past bij hun doelen, normen en waarden)
- De Wereld is je Werkplek
- Video!
- Werknemers als 'Content Makers' (zij worden de dominante stem in de organisatie, daarom moeten ze betrokken worden bij productontwikkeling. Zorgt ook voor grotere betrokkenheid bij de organisatie)
- Peer-to-Peer of Horizontale Communicatie (Peer-to-peer communicatie kan een positieve invloed hebben op de werkwijze. De afdeling Interne Communicatie zullen dit meer gaan ondersteunen, o.a. door het belonen van teamwerk, het aanmoedigen van informatiedeling en het stellen van teamdoelen
- Meet het effect van interne communicatie (essentieel om feedback te krijgen over de huige werkwijze, en deze te verbeteren)
- Emojis: makkelijk te begrijpen, en ze spreken veel meer mensen aan. Het vergroot de familiariteit en kan je helpen een 'merk' te ondersteunen en promoten. Vroeger werd dit beschouwd als onprofessioneel, maar tegenwoordig is het echt in opkomst.

5.3 HET BELANG VAN NETWERKEN VOOR DE ONTWIKKELING VAN DE ORGANISATIE

Besteed aandacht aan het ontwikkelen van de interne relaties en samenwerking binnen de organisatie zelf. Net zo van belang voor het ontwikkelen van producten en diensten, en de langere termijn toekomst van de organisatie.

Elk bedrijf dient een sommunicatiestrategie te hebben voor een goed intern en extern communicatiebeleid. Die strategie is een goed doordachte langetermijn-aanpak inclusief de beschrijving van budgetten en mijlpalen. Net zoals met andere strategische plannen zijn ook doelen, communicatiekanalen, doelgroepen en taken bekend.

Verder is het van belang op te merken dat de communicatie zich richt op de overdracht van kennis en ervaring binnen de verschillende sectoren. Bepaal ook wat de verwachtingen en ambities van de organisaties zijn, en hoe de voortgang tussentijds gemeten worden. Alle bovenstaande elementen moeten terugkomen in een goed communicatieplan. (Anastasiya Nurzhynska, 2018)



Figuur 24: Ontwikkelen van een Strategisch Communicatieplan (MARUSHEVSKA, 2019)

5.3.1. ASSESSMENT VAN NETWERKVAARDIGHEDEN

Het is goed om te kijken naar de mate waarin je vaardig bent in "netwerken", die vaardigheid is erg belangrijk. Wie weet kun je die nog verder verbeteren, maar het is sowieso goed om te bepalen waar je nu staat, dus:

Test je netwerkvaardigheden! (Employment service, 2019)

Zie daarvoor de vragenlijst in Annex 5.

5.3.2.DECENTRAAL WERKEN

Decentraal werken (of "Co-working") is de nieuwe term waarmee de samenwerking tussen thuiswerkers, freelancers en zzp-ers en gewone werknemers wordt aangeduid. Zzp-ers werken eigenlijk al uit principe vanuit huis of vanuit een shared-office. Sommige organisaties kiezen er bewust voor om een kleinere bedrijfsruimte te gebruiken, waar geen plaats is voor alle werknemers. En die zullen dus in wisselende samenstellingen op verschillende locaties gaan werken, af en toe thuis of in een tijdelijke shared-office. Er zullen dus ook meer en andere digitale samenwerkingsmogelijkheden aangeboden moeten worden, videovergaderen , bijvoorbeeld en natuurlijk alles "in the cloud". Hiervoor bestaan verschillende businessmodellen. (TechTarget, 2019)

Deze aanpak bespaart de werknemer niet alleen reistijd, maar het bedrijf ook veel geld. Onderzoek toont aan dat een werkgever zo 25% kan besparen op vaste kosten vergeleken met een traditioneel kantoor. Een Co-worker bespaart de organisatie gas, licht en watergebruik en natuurlijk vooral vierkante meters met een bureau plus allerlei kantoorbenodigdheden. Een zzp-er of freelancer leidt daarnaast niet to sociale lasten voor de organisatie, want deze krijgt alleen de uren betaald. (Honzak, 2018)

Daarnaast zijn er nog andere (netwerk-)voordelen te benoemen, namelijk:

- Een werkgever kan kiezen uit de beste collega's: personeelswerving- en selectie is een ingewikkeld proces, als je "verkeerd" kiest, zit je langer vast aan een minder goed fucntionerende werknemer.
- Een werkgever kan sneller op- of afschalen op een bepaald gebied
- Zo'n moderne omgeving brengt enthousiaste en gemotiveerde mensen bijeen. Er wordt volop genetwerkt
- De flexibele staf heeft een groter en steeds veranderend netwerk, zo kun je sneller nieuwe klanten werven, evenals nieuwe partners die van nut kunnen zijn in een nieuwe samenwerking. Brigita Tomas also mentioned the importance of other users among the reasons for choosing co-working.

Co-working werkruimtes bieden dus ook een plek waar freelancers en start-ups kunnen samenwerken en netwerken met grotere bedrijven en organisaties. Er ontstaan nieuwe verbanden. Ze kunnen elkaar inspireren en van elkaar leren. En beiden krijgen weer kansen om via het netwerk weer andere klanten of werknemers te verwerven en zakenrelaties op te bouwen.

Deze trend zet nu wereldwijd door, en de kracht wordt erkend door de allergrootste bedrijven. Experts voorspelden in 2018 dat aan het eind van het jaar meer dan één miljoen mensen op meer dan veertienduizen co-workinglocaties zouden werken. Die voorspellingen zijjn ruimschoots uitgekomen. (Honzak, 2018)

5.4 VERDER LEZEN (ENGELS)

- 7 Ways to Improve Internal Communication at Your Business: https://blog.jostle.me/blog/7-ways-to-improve-internal-communication-at-your-business-2-2/
- 6 STEPS FOR SUCCESSFUL PROJECT COMMUNICATION: https://www.culturepartnership.eu/en/article/nurzhinska-6-steps
- 6 Communication Tips To Secure Lasting Business Partnerships: https://www.allbusiness.com/communication-tips-secure-lasting-business-partnerships-21267-1.html
- 10 Constructive and impactful employee feedback examples https://www.officevibe.com/blog/employee-feedback-examples

WOORDENLIJST (ENGELS)

Communication Strategy: The communication strategy is a well-planned strategic approach to carrying out communication with resources and timeframes. (Anastasiya Nurzhynska, 2018)

Co-working is a business services provision model that involves individuals working independently or collaboratively in shared office space. (TechTarget, 2019)

BIBLIOGRAFIE (ENGELS)

Anastasiya Nurzhynska. (2018). *Culture&Creativity*. Retrieved from 6 STEPS FOR SUCCESSFUL PROJECT COMMUNICATION: https://www.culturepartnership.eu/en/article/nurzhinska-6-steps

Belbin, D. M. (2015). Retrieved from https://www.belbin.com/media/1335/belbin-for-lecturers.pdf

Brezovnik, A. (2011). Retrieved from Izzivi tandemskega poučevanja v Angliji in Sloveniji (študija primera): http://pefprints.pef.uni-lj.si/193/1/Diplomsko_delo_-_Izzivi_tandemskega_pou%C4%8Devanja_v_Angliji_in_Sloveniji_(%C5%A1tudija_primera).pdf

Brown, N. (2013, 04 19). *The Guardian*. Retrieved from https://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2013/apr/19/cooperative-skills-what-are-they

Business Dictionary. (2019). Retrieved from http://www.businessdictionary.com

Business Dictionary. (2019). Retrieved from http://www.businessdictionary.com.

Buswell, G. (2019, 12 7). Retrieved from https://hundred5.com/blog/100-soft-skills-questions-to-help-you-hire-top-talent

Chernyak, P. (2019, 3 29). Retrieved from https://m.wikihow.com/Create-an-Effective-Action-Plan

Collins. (2019). *Collins*. Retrieved from Definition of 'adjustment': https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/adjustment

Desjardins, M. (2011, 12 12). Retrieved from How to execute corporate action plans effectively.

Employement service. (2019). *E-guidance*. Retrieved from Self-assessment competency questionnaires: https://esvetovanje.ess.gov.si/KajZnam/SplosneKompetence/VprasalnikiZaSamoocenoKompetenc/Default.aspx#details

ETSC – The Education and Training Service Centre, I. (2019). *WORKLIFE GUIDANCE TOOLBOX*. Retrieved from Validation of employability and basic skills : https://wlguidance.wixsite.com/toolbox/blank-mqehe

Fistaszek, E. (2015, 02 10). Retrieved from https://www.projektefektywny.pl/blog/team-building/

Glinska, J. (2019).

Golemanova, R. (2016, 12 22). Retrieved from https://blog.hubstaff.com/delegate-tasks/

Grone, P. (2019). *Unsplash*. Retrieved from Teamwork: https://unsplash.com/photos/lbLgFFlADrY

Hallis, T. (2015, 02 26). Retrieved from https://good.co/blog/create-positive-work-environment/

Hansen, B. (2017, 08 10).

Honzak, U. (2018). *MP.si*. Retrieved from Kako lahko coworking pripomore k uspehu vašega podjetja?: https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kako-lahko-coworking-pripomore-k-uspehu-vasega-podjetja

Human Resources. (2019). Retrieved from https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/new-team

Janowiak, A. (2017). *Conover*. Retrieved from Teamwork: Being Reliable: https://www.conovercompany.com/teamwork-being-reliable/

Jostle. (2019). *Jostle*. Retrieved from 7 Ways to Improve Internal Communication at Your Business: https://blog.jostle.me/blog/7-ways-to-improve-internal-communication-at-your-business-2-2/

Lockley, S. K. (2019). *Staffbase*. Retrieved from 11 Ideas How to Rethink Internal Communications—and Boost Your Employee Engagement: https://staffbase.com/blog/11-ideas-how-to-rethink-internal-communication/

Lucas, S. (2019 , 04 12). Retrieved from https://www.thebalancecareers.com/putting-work-team-together-1919250

Martinelli, K. (2018). *HUB - High speed training*. Retrieved from Importance of Respect in the Workplace: https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/importance-of-respect-in-the-workplace/

MARUSHEVSKA, A. (2019). *Product tribe*. Retrieved from Developing a Communication Strategy Plan: https://producttribe.com/marketing-amp-partnerships/communication-strategy-guide

Mattson, D. (2018). *Sandler Systems*. Retrieved from https://www.sandler.com/blog/25-real-teamwork-tips-for-managers.

Olivera, R. d. (2019). *Unsplash* . Retrieved from Obstacle: https://unsplash.com/search/photos/obstacle?utm_source=unsplash&utm_medium=referral&utm_content=creditCopyText

Psychology and psychiatry. (2019). Retrieved from Respect: https://sl.seamonkeyworship.com/174-respect.html

QMD, I. o. (2006). Retrieved from http://www.teamenterprises.co.uk/wp-content/uploads/2014/10/Monitoring-the-teams-performance.pdf

Quality improvement. (2019). Retrieved from Working Styles Characteristics: https://qi.elft.nhs.uk/resource/working-styles-characteristics/

Rainmaker Thinking Inc. (2019). Retrieved from http://rainmakerthinking.com/is-the-work-getting-done-five-ways-to-monitor-employee-performance/

SI21. (2015). *SI21*. Retrieved from Introduction of changes and management of resistance to them in the company: https://www.si21.com/Dogodki-gospodarstvo/Uvajanje_sprememb_in_obvladovanje_odpora_do_njih_v_podjetju

St-Aubin, N. (2018, 5 30). Retrieved from https://www.officevibe.com/blog/employee-feedback-examples

Steciuk, J. (2018, 11 19). Retrieved from https://askbriefly.com/blog/team-building/

Szczepan, M. M. (2011, 09 15). Retrieved from http://www.treco.pl/wiedza/artykuly-szczegoly/id/754/sztuka-przyznawania-sie-do-bledow-w-pracy

Szymczyk, J. (2018, 02 01). Retrieved from https://poradnikpracownika.pl/-czy-atmosfera-w-pracy-wplywa-na-efektywnosc-pracownikow

Szymczyk, J. (2018, 03 30). Retrieved from https://poradnikpracownika.pl/-zaufanie-w-miejscu-pracy-czy-jest-nam-potrzebne-i-jak-je-budowac

Tate, C. (2015). *Fast Company*. Retrieved from https://www.fastcompany.com/3043600/3-ways-to-promote-a-different-kind-of-diversity-in-the-workplace

TechTarget. (2019). *TechTarget*. Retrieved from Coworking: https://whatis.techtarget.com/definition/coworking

The Medic Portal. (2019). Retrieved from https://www.themedicportal.com/e-learning/interview/creativity-and-imagination/

Thompson, R. (2019). *Mind Tools - Essential skills for an excellent career* . Retrieved from Stakeholder Analysis: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm

Torres, G. (2019). *Unsplash*. Retrieved from Working style pictures: https://unsplash.com/search/photos/working-style?utm_source=unsplash&utm_medium=referral&utm_content=creditCopyText

University of Bradford. (2019). *University of Bradford*. Retrieved from Adaptability and flexibility: https://www.bradford.ac.uk/careers/develop-skills/adapt-flex/

Wawer, M. (2013, 03 03). Retrieved from http://zabrze.zhp.pl/wp-content/uploads/2015/11/role_w_zespole.pdf

Wernette, W. (2019). *All Business*. Retrieved from 6 Communication Tips To Secure Lasting Business Partnerships: https://www.allbusiness.com/communication-tips-secure-lasting-business-partnerships-21267-1.html

Whalen, R. (2017, 02 09). Retrieved from https://info.totalwellnesshealth.com/blog/7-tips-for-promoting-positivity-in-your-workplace

Wikipedija. (2018). *Wikipedija*. Retrieved from Timsko delo: https://sl.wikipedia.org/wiki/Timsko_delo

ANNEX 1

The Belbin Test For assessing team roles

This version of the Belbin test has been taken from Teambuilding by Alistair Fraser and Suzanne Neville: The Industrial Society 1993.

Self Perception Inventory

To complete each section of this inventory, tick in the far left-hand column the one, two or three sentences most applicable to yourself.

Then in the column on the right, apportion 10 points between those sentences that apply to you: one of which you feel sums you up well while the other only applies some of the time. In this instance, you could give your first choice seven points and the remaining points to your second choice. In some instances, you might decide that there are two sentences which apply to you equally - if this is the case, award five points to each.

You must allocate all 10 points in each section.

SECTION A

WHEN INVOLVED IN A PROJECT WITH OTHER PEOPLE:

Tick		Points
	1. I can be relied upon to see that work that needs to be done is organised.	
	2. I pick up slips and omissions that others fail to notice.	
	3. I react strongly when meetings look like losing track of the main objective.	
	4. I produce original suggestions.	
	5. I analyse other people's ideas objectively, for both merits and failings.	
	6. I am keen to find out the latest ideas and developments.	
	7. I have an aptitude for organising people.	
	8. I am always ready to support good suggestions that help to	

SECTION B

IN SEEKING SATISFACTION THROUGH MY WORK:

Tick		Points
	1. I like to have a strong influence on decisions.	
	2. I feel in my element where work requires a high degree of attention and concentration.	
	3. I am concerned to help colleagues with their problems.	
	4. I like to make critical discrimination between alternatives.	
	5. I tend to have a creative approach to problem-solving.	
	6. I enjoy reconciling different points of view.	
	7. I am more interested in practicalities than new ideas.	
	8. I particularly enjoy exploring different views and techniques.	

SECTION C

WHEN THE TEAM IS TRYING TO SOLVE A PARTICULARLY COMPLEX PROBLEM:

Tick		Points
	1. I keep a watching eye on areas where difficulty may arise.	
	2. I explore ideas that may have a wider application than in the immediate task.	
	3. I like to weigh up and evaluate a range of suggestions thoroughly before choosing.	
	4. I can co-ordinate and use productively other people's abilities and talents.	
	5. I maintain a steady systematic approach, whatever the pressures.	
	6. I often produce a new approach to a long continuing problem.	
	7. I am ready to make my personal views known in a forceful way if necessary.	
	8. I am ready to help whenever I can.	

SECTION D

IN CARRYING OUT MY DAY-TO-DAY WORK:

Tick		Points
	1. I keep a watching eye on areas where difficulty may arise.	
	2. I explore ideas that may have a wider application than in the immediate task.	
	3. I like to weigh up and evaluate a range of suggestions thoroughly before choosing.	
	4. I can co-ordinate and use productively other people's abilities and talents.	
	5. I maintain a steady systematic approach, whatever the pressures.	
	6. I often produce a new approach to a long continuing problem.	
	7. I am ready to make my personal views known in a forceful way if necessary.	
	8. I am ready to help whenever I can.	

SECTION E

IF I AM SUDDENLY GIVEN A DIFFICULT TASK WITH LIMITED TIME

AND UNFAMILIAR PEOPLE:

Tick		Points
	1. I often find my imagination frustrated by working in a group.	
	2. I find my personal skill particularly appropriate in achieving agreement.	
	3. My feelings seldom interfere with my judgement.	
	4. I strive to build up an effective structure.	
	5. I can work with people who vary widely in their personal qualities and outlook.	
	6. I feel it is sometimes worth incurring some temporary unpopularity if one is to succeed in getting one's views across in a group.	
	7. I usually know someone whose specialist knowledge is particularly apt.	
	8. I seem to develop a natural sense of urgency.	

SECTION F

WHEN SUDDENLY ASKED TO CONSIDER A NEW PROJECT:

Tick		Points
	1. I start to look around for possible ideas and openings.	
	2. I am concerned to finish and perfect current work before I start.	
	3. I approach the problem in a carefully analytical way.	
	4. I am able to assert myself to get other people involved if necessary.	
	5. I am able to take an independent and innovative look at most situations.	
	6. I am happy to take the lead when action is required.	
	7. I can respond positively to my colleagues and their initiatives.	
	8. I find it hard to give in a job where the goals are not clearly defined.	

SECTION G

IN CONTRIBUTING TO GROUP PROJECTS IN GENERAL:

Tick		Points
	1. I think I have a talent for sorting out the concrete steps that need to be taken given a broad brief.	
	2. My considered judgement may take time but is usually near the mark.	
	3. A broad range of personal contacts is important to my style of working.	
	4. I have an eye for getting the details right.	
	5. I try to make my mark in group meetings.	
	6. I can see how ideas and techniques can be used in new relationships.	
	7. I see both sides of a problem and take a decision acceptable to all.	
	8. I get on well with others and work hard for the team.	

Scoring Key for Self Perception Inventory

Transfer your points allocation from the seven sections of the Self Perception Inventory to the appropriate boxes below. The pre-printed numbers in the grid refer to the question numbers of each section.
For example, if for Section A you scored seven points for question 6 and three points for question 1, you would allocate them in the columns RI and IMP respectively.

	Shaper	Co-ordinator	Plant	Resource Investigator	Monitor Evaluator	Implementer	Teamworker	Completer Finisher
A	3 ___	7 ___	4 ___	6 ___	5 ___	1 ___	8 ___	2 ___
B	1 ___	6 ___	5 ___	8 ___	4 ___	7 ___	3 ___	2 ___
C	7 ___	4 ___	6 ___	2 ___	3 ___	5 ___	8 ___	1 ___
D	2 ___	3 ___	6 ___	4 ___	5 ___	1 ___	8 ___	7 ___
E	6 ___	5 ___	1 ____	7 ___	3 ___	4 ___	2 ___	8 ___
F	6___	4 ___	5 ___	1 ___	3 ___	8 ___	7 ___	2 ___
G	5 ___	7 ___	6 ___	3 ___	2 ___	1 ___	8 ___	4 ___
Total								

Once you have allocated all your points, total each column.

The highest two totals represent your primary and secondary preferred team roles.

ANNEX 2

Test your Flexibility! (Employment service, 2019)

Question	**1** I totally disagree	**2** I mostly disagree	**3** I neither agree nor disagree	**4** I mostly agree	**5** I totally agree
1. I can perform several tasks at once.					
2. I could not live in a culture that is completely different from mine.					
3. I'm not changing the plane at the last minute.					
4. I experience ups and downs as part of my life and, therefore, tend to drive me less than everyone else in my surroundings.					
5. I want every visit to be announced.					
6. I allow others to do things on their own.					
7. I easily adjust to the different styles of working for my coworkers.					
8. I quickly get used to the new currency.					
9. I can easily go down to the level of children when I play with them.					
10. If I could not perform the profession I want most, my world would be broken.					
11. In teamwork, I insist on my way of working and my ideas.					

Analysis of results

Summing individual points in your choices

Question	**1** I totally disagree	**2** I mostly disagree	**3** I neither agree nor disagree	**4** I mostly agree	**5** I totally agree

1. I can perform several tasks at once.	1	2	3	4	5
2. I could not live in a culture that is completely different from mine.	5	4	3	2	1
3. I'm not changing the plane at the last minute.	1	2	3	4	5
4. I experience ups and downs as part of my life and, therefore, tend to drive me less than everyone else in my surroundings.	1	2	3	4	5
5. I want every visit to be announced.	5	4	3	2	1
6. I allow others to do things on their own.	1	2	3	4	5
7. I easily adjust to the different styles of working for my coworkers.	1	2	3	4	5
8. I quickly get used to the new currency.	1	2	3	4	5
9. I can easily go down to the level of children when I play with them.	1	2	3	4	5
10. If I could not perform the profession I want most, my world would be broken.	5	4	3	2	1
11. In teamwork, I insist on my way of working and my ideas.	5	4	3	2	1

Scores total: _____

Interpretation of results

Low competence (11-27)

The result indicates that you are more difficult to adapt to changes in the environment. It pleases you that everything is pre-determined and without major surprises. You need a lot of persuasion for others to decide to try something new. You prefer to be in a well-known society of people and reluctantly change the environment, for example, job. When you are forced to perform multiple tasks at once, you feel overwhelmed. In almost no way there is only one path, try to relax and find something positive in unplanned events. Try something new.

Medium competence (27-40)

You are relatively adaptable to changes in the environment, as long as they are not too much or not too dramatic. In most people you accept people as they are, they are only disturbed by too many deviations from socially accepted norms. When solving problems, check out several possible solutions, but you do not devote much time to it. You can focus your attention on several activities at the same time. Even major changes are part of life and can bring you positive things. Try to stay open in such situations.

High competence (41- 55)

Your high score shows that you have the ability to quickly adapt your own behaviour and thinking of change circumstances. You understand that you can successfully solve every problem in many ways, so you do not give up at the first obstacle. You work in different situations, with different people and groups. Unpredictable and changeable events do not get you out of the track. At the same time, you can dedicate more tasks and successfully accomplish them. It may, however, sometimes be useful to have a schedule or an indicative plan, since otherwise less flexible ones are difficult to follow. Even constant adjustment is not always the best, insist that others sometimes adapt to you.

ANNEX 3

Test your cooperative skills! (Employment service, 2019)

Find the Questionnaire in Annex 3.

Question	**1** I totally disagree	**2** I mostly disagree	**3** I neither agree nor disagree	**4** I mostly agree	**5** I totally agree
1. I find it important to know the strengths and weaknesses of all the members of my group.					
2. There is no room for those in the group who want to do things differently from the majority.					
3. I prefer to work in a group where tasks are clearly divided.					
4. The goal of the group is also my goal.					
5. I do my job in the group, but I am not interested in the duties of others.					
6. It's important for me to help you in the group.					
7. In the areas that I control, I do not need the opinion of others.					
8. I believe that each member of the group can make a valuable contribution.					
9. The advantage of doing the job alone is that it is done well.					

10. I can express my opinion to all members of the group without reservation.					

Question totally disagree	**1** I	**2** I mostly disagree	**3** I neither agree nor disagree	**4** I mostly agree	**5** I totally agree
1. I find it important to know the strengths and weaknesses of all the members of my group.	1	2	3	4	5
2. There is no room for those in the group who want to do things differently from the majority.	5	4	3	2	1
3. I prefer to work in a group where tasks are clearly divided.	1	2	3	4	5
4. The goal of the group is also my goal.	1	2	3	4	5
5. I do my job in the group, but I am not interested in the duties of others.	5	4	3	2	1
6. It's important for me to help you with the group.	1	2	3	4	5
7. In the areas that I control, I do not need the opinion of others.	5	4	3	2	1
8. I believe that each member of the group can make a valuable contribution.	1	2	3	4	5
9. The advantage of doing the job alone is that it is done well.	5	4	3	2	1
10. I can express my opinion to all members of the group without reservation.	1	2	3	4	5

Scores total: _____

Low competence

The result shows a low level of competence in teamwork. Working in a group is not one of your favourite forms of collaboration, or it's hard to find your place in group work. You need a greater measure of tolerance to the ideas and feelings of others, trusting yourself and others, in order to better cooperate with others. Collaboration is a very common form of work and therefore an important component for successful integration into the work collective, therefore it is useful to make efforts to adapt to the group or become her productive member.

Medium-sized competence

You are aware that this way of cooperation can be successful and you are not avoiding it. The average expression of this competence indicates that you are involved in the group without major problems, but you do not pay enough attention to how you work in the team and how they can contribute to its greater performance. Good knowledge of your strengths and weaknesses, as well as the qualities of other members, will help you to achieve the common goals successfully. Of this, often the success in work and life is also dependent. You know, more heads more and more time makes work easier. The result may also be the result of a lack of experience with teamwork, and your score may change over time.

Highly expressed competence

In teamwork, you are very successful, and the high level of competency enables you to successfully team up and work in the team. Team members are well-known, you also trust them and feel good in the group. You are aware that the success of the whole team depends on all members, and therefore you support clear group communication, as well as cooperation and consideration of the ideas of all members. You want to see that the tasks in the team are clearly divided, and the team goal is taken as your personal goal. Be aware, however, that in critical situations, teamwork can take too much time and a decision must be taken completely independently.

ANNEX 4

Which working style fits you?

Find out how some of your attributes, values, and skills affect the selection of a suitable job or work environment.

Please indicate to what extent the following statements apply to you. Depending on the work environment, the workplace and the organization, a given working style is an advantage or disadvantage. Respond honestly, the results are meant only to get to know your strengths and weaknesses that affect your job.

	Characteristic	***If it is true for you, mark with 1***
1.	I'm flexible.	
2.	I care for my appearance.	
3.	I'm a responsible worker.	
4.	I have many interests.	

5.	I enjoy helping others.	
6.	I'm unorganized.	
7.	I'm effective at work.	
8.	I'm innovative.	
9.	I'm competitive with others	
10.	I'm impatient.	
11.	I'm sensitive.	
12.	I'm very meticulous.	
13.	I'm cautious.	
14.	I have a lot of new ideas.	
15.	I always pay attention to.	
16.	I tend to be tense.	
17.	I'm a man of habits.	
18.	I'm enthusiastic.	
19.	warm	
20.	I'm untactful.	
21.	I'm resistant to stress	
22.	I'm a man of the creative mess.	
23.	I'm committed to the family	
24.	I'm imaginative.	
25.	I work in harmony with my conscience.	
26.	I'm independent.	
27.	I'm loyal to the company.	
28.	I'm superficial.	
29.	I'm not creative.	
30.	I'm open to changes.	
31.	I'm a good listener.	
32.	I'm inaccessible	
33.	I don't get upset easily.	
34.	I'm curious.	
35.	I'm inflexible.	
36.	I'm a team worker.	
37.	I'm committed to working.	

38.	I`m sleepless until I fulfil the task.	
39.	I'm charming.	
40.	I'm tough-minded.	
41.	I'm indecisive.	
42.	I'm understanding.	
43.	I'm spontaneous.	
44.	I'm friendly.	
45.	I have no imagination.	
46.	Wants to be accurate.	
47.	I'm hard-working.	
48.	I'm clever.	
49.	I lack creativity.	
50.	I'm always depending on others.	
51.	I'm easily offended.	
52.	I always use my common sense.	
53.	I adjust the rules to fit me.	
54.	I often want the help of others.	
55.	I motivate others.	
56.	I can take care of myself.	
57.	I rarely set goals.	
58.	I trust in my abilities.	
59.	Difficult to perform multiple tasks simultaneously.	
60.	Criticism easily affects me.	
61.	I believe in myself.	
62.	I am solving problems very well.	
63.	I have difficulties in controlling my feelings.	
64.	I keep deadlines.	
65.	I'm motivating myself.	
66.	I feel good in a safe environment	
67.	I tend to doubt myself.	
68.	I care for my interests.	
69.	I cannot do many things at the same time.	
70.	I'm often late.	

71.	I want to be a leader.	
72.	I want to get the recognition of others.	
73.	I want to have a lot of free time.	
74.	I want to do something from myself	
75.	I enjoy varied work.	
76.	I like the structure.	
77.	I ask many questions.	
78.	I'm task-oriented.	
79.	I'm goal-oriented.	
80.	I'm slow at taking actions and making decisions.	

Analysis of results:

Enter points in empty spaces. Add the points at the end of each column. The style with the most points is your dominant working style.

	EXPRESSIVE	***ANALYTICAL***	***AMIABLE***	***DRIVER***
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				

	EXPRESSIVE	ANALYTICAL	AMIABLE	DRIVER
18.				
19.				
20.				
21.				
22.				
23.				
24.				
25.				
26.				
27.				
28.				
29.				
30.				
31.				
32.				
33.				
34.				
35.				
36.				
37.				
38.				
39.				
40.				
41.				
42.				
43.				
44.				
45.				
46.				
47.				
48.				

	EXPRESSIVE	ANALYTICAL	AMIABLE	DRIVER
49.				
50.				
51.				
52.				
53.				
54.				
55.				
56.				
57.				
58.				
59.				
60.				
61.				
62.				
63.				
64.				
65.				
66.				
67.				
68.				
69.				
70.				
71.				
72.				
73.				
74.				
75.				
76.				
77.				
78.				
79.				

	EXPRESSIVE	***ANALYTICAL***	***AMIABLE***	***DRIVER***
80.				
TOTAL (sum)				

ANNEX 5

Test your networking skills! (Employment service, 2019)

Use the lower scale to indicate to what extent you agree with each claim. For each statement, encircle the corresponding number, give only one answer for each statement. You respond quickly.

Try estimating items with estimates from 1 to 5. To what extent they apply to you.

Question	**1** I totally disagree	**2** I mostly disagree	**3** I neither agree nor disagree	**4** I mostly agree	**5** I totally agree
1. In addition to school/service, I am strongly involved in social events through various circles, clubs, societies, etc.					
2. I am very fond of getting to know new people because you never know when a link will benefit you.					
3. I do not have the need to meet new people, because my present society is sufficient for me.					
4. I only go to a seminar / course if another acquaintance is applying.					
5. I enjoy the parties where I do not know a lot of people.					
6. In addition to the order, I also like to have a chat room in the shop/pub.					
7. I do not maintain contact with my childhood friends or with former colleagues / classmates.					
8. When I need a favour, there is always one of the people who can help me.					
9. I do not know neighbours in my block/neighbourhood, although I have been living here for some time.					
10. People who want to talk to strangers on the bus/train, I find annoying.					

Analysis of results

Summing individual points in your choices

Question	**1** I totally disagree	**2** I mostly disagree	**3** I neither agree nor disagree	**4** I mostly agree	**5** I totally agree
1. In addition to school/service, I am strongly involved in social events through various circles, clubs, societies, etc.					
2. I am very fond of getting to know new people because you never know when a link will benefit you.					
3. I do not have the need to meet new people, because my present society is sufficient for me.					
4. I only go to a seminar/course if another acquaintance is applying.					
5. I enjoy the parties where I do not know a lot of people.					
6. In addition to the order, I also like to have a chat room in the shop/pub.					
7. I do not maintain contact with my childhood friends or with former colleagues/classmates.					
8. When I need a favour, there is always one of the people who can help me.					
9. I do not know neighbours in my block /neighbourhood, although I have been living here for some time.					
10. People who want to talk to strangers on the bus/train, I find annoying.					

Scores total: _____

Interpretation of results

Highly expressed competence

You are the type of person who quickly establishes a relaxed relationship with your partner and more than most people are taking the initiative in making contact. Even in everyday situations, such as on a bus or train, it's not difficult for you to get in touch with your companions, as you never know when a link is useful to you. In addition to school/service, you are strongly involved in social events through

various clubs, societies, etc. With most people, you keep in touch even after completing the activity. You enjoy parties even if you do not know a lot of people. You are already friend with employees in the nearest store or bank. In addition to getting to know people, we recommend that you also spend more time maintaining the ties.

Medium-sized competence

The result indicates that you have a medium-sized networking competence. This means that in different situations, like most people, you want to connect and maintain contacts. When you have a bad day, you do not even get energy for a greeting or chat. We suggest that you try to be friendly and take initiative in those days. You can further expand your network of formal and informal acquaintances with individuals from different backgrounds, without much effort, as you proceed.

Low competence

It seems that you are satisfied with the existing relationships that you are nurturing in your surroundings. You do not feel the need to get to know and socialize with new people, and, as a rule, you do not maintain contact with your friends from childhood or with former colleagues/ classmates. We suggest that you go to a seminar/course yourself, without your partner/ acquaintance. Be relaxed and friendly with everyone, because you never know when a new acquaintance can benefit you.