



inn  
SPI  
RA  
TIE

# TEAMS WAAR JE BIJ WILT HOREN

Wat is teamontwikkeling  
en hoe pak ik dat aan?

*Wij versterken  
samenwerking.*

# Samenvatting

Van een team is sprake wanneer een groep mensen een gezamenlijk doel heeft en elkaar nodig heeft om succesvol te zijn. Je kunt met interventies ingrijpen in de groepsdynamica. De actieve beïnvloeding van deze groepsdynamica, noemen we teamontwikkeling.

‘Een team waar je bij wilt horen’ is een team dat aantrekkelijk en succesvol is. We onderscheiden vijf succesfactoren bij sterk teamwork: je kwetsbaar durven opstellen naar elkaar, je mening uitspreken, je commiteren aan glasheldere afspraken, elkaar aanspreken op schadelijk gedrag, en persoonlijk belang ondergeschikt maken aan het teambelang. Om hier naartoe te werken, is een goede onderlinge interactie nodig en het vermogen om als team te leren. Sterke teams hebben een aantal overeenkomsten. Deze delen we in ‘De tien goede gewoontes van Teams waar je bij wilt horen’.

Wil je aan de slag met teamontwikkeling, dan is eerst een analyse nodig van de huidige situatie: welke lijntjes en gedragingen zijn er. Mist er informatie, dan is nader onderzoek nodig. Besef goed dat wanneer jij als leidinggevende op zoek gaat naar antwoorden, dit op zich al een interventie is. De impact van jouw gedrag op de groep is erg groot en het is belangrijk om je daarvan bewust te zijn.

Maak vervolgens een plan voor teamontwikkeling. Droom van een lonkend perspectief. Vertaal dit naar een doel met een deadline. En ga aan de slag. Ieder overleg en iedere e-mail is een moment waarin jij jouw stempel kunt drukken op de groepsdynamica. Laat zelf zien wat je bij de ander verlangt. Zorg met regelmaat voor reflectie en stuur waar nodig bij.

Tot slot: houd rekening met weerstand! Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden. Motivatie en mindset zijn belangrijk. Betrek je team zoveel mogelijk in de ontwikkeling van het team. Leer een team naar zichzelf te kijken en ze leren zichzelf te veranderen.



# Inhoud

1 Inleiding .....	4
2 Wat is teamontwikkeling? .....	5
2.1 Groepsdynamica .....	6
2.2 Teamvorming .....	7
2.3 Waar ligt mijn invloed? .....	7
2.4 Wat is een interventie? .....	7
3 Wat is 'een team waar je bij wilt horen'? .....	8
3.1 Een topteam volgens Patrick Lencioni .....	9
3.2 Hefboomvaardigheden voor ontwikkeling en onderhoud .....	10
3.3 Tien goede gewoontes van 'teams waar je bij wilt horen' .....	12
4 Analyse van het teamwork .....	15
4.1 Stap 1: inzicht in de lijntjes .....	16
4.2 Stap 2: inzicht in de gedragingen .....	16
4.3 Missende informatie en blinde vlekken .....	17
4.4 Aandacht is al een interventie .....	17
5 Maak een plan voor teamontwikkeling .....	18
5.1 Dromen: een lonkend perspectief .....	19
5.2 Doelen: maak het tijdsgebonden .....	20
5.3 Realisatie: tijd voor actie .....	20
5.4 Reflectie: gebruik feedback om bij te sturen .....	21
6 Tot slot .....	22
6.1 Deel je ambitie .....	23
6.2 Een gedegen basis leggen voor teamontwikkeling .....	23
6.3 Een handje hulp: de Inn-spiratie Academie .....	23



# 1 Inleiding

**Stel nou dat het lukt? Samen met je team meer bereiken dan je in je eentje ooit voor mogelijk had gehouden. Sterk teamwork. Hoe tof zou het zijn?**

Van het versterken van samenwerking hebben wij ons vak gemaakt. In 2013 richtte ik Inn-spiratie op. In de afgelopen jaren – en niet te vergeten al die jaren daarvoor in de praktijk van het bedrijfsleven en Defensie – hebben we heel wat teams voorbij zien komen.

Wat zijn de overeenkomsten tussen de beste teams die wij in de afgelopen jaren gezien, geleid, getraind en gevolgd hebben? Teams waarin heel goed samengewerkt wordt. Of, zoals wij ze noemen: 'Teams waar je bij wilt horen'.

En stel nu dat jouw team daar nog niet is. Dat je weet en voelt dat er nog werk aan de winkel is. Dan is dit e-book helemaal wat voor jou! Vaak wordt mij gevraagd wat ons succes is bij het versterken van samenwerking. Welke visie hebben wij op teamontwikkeling en hoe pakken wij het aan?

Met dit e-book hopen we jou te versterken in je eigen rol als "Teamontwikkelaar" door onze tips en inzichten te delen.

Haal meer uit de groepsdynamiek door samenwerking te versterken en je zult samen veel meer kunnen bereiken dan je ooit voor mogelijk hield.

Heel veel leesplezier!

Met inspirerende groet,

*Annelies Rulkens-Zielman*

2 Wat is teamontwikkeling?





## 2.1 Groepsdynamica

Groepsdynamica is een algemene term voor de processen die zich in groepen afspelen. Je zou het ook 'de psychologie van een kleine groep' kunnen noemen. Onder teamontwikkeling verstaan we de bewuste beïnvloeding van deze groepsdynamica met interventies.

### Geen team zonder doel

Wanneer we een verzameling mensen bij elkaar zetten die toevallig dezelfde leidinggevende of trainer hebben, wil dat nog niet zeggen dat ze een team zijn. Mensen kunnen prima functioneren terwijl ze náást elkaar werken. We spreken pas van een team wanneer zij een gezamenlijk doel hebben en elkaar nodig hebben om succesvol te zijn.

In veel organisaties is werk verdeeld op basis van specialisme: alle juristen bij elkaar, alle IT-ers bij elkaar, alle medisch specialisten bij elkaar. Door hen op basis van individuele prestaties te beoordelen en belonen, loop je als organisatie het risico dat men niet goed zal samenwerken. Voor de kwaliteit of beleving van de klant/patiënt zou je als organisatie juist graag willen dat je mensen samenwerken. Of op zijn minst van elkaar leren, intervisie mogelijk maken en innovatie stimuleren.

Daarnaast beleven de meeste mensen ook simpelweg meer werkplezier wanneer zij onderdeel uitmaken van een team. Sterk teamwork is hiermee een sleutelproces voor het creëren van klantwaarde, organisatiewaarde en medewerkerwaarde.



### Samen succesvol zijn

Wanneer er niet (voldoende) wordt samengewerkt, is het betitelen van een groep tot een 'team' vaak krampachtig en onnatuurlijk. Neem bijvoorbeeld 'Het Olympisch Team' wat we iedere twee jaar zien rondlopen op het hoogste sportieve niveau. Topsporters om trots op te zijn? Jazeker! En ook mooi om te zien dat een aantal van hen elkaar ook aanmoedigt en steunt tijdens elkaars wedstrijden. Maar een team? Nee. Een hockeyteam. Of het landenteam van de springruiters. Ja, dát zou een team kunnen zijn. Zij kunnen immers niet succesvol zijn zonder elkaar. Maar óf ze het zijn, is nog maar de vraag. Hierover verderop meer.



### Vertrouwen op de ander

Wanneer je met anderen samenwerkt of wil gaan werken, ben je vaak op korte termijn tijd of energie kwijt, die je hopelijk op lange termijn weer terugverdient. Denk aan het inwerken van een nieuwe collega. Tijdens die eerste weken ben jij er mooi druk mee. Uiteindelijk gaat het erom of jij het lef hebt om uit je eigen comfortzone te komen om samen tot een hoger niveau te kunnen komen.

Covey beschrijft in zijn boek 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap' de drie fases van persoonlijke ontwikkeling als mens: afhankelijk - onafhankelijk - wederzijds afhankelijk. Wanneer een mens zichzelf en zijn eigenschappen goed meester is, durft hij uiteindelijk op anderen te leunen en te vertrouwen om samen meer te kunnen bereiken dan hij in zijn eentje ooit voor mogelijk had gehouden. Dus wees eens eerlijk: **werken jullie in jouw team mét of náást elkaar?**

## 2.2 Teamvorming

Teamvorming is de manier waarop een groep zich vormt tot een team. Hoewel dit geen automatisch proces is; sommige groepen worden nooit een team. Dit heeft alles te maken met het vermogen van de groep om met en van elkaar te leren.

### Fases van teamvorming

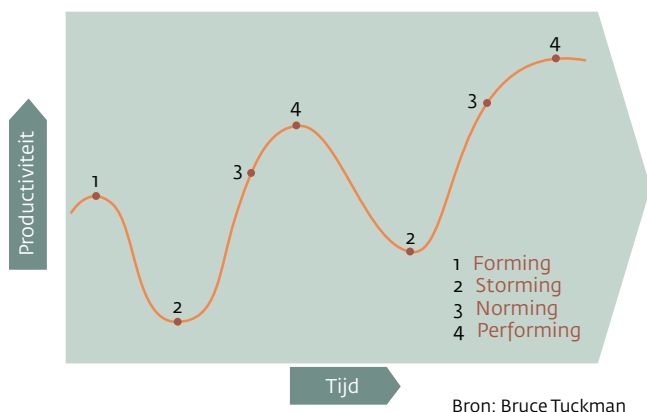
Een interessante theorie over de fases van teamvorming is die van Tuckman. Hij onderscheidt de volgende fases:

#### 1 Forming

In deze fase kennen de mensen elkaar nog niet. Men tast elkaar af. De aandacht richt zich voornamelijk op de centrale persoon, vaak de leidinggevende of de trainer.

#### 2 Storming

In deze fase komt conflict en wrijving naar de oppervlakte. Teamleden gaan voor hun eigen belang en verdedigen dit, al dan niet openlijk. Rollen in de groep worden langzaam helder, denk aan informeel leiderschap en machtsverhoudingen. Deze fase is zeer belangrijk. Zonder wrijving, geen glans.



#### 3 Norming

Hier kommt die Akzeptanz der Zusammenarbeit. Es wird klar, wer was tun soll und wie man zusammenarbeiten kann, um das Team langfristig stärker zu machen. Zusammenarbeiten wird (un)bewusst zur normalen Gang der Dinge. Es ist ein wachsendes Bewusstsein, dass man einander braucht, um erfolgreich zu sein.

#### 4 Performing

Teammitglieder kommen zusammen in einem 'Flow' zustand, in dem sie automatisch zusammenarbeiten. Sie kennen einander und ihre Talente und Schwächen gut, so dass sie gut miteinander auskommen können. Es gibt eine große Menge an Offenheit, Beteiligung und Vertrauen. Feedback geben und empfangen verläuft leicht, wodurch auch neue Herausforderungen immer besser bewältigt werden können.<sup>1</sup>

## 2.3 Waar ligt mijn invloed?

Voor jou als leidinggevende van het team is het belangrijk om rekening te houden met jouw eigen rol in de groep.

Je bent onderdeel van het team, maar geen 'normaal' teamlid. Dingen die jij doet en zegt, wegen zwaarder of hebben grotere impact, simpelweg door jouw rol en verantwoordelijkheid. Dit heeft voordelen maar zeker ook nadelen. Hoe dan ook is het belangrijk om je bewust te zijn van jouw gedrag en impact. Om je team en de groepsdynamiek te beïnvloeden, kun je gebruik maken van interventies.

## 2.4 Wat is een interventie?

Een interventie is een actieve, bewuste en geplande ingreep in een team om het functioneren van het team te verbeteren.

Samen met een analyse van het team en de processen die er gaande zijn, is dit de kern van teamontwikkeling (ook wel teambuilding genoemd). Wil je bewust stappen zetten in teamontwikkeling, is het aan te bevelen de volgende zaken te doen:

1. Zichtbaar maken: zorg dat ontwikkelruimte en noodzaak gezien en gevoeld worden.
2. Bespreekbaar maken: zorg voor draagvlak en commitment.
3. Veranderen: stuur bij en maak terugval naar oud gedrag onmogelijk.

<sup>1</sup> Voor de volledigheid is het goed om te vermelden dat er ook nog een vijfde fase is: de adjourning-fase, de "uiteengaansfase". Voor projectteams of andere tijdelijke teams heel relevant. Aangezien wij ons hier focussen op de vorming van teams, ligt de nadruk hier nu niet op.

3 Wat is 'een team  
waar je bij wilt horen'?





Er zijn veel uiteenlopende teams te vinden in onze samenleving. Afhankelijk van het – gezamenlijk – doel waar ze voor opgesteld staan, is specifiek gedrag verschillend.

Er is wat ons betreft wel een gemene deler onder goed presterende en functionerende teams. **‘Een team waar je bij wilt horen’ is een beschrijving die goed weergeeft dat de teams waar wij het over hebben, teams zijn die aantrekkelijk zijn.** Aantrekkelijk voor degene die er in zit (je wilt immers liever niet meer weg), maar ook aantrekkelijk voor hen die er van buiten naar kijken. Het is een statussymbool in de goede zin van het woord.

Trots kunnen zijn op je eigen team, is een belangrijk fenomeen bij een goed presterend team. Maar wat doet zo’n team dan? Hier volgt een aantal belangrijke dimensies voor ‘teams waar je bij wilt horen’.

### 3.1 Een topteam volgens

#### Patrick Lencioni

In de piramide van Lencioni kom je vijf succesfactoren van sterk teamwork tegen. Deze geven tegelijkertijd ook inzicht in de belangrijkste bedreigingen ervan.



Bron: Patrick Lencioni

#### 1. Vertrouwen

De bereidheid en het vermogen om je kwetsbaar op te stellen naar elkaar.

Je niet kwetsbaar durven opstellen, is een belangrijke bottleneck in veel teams. Het gaat feitelijk om een gebrek aan vertrouwen. Ieder mens kent ontwikkelpunten en zaken die hij of zij minder graag doet. Door deze van elkaar te weten kun je gebruik maken van elkaars talent en elkaar gevraagd en ongevraagd hulp aanbieden. Teamleden weten wat er leeft bij elkaar. Er is geen enkele reden om je groter voor te doen naar elkaar dan je werkelijk bent. We helpen elkaar immers om samen zo groots mogelijk te kunnen worden.

#### 2. Constructieve conflicten

De bereidheid en het vermogen om je echt uit te spreken over je mening.

Kunstmatige harmonie, oftewel net doen alsof we het goed met elkaar kunnen vinden. Dit zien we nogal eens terug in teams. Terwijl er thuis na een werkdag aan tafel flink gespuid wordt over die vervelende collega of - erger nog - bij het koffiezetapparaat tegen andere collega's. Roddelen, onderstroom, onuitgesproken gedoe. Het is giftig voor teamwork en samenwerking.

Wanneer de basis met vertrouwen goed gelegd is, kun je - hoe ongemakkelijk ook - het échte gesprek met elkaar voeren over wat er werkelijk speelt in het team. Wanneer onderstroom verdwijnt, is er meer open ruimte in het team. Snelheid van samenwerking gaat omhoog, omdat de politieke spelletjes verdwijnen. Heerlijk. Helder.

### 3. Commitment

**De bereidheid en het vermogen om afspraken glashelder te maken en te werken vanuit complete instemming.**

“Assumption is the mother of all fuck ups”. Deze beroemde quote uit de film Pulp Fiction is wellicht wat grof, maar o zo waar. Onduidelijkheid of vaagheid is de grootste bedreiging voor commitment. Let op: laat je niet verleiden om te gaan voor consensus. Commitment haal je op voor de best werkbare oplossing! Niet dénken dat we met dezelfde verwachtingen het overleg verlaten, maar het zéker weten.

Het vraagt discipline en daadkracht om steeds weer de vertaling naar de ‘5W’s en H’ te maken: wie, wat, waar, wanneer, waarom en hoe. Zorg dat voor iedereen glashelder is wat ze van elkaar verwachten, zodat je weet waar je precies “ja” tegen zegt. Niets is zo schadelijk voor een relatie als het niet nakomen van afspraken. Laat slordigheid in afspraken maken niet een reden zijn waarom dit gebeurt. Zonde!



### 4. Nemen van verantwoordelijkheid

**De bereidheid en het vermogen om elkaar aan te spreken op schadelijk gedrag en matige prestaties.**

Uiteraard begint het met verantwoordelijkheid nemen voor je eigen houding, gedrag en prestaties. Kijk goed in de spiegel en moedig jezelf aan om steeds weer het beste van jezelf te geven in de teamprestaties. Maar ook zonder dat je zelf perfect bent, mag je in een team

veel van elkaar verwachten. Hou elkaar aan de gemaakte afspraken! “Ach, hij is nu eenmaal zo”, of “Ik ben zelf ook weleens te laat, dus dan zeg ik er nu ook niets van”, zijn twee voorbeelden van goed bedoelde excuses die we vaak horen om elkaar niet aan te spreken op schadelijk gedrag. In plaats daarvan kun je het gesprek opzoeken om elkaar uit te dagen allebei niet meer te laat te komen omwille van de teamprestatie. Anders leg je onbedoeld de lat steeds lager en ontstaat de lage standaard die niet langer uitdaagt tot samenwerken. Het risico is dat mensen op den duur weer ‘voor zichzelf’ gaan werken in plaats van voor en met elkaar.

### 5. Gezamenlijk resultaat

**De bereidheid en het vermogen om persoonlijk belang ondergeschikt te maken aan of maximaal even belangrijk als het teambelang.**

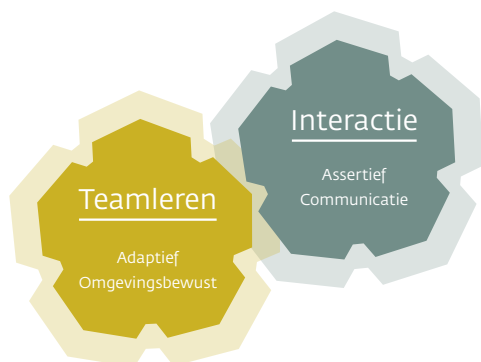
Bijna iedereen is opgegroeid met de beroemde uitspraak “samen spelen, samen delen”. Niets is echter zo menselijk als ons ego wat ons steeds weer uitdaagt om persoonlijke prestaties neer te zetten en te zorgen dat we ‘gezien’ worden. Dit werkt goed in een wereld waarin je solitair kunt werken. Competitief gedrag en individuele (bonus)beloning kan heel goed werken in het verhogen van de individuele prestaties. Doe je dit binnen een team, dan bestaat het risico dat teamleden ‘tegen elkaar’ gaan strijden om zo zelf te kunnen winnen. Achterhouden van relevante kennis of niet bereid zijn om elkaar te helpen omdat het ten koste gaat van eigen productiviteit, zijn hiervan typische voorbeelden.

Wil je echter teamwork bevorderen, zorg dan voor een gezamenlijk doel. Een doelstelling waarbij je elkaar nodig hebt om het te kunnen bereiken. Wanneer je de beloningssystematiek hier vervolgens ook op aanpast, zorg je voor congruentie tussen de prestatie en de beloning. Niet zéppen dat samenwerken belangrijk is, maar het ook zo waarderen!

## 3.2 Hefboomvaardigheden voor ontwikkeling en onderhoud

**Nu je weet welke gedragingen horen bij sterk teamwork, is het belangrijk om te kijken hoe je hier naartoe kunt werken. Want daarvoor zijn nog twee andere teamgedragingen nodig:**





## 1. Interactie

De bereidheid en het vermogen om elkaar binnen het team op constructieve en effectieve wijze te beïnvloeden.

Hierbij kun je denken aan zaken als assertiviteit en de kwaliteit van communicatie. **Assertiviteit** heeft in onze maatschappij onbedoeld een negatieve lading gekregen, terwijl het wat ons betreft een prachtige competentie betreft die helpt bij persoonlijke- en team-effectiviteit. Je kunt het voorstellen als het wijze midden tussen 'passiviteit' en 'agressiviteit'. Het gaat om het kunnen en durven opkomen voor de zaken die van belang zijn voor jou en voor het team, zonder dat het ten koste gaat van een ander. Het is een competentie die hoort bij persoonlijk leiderschap en verantwoordelijkheid nemen voor je eigen gedrag en prestaties. Een competentie die je in het geval van 'teamwork' dus voor het team weet in te zetten.

Bij **communicatie** gaat het uiteraard over de kwaliteit van de onderlinge communicatie, maar ook over de manier waarop de communicatie plaatsvindt met 'de buitenwereld'. Zijn we in staat om op een goede en effectieve manier met anderen te communiceren over onze behoeftes, verwachtingen en andere relevante zaken? Vaak is er nog veel winst te behalen binnen een team door goed te kijken hoe de kwaliteit van communicatie en onderlinge interactie te verbeteren is.

## 2. Teamleren

De bereidheid en het vermogen om als team met en van elkaar te leren en je steeds aan te passen aan wat de (nieuwe) situatie van je vraagt.

Hierbij gaat het om zaken als **samen adaptief zijn** en **omgevingsbewustzijn**. Werken en samenwerken gebeurt al lang niet meer in een statische situatie.

Steeds weer en steeds sneller verandert de organisatie of de maatschappij waarin wij opereren. Belangrijk is om regelmatig te kijken naar veranderingen in de omgeving van het team waar je op zou moeten inspelen om succesvol te blijven. Periodiek aandacht besteden aan de belangrijkste (f)actoren van invloed en deze meenemen in je [besluitvormingsproces](#)<sup>1</sup>, is daarom geen onverstandige keuze.

De mate waarin je in staat bent om je gedrag bij te sturen, aan te passen en nieuwe inzichten te verwerken in je manier van optreden, is cruciaal voor je lange termijn succes. Zowel als team en als individu overigens. Net als je denkt dat je 'het onder de knie hebt', zal je merken dat de wereld weer veranderd is. Met een "Growth-mindset" kun je je jezelf en elkaar steeds weer uitdagen om te blijven leren zodat je ook een volgende nieuwe situatie samen aankunt.

### Ontwikkeling en onderhoud

Wanneer interactie en teamleren als gedragingen goed ontwikkeld zijn in het team, ben je in staat om een sterk team ook sterk te houden. Een kwartaal goed samenwerken is leuk. Wanneer je dit steeds weer opnieuw weet te herhalen, zelfs als omstandigheden – of zelfs teamleden - veranderen, dan spreek je van een topteam. Dan is succes 'besmettelijk' geworden en is goed samenwerken de norm.

Wanneer je als team nog ontwikkelpunten hebt geconstateerd in de piramide van Lencioni, is het noodzakelijk om éérs – of minimaal gelijktijdig - te werken aan de gedragingen van onderhoud en ontwikkeling. Anders maak je je als groep te veel afhankelijk van derden (bijvoorbeeld externe trainers en coaches) bij het ontwikkelen van je team. Dan zijn 'heidagen' vooral een leuk of enerverend dagje uit in plaats van dat je duurzaam met elkaar bezig bent met teambuilding. Wanneer de kwaliteit van de interactie hoog is én je bent in staat om steeds weer met en van elkaar te leren, dan blijf je - zelfs al koop je een externe training of teamdag in - eigenaar van jullie groepsproces.

<sup>1</sup> Kijk op onze website voor de [vijf fasen van besluitvorming](#).

### 3.3 Tien goede gewoontes van 'teams waar je bij wilt horen'



#### 1 Werken met een gezamenlijk doel

Wanneer je niet helder hebt waar je samen naar toe wilt gaan, is het lastig samenwerken. Als je elkaar niet nodig hebt om succesvol te zijn, wordt het helemaal interessant. Dan werk je náást elkaar in plaats van mét elkaar. Soms gaan mensen elkaar zelfs tégenwerken, bijvoorbeeld wanneer er individuele bonussen uitgedeeld worden in zo'n 'team'.

Ben je dan eigenlijk wel een team? Of gewoon een groep mensen die toevallig rapporteert aan dezelfde persoon of binnen hetzelfde speelveld staat? Wil je de kracht van teamwork ervaren, dan is een gezamenlijke en gedragen doelstelling noodzakelijk. **Alle neuzen dezelfde kant op, en gáán!**



#### 2 Bouw slimme ritmes en routines in

Wanneer je goed weet wat je als team te doen hebt, kun je nadenken over slimme ritmes en routines die je als team ondersteunen bij het behalen van je doelstellingen. Activiteiten als brainstormen, informatie delen of het schrijven van plannen zijn nu eenmaal heel verschillende activiteiten. Ze vragen andere omstandigheden voor een goede uitvoering.

Zoek naar passende ritmiek in werkoverleggen, dagen op kantoor om samen te werken of juist momenten dat er ruimte is voor 'concentratiewerk'. Kijk wat er nodig is om jullie doel te halen en denk vooruit hoe je daar het meest waarschijnlijk samen kunt komen.

Daarnaast kun je gebruik maken van slimme samenwerkingsprocedures zoals een stappenplan bij besluitvorming. Zo neem je dat je altijd een gedegen besluit, ook wanneer de tijdsdruk hoog is of er emoties in het spel zijn.



#### 3 Voorbereiding is cruciaal

Heel veel tijd en energie wordt er verspild doordat goede voorbereiding ontbreekt. Lees je stukken voor een vergadering, vorm een mening en bedenk wat jij er uit wilt halen om het team nog beter te maken. Doe je huiswerk of vergader (nog) niet. **"By failing to prepare, you are preparing to fail"**, zei Benjamin Franklin. Teams waar je bij wilt horen, weten dit als geen ander.

Discipline, mindset en verantwoordelijkheid zijn cruciaal wil je effectief samenwerken. Dit betekent dat je je houdt aan je afspraken, maar waarschijnlijk ook mínder afspraken maakt. Maak ze alleen wanneer je ze ook écht samen na wilt komen. Bepaal het concrete doel van bijvoorbeeld de vergadering of het project, maar bepaal ook hoe succes eruitziet. Wat is het effect dat je beoogt? Vanuit dat vertrekpunt verdeel je de taken en pakt ieder zijn bijdrage naar het volgende teammoment.



#### 4 Maak verwachtingen helder

Weet je van elkaar wat je verwacht of dénk je dat je het weet? Gedoe ontstaat vaak doordat we nét niet helemaal helder zijn naar elkaar of naar mensen rondom het team.

Maak zaken SMART, maar maak bijvoorbeeld ook gebruik van een confirmation briefing. Binnen Defensie een veel gebruikte tussenstap in de zogenaamde 'bevelvoering'. Wanneer je de taken verdeelt, laat eenieder dan in zijn eigen woorden herhalen wat hij of zij denkt wat zijn of haar actie is. (In plaats van vragen of iemand het begrepen heeft, want dan krijg je al heel snel ja-knikkers). Handig is dat die acties gelijk op de notulen kunnen komen te staan of op een zogenaamd teambord. Op die manier is voortgang ook heel makkelijk te volgen. **Geef misverstanden geen kans!**





## 5 Vertrouwen is de basis

Als je tien willekeurige mensen vraagt naar wat de basis is onder iedere relatie zal je negen van de tien keer 'vertrouwen' als antwoord krijgen. Tegelijkertijd merken we dat veel teams het onderwerp 'vertrouwen' graag uit de weg gaan omdat het vaak ongemakkelijk is en als 'vaag' wordt beschouwd.

Met hulp van de theorieën van **Lencioni** en **Covey jr.** kun je het wat makkelijker beetpakken en concreet maken in een teamgesprek. Belangrijke signalen dat er werk aan de winkel is, zijn bijvoorbeeld wanneer mensen niet het achterste van hun tong laten zien in overleggen, wanneer het geven of vragen van feedback niet makkelijk gaat, of wanneer er cliëkvorming is.

**Teams waar je bij wilt horen, zijn teams die zichzelf durven en kunnen zijn bij elkaar. En daar is vertrouwen voor nodig!**



## 6 Haal het beste in elkaar naar boven

Groepsdynamica gaat over de manier waarop een groep met elkaar omgaat. De kwaliteit van onderlinge interactie en de invloed die groepsleden op elkaar hebben bijvoorbeeld. Bij sterke, goed presterende teams zie je dat die invloed ten goede wordt ingezet. Dat is geen hogere wiskunde, maar gewoon gezond boerenverstand.

Hoe gebruik jij je invloed? Help jij je collega's om de beste versie van zichzelf te zijn? Daag jij hen uit om zich te houden aan goede voornemens? Of wordt groepsdruk vaak juist gebruikt om vooral niet te hard je best te doen en toch maar even dat kroketje te halen in de pauze?

Teams waar je bij wilt horen, dagen elkaar uit tot topniveau. In werk en in het leven. Wees de beste versie van jezelf en daag een ander ook uit dit te doen. **Leiderschap begint bij jezelf.**



## 7 Voer het échte gesprek

Ken je dat? Een collega is altijd te laat is maar niemand zeg er echt iets van, zodat zij denkt dat de rest het niet zo erg vindt. Of wanneer je eigenlijk niet heel blij bent met de manier van samenwerken, maar omwille van de lieve vrede of omdat je bang bent voor een conflict, ga je het gesprek maar niet aan. In een sterk team wordt dit ongemakkelijke maar o-zo-noodzakelijke-gesprek niet uit de weg gegaan. Sterker nog: in teams waar je bij wilt horen, is er met enige regelmaat een teamdag of moment waar de kwaliteit van de samenwerking op de agenda staat.

Zoom uit, kijk naar jezelf en elkaar, en neem je verantwoordelijkheid om zaken goed te bespreken. **It's up to you: leiderschap of 'lijderschap'?**



## 8 Groeipijn hoort erbij

In alle goede relaties stormt het weleens. Dus ook in topteams. Sterker nog, om een fase verder te komen, is wrijving noodzakelijk. In de theorie van **Tuckman** is heel helder beschreven welke fasen een team doorloopt:

- 1) Forming: hier kom je bij elkaar.
- 2) Storming: hier komen de conflicten en verschillen van inzicht boven tafel.
- 3) Norming: hier bepaal je hoe je vanaf nu wil samenwerken.
- 4) Performing: en met een beetje geluk ervaar je hier samen wat flow is en wordt  $1+1 = 3$ .

We zien echter veel teams die zo bang zijn voor het ongemak dat ze zichzelf en elkaar de kans ontnemen om te kunnen vlammen.

**Dus hup: uit je comfortzone!** Want conflicten, hoe constructief ook, zijn nu eenmaal vaak ongemakkelijk. Korte termijn pijn, lange termijn fijn!



## 9 Zet talent aan het werk

De beste teams bestaan uit individuen die samen verschillend sterk durven te zijn. Een eenheid, maar geen eenheidsworst. Dat betekent dat je verschillen juist moet uitnutten in plaats van heel hard je best doen om allemaal precies hetzelfde te doen. Waar de één heel goed is in het vertalen van een opdracht naar een concreet plan van aanpak, is een ander weer beter in het spreken voor een groep.

Kijk goed naar het gezamenlijk doel van het team en zet je spelers in op hun talent. Iemand 'in the flow' pakt met veel meer energie net even een 'balletje' extra. Terwijl iemand die het gevoel heeft corveedienst te hebben, vaak een minder enthousiaste werkhouding heeft. Bouw talent uit en doe wat nodig is op non-talent.

**Durf verschillend sterk te zijn en presteer samen uitzonderlijk goed.**



## 10 Sluit de gelederen

Creëer met je team een 'veilige cirkel'. Daarbinnen kun je gewoon jezelf zijn, fouten maken, hulp vragen, etc. Buiten de cirkel sta je voor elkaar in. Klaag je niet, maar neem je irritatie mee terug naar de cirkel. Laat je bijvoorbeeld nooit verleiden om te roddelen of kwaad te spreken. Wees er voor elkaar. Straal samen naar buiten uit wie jullie zijn en willen zijn. Zorg dat men in de rij staat om erbij te kunnen horen. Wees trots op je team zonder dat je anderen buitensluit.

Sterke teams zijn veilige cirkels op zich. En als ze werkelijk goed zijn, voelt iedereen in hun omgeving zich ook veilig doordat de leiders zich sterk maken voor de gehele cirkel van de organisatie.

Teamwork en inspirerend leiderschap is hiermee 'besmettelijk' en in dit geval willen wij graag een epidemie veroorzaken. Dus aan de bak en creëer voor jezelf en elkaar 'een team waar je bij wilt horen!'

Naast elkaar werken kunnen we allemaal. Maar mét elkaar werken en ervaren wat het is om in synergie samen te werken? Dat is een ander verhaal. Inn-spiratie helpt jullie bij de ontwikkeling naar het team waar je bij wilt horen. Weten waar jullie staan in teamwork en teameffectiviteit?

Meld jouw team nu aan voor onze [Teamdiagnosedag](#).





# *4 Analyse van het teamwork*





Wanneer je aan de slag wilt gaan met de ontwikkeling van jouw team, is het verstandig om eerst een goede analyse te maken van de huidige situatie. Waar staan jullie nu? Waar liggen de sterke punten van het team die je kunt uitbouwen? En waar ligt het grootste verbeterpotentieel? Met deze twee stappen leg je een gedegen basis.

## 4.1 Stap 1: inzicht in de lijntjes

Allereerst is het als leidinggevende van de club slim om eens een brainstormsessie te organiseren. Met jezelf, met een collega-leidinggevende óf bijvoorbeeld met een (externe) sparringpartner. De bedoeling is dat jij wordt uitgedaagd met prikkelende vragen om afstand te nemen van het operationele, dagelijkse niveau en in de huid kruipt van [‘De Teamontwikkelaar’](#)<sup>2</sup>.

### Bekijk je team van een afstand

Een aantal praktische tips voor je brainstorm:

- ▶ Zorg dat je een uurtje niet gestoord wordt zodat je echt even door kunt denken.
- ▶ Regel een ruimte met een groot whiteboard of flip-over. Beschik je daar niet over, dan kun je ook een groot vel papier op de tafel leggen. Het gaat erom dat je automatisch uitgedaagd wordt om ‘the bigger picture’ te zien straks.
- ▶ Zet alle namen uit je team - ook die van jezelf - in een cirkel op het bord.
- ▶ Vervolgens ga je aan de slag met vragen als:
  - ▶ Wie neemt de leiding?
  - ▶ Wie praat met wie?
  - ▶ Wie werkt samen met wie?
  - ▶ Wie vraagt hulp aan wie?
  - ▶ Wie geeft feedback aan wie?
- ▶ Je kunt lijnen trekken tussen mensen om patronen te ontdekken. Waar zitten je sleutelfiguren? En wie beïnvloedt wie en waarom? Ook de andere kant van de medaille is interessant: wie praat níet met wie of aan wie vraagt men géén hulp. Is er gedoe tussen mensen? En waarom?<sup>3</sup>



## 4.2 Stap 2: inzicht in de gedragingen

Wanneer je deze basis in kaart hebt gebracht, kun je verder inzoomen op sterk teamwork. Met de eerdergenoemde piramide van Lencioni, krijg je een goed beeld bij de huidige situatie wat samenwerken betreft.

Je kunt een ‘rapportcijfer’ geven per laag in de piramide, maar als je het prettig vindt kun je hiervoor ook de [\(gratis\) Teamscan](#)<sup>4</sup> op onze website gebruiken. Dan kun je net een laagje dieper in de gedragingen komen en onderzoeken waar jouw club nu staat. Is het een groep of is het een team?

Om je plaatje compleet te maken is het ook goed om te kijken naar de gedragingen die teamontwikkeling en -onderhoud mogelijk maken: interactie en teamleren. Hoe kijk je naar deze teamcompetenties? Hoe goed zijn ze ontwikkeld en waar is er nog ruimte voor verbetering? Om je hierin te ondersteunen, vind je ook hierover vragen terug in de [Teamscan](#).

Als je gebruik hebt gemaakt van de [Teamscan](#) op onze website heb je de uitkomst van jouw eigen diagnose heel overzichtelijk in beeld. En anders dagen wij je uit om de uitkomsten zelf te bundelen op een pagina. Wat valt je op? Waar ligt wat jou betreft de kracht van het team in de samenwerking? En waar ligt de grootste uitdaging? Nu je dit inzicht hebt, is het tijd voor ACTIE! **Onderweg naar ‘een team waar je bij wilt horen!’**

2 Een van de vier rollen in het [Leiderschapskompas](#), zoals we die bij Inn-spiratie gebruiken.

3 [Download deze werkvorm op onze website](#). Of vraag de [Toolbox ‘Spinnenweb’](#) aan voor een interactieve werkvorm die je zelf kan doen tijdens je brainstormsessie.

4 De Teamscan met bijbehorend Teamrapport vind je in onze [Toolbox voor teamontwikkeling](#)



## 4.3 Missende informatie en blinde vlekken

Merk je in dit proces dat je zelf de informatie niet hebt om de vragen te kunnen beantwoorden, dan raden wij je van harte aan om op onderzoek uit te gaan. Leer je mensen beter kennen en weet wat hen beweegt door deze vragen te stellen.

Ook kun je tijdens een speciale teambijeenkomst deze vragen plenair bespreken om zo een gezamenlijk beeld te vormen. Let hierbij wel op dat niet iedere groep dit gesprek 'zomaar' aan kan. Vooral wanneer het vertrouwen naar elkaar, naar jou als leidinggevende of de organisatie(toekomst) niet groot is, liggen dit soort gesprekken vaak lastig.

Een alternatief is om een paar mensen te vragen tijdens een individueel gesprek. Let op dat je hierbij jouw intenties en motivatie heel helder maakt, anders loop je een groot risico op "gedoe"!

Uiteraard is een combinatie van deze drie methodes ook heel goed mogelijk. In dat geval heb je de mogelijkheid om te zien hoe jouw beeld is ten opzichte van het beeld van het team.



## 4.4 Aandacht is al een interventie

Besef je heel goed dat wanneer jij als leidinggevende op zoek gaat naar de antwoorden, dit op zich al een 'teaminterventie' is.

De impact van jouw gedrag is erg groot op de groep en dat mag je niet onderschatten. Je bent één van de teamleden, maar niet hetzelfde. Je hebt een andere rol (en vaak ook een andere machtsverhouding). Een goedbedoelde vraag over bijvoorbeeld informeel leiderschap en onderlinge feedback van jou als leidinggevende, kan snel vraagtekens opwekken en misschien tot voorbarige conclusies leiden over functioneren of over toekomstperspectieven. Natuurlijk is dat nooit jouw bedoeling, maar wel een mogelijk effect.

Je kunt er daarom voor kiezen om dit onderzoek naar teamdynamiek uit te besteden aan jullie interne HR Businesspartner, een externe partij te vragen, of door te kijken of er intrinsieke motivatie in de groep is - of bij een van de teamleden - om dit zelf te willen onderzoeken.

Ook hierbij kunnen wij je met de [\(gratis\) Teamscan<sup>4</sup>](#) ondersteunen. Deze is zo opgebouwd dat je meerdere gebruikers aan dezelfde teamscan kunt toevoegen. In het bijbehorende [Teamrapport<sup>4</sup>](#) worden deze vervolgens overzichtelijk weergegeven.



# 5 Maak een plan voor teamontwikkeling







## 5.1 Dromen: een lonkend perspectief

Nu je zicht hebt gekregen in de huidige situatie van de teameffectiviteit kun je je doelen gaan bepalen.

Daarvoor dagen we je uit om eerst even de tijd te nemen om te dromen. Een activiteit die we niet veel inzetten in ons dagelijks werk, maar een erg krachtige manier is om als leidinggevende ook echt visionair en inspirerend op te kunnen treden. Gebruik je fantasie! Waar droom jij van als het gaat over sterk teamwork? Hoe ziet dat er dan uit?

Tip hiervoor is om met een blanco vel op tafel even vijf minuten helemaal los te gaan. Hoe ziet succesvolle teamontwikkeling er voor jou uit? Hoe gaan teamleden met elkaar om? Waar hebben ze jou nog voor nodig en waar vooral niet meer voor? Welke competenties of vaardigheden zijn er ontwikkeld? Welke teamleden zijn er vertrokken? En wat voor soort teamleden zijn er aangekomen? Hoe worden nieuwe teamleden ontvangen? Welke normen en waarden gelden er binnen de club? En hoe laten jullie dat zien in concreet gedrag?

Er is nu even geen ruimte voor doemdenken of goedbedoeld pragmatisme. Het gaat er nu om dat je voor je ziet hoe de wereld eruit zou kunnen zien voor jou en je team wanneer het allemaal gaat lukken waar jij op hoopt!

Je bouwt hiermee aan een lonkend perspectief. 'Trekkkracht' die jou uitdaagt om je comfortzone uit te komen. Dit beeld is de reden waarom jij op de korte termijn bereid bent om dingen te doen die misschien even niet fijn zijn. Maar op de lange termijn krijg je er dit mooie succes voor terug!

Nu je even helemaal in de 'happy de peppy-stand' bent losgegaan, willen we je vragen om ook even stil te staan bij de andere kant. Wat gebeurt er wanneer je niet zal investeren in de ontwikkeling van jouw team? Welke mensen hebben er nu de macht en met welke invloed? Hoe zal zich dit ontwikkelen? Welke mensen worden dan ontevreden? Wie ga je verliezen? Wat zal het effect op jou zijn? En hoe zal men naar jou kijken als leider, zowel vanuit het perspectief van je medewerkers, je peers en vanuit de organisatie boven/rondom jou?

Stel je voor: je neemt geen verantwoordelijkheid als leider en als teamontwikkelaar, welke onderstroom ontstaat er dan? Durf even gruwelijk eerlijk te zijn naar jezelf en maak het pijnlijk. Naast het lonkende perspectief is dit afstotelijke beeld een tweede reden om vooral in beweging te komen. **En stel nu dat het lukt?**







## 5.2 Doelen: maak het tijdsgebonden

“Een doel is een droom met een deadline.” Tijd om jouw lonkend perspectief van een termijn te gaan voorzien. Wanneer wil jij dit gerealiseerd hebben? En zit er misschien een volgorde in een aantal subdoelen? Zo ja, welke? Let op: wees niet bang om pittige en uitdagende doelen te stellen. Het is belangrijk om te gaan investeren in dit team en in jouw leiderschap, toch? Nu komt het er op aan. Gá jij er voor of niet?

Op onze website vind je een [Toolbox voor teamontwikkeling](#) die je ondersteunt in het maken van jouw eigen plan van aanpak. In dit overzicht maak je voor jezelf inzichtelijk waar je nu staat, waar je naar toe wilt en wat op dit moment de drie meest belangrijke taken zijn om op te pakken in de teamontwikkeling. Zorg ervoor dat je steeds voortgang houdt op de subdoelen die jij na wilt streven met je team en dat je continu zorgt dat je helder hebt wat jouw ‘next action’<sup>5</sup> is.

## 5.3 Realisatie: tijd voor actie

Ga aan de slag met de ontwikkeling van je team. Ieder werkoverleg, ieder individueel sparmomentje, iedere e-mail is een moment waarin jij jouw stempel kunt drukken op de groepsdynamica. Zie waar jouw invloed als teamontwikkelaar ligt en wees consistent en betrouwbaar in jouw optreden naar de groep. Dit is jouw rol en verantwoordelijkheid!

Wees je extra bewust van je eigen gedrag als leidinggevende. Jouw voorbeeldgedrag is erg belangrijk als je ander of nieuw gedrag wilt zien in jouw team. Zorg ervoor dat je zelf laat zien wat je bij een ander verlangt. **Lead by example.**

O, wat zou het fijn zijn als jouw plan feilloos zou zijn en je in een rechte streep binnen een periode van drie maanden een topteam zou hebben neergezet. We willen de pret niet drukken, maar dit is haast onmogelijk. Teamontwikkeling is namelijk een proces van de lange adem en een duurzame investering. Natuurlijk zijn tussentijdse mijlpalen waar jij volledige of grote invloed op hebt wel met snelheid te realiseren. Bijvoorbeeld het organiseren van een teamdag, uitnodigen voor een gesprek met medewerker X of een brainstormsessie organiseren met HR over een nieuw functieprofiel. Maar daar waar het gaat over het ontwikkelen van gedrag - bij jezelf en bij de ander - mag je wat ruimte inbouwen.

Voorbeeld: Wil je verantwoordelijkheid zien bij jouw team om samen de kwaliteit van jullie overleg, de ingebrachte stukken en het niveau van discussie en brainstorm te verhogen? Verwacht niet in een keer wonderen. Geef aan wat je graag wilt bereiken en vooral waarom en vraag wat de groep nodig heeft om dit eigenaarschap te pakken. Vervolgens moet er ruimte zijn voor mensen om voorzichtig oefenen. Sommigen doen dit maar al te graag, anderen zullen huiverig zijn. ‘Nee’ zeggen tegen mensen die bedroevende stukken aanleverden bijvoorbeeld, of niet of te laat aanleveren van stukken niet langer accepteren, dat is nu eenmaal best ingewikkeld.

<sup>5</sup> Term die gebruikt wordt in de Getting Things Done-Methode van David Allen. Door ieder groter ‘Project’ steeds te voorzien van helderheid in de eerstvolgende handeling (zoals “afspraak maken met Jan”, “boeken van ruimte”, of “datum prikken teamdag”), voorkom je onnodige vertraging door vaagheid of onduidelijkheid naar jezelf.

En ja, er gaat ook gedoe komen. Waarbij je misschien de neiging gaat voelen om het dan maar weer 'over te gaan nemen'. Of om het er maar gewoon bij te laten. Dan ben je er nu tenminste vanaf. Denk je. Maar gedoe komt er toch wel. De vraag is of het 'op tafel ligt' of verdwijnt in de onderstroom. Waar heb jij het liever?

En heb je het even moeilijk? Denk dan nog eens terug aan jouw lonkend perspectief. Wat gaat jullie helpen om daar te komen? Liever nu wat meer ruimte voor fouten, een extra gesprek met het team of coaching van de individuen hoe ze het zelf zouden kunnen oplossen. Geef het jouw tijd, aandacht, commitment en doorzettingsvermogen. Want op de lange termijn gaat hun zelfstandigheid en eigenaarschap jou én het team veel effectiviteit en werkplezier opleveren. **Kortom: laat hen én jezelf niet langer weggkomen met oud gedrag. Tot hier, en nu verder!**

## 5.4 Reflectie: gebruik feedback om bij te sturen

Hoewel teamontwikkeling een proces is van de lange adem, is het belangrijk om bijvoorbeeld maandelijks even te reflecteren en waar nodig bij te sturen op het proces. Om een goede invulling te geven aan jouw rol van teamontwikkelaar, is afstand nemen belangrijk. Denk weer even terug aan het begin van het proces, toen jij met de benen op tafel begon met een analyse van de huidige situatie.

Dat vragen wij je tussentijds steeds weer even te doen. Neem de tijd voor vragen zoals: hoe gaat het met de



groepsdynamica? Is er iets veranderd? Zo ja, wat? En waarom? Zo nee, waarom niet? Kijk kritisch naar je eigen optreden? Hoe ben je bezig als teamontwikkelaar? Wat gaat goed? Welke hulp heb je nodig? Hoe kun je deze organiseren? Is er reden om bij te sturen? Doe dat dan! Het lonkend perspectief is het waard!

Perfectie bestaat niet. Niemand is foutloos in samenwerken en leidinggeven. Het is namelijk mensenwerk. En niets is zo menselijk als leren met vallen en opstaan. Je wilt graag groeien? Je wilt graag dat anderen groeien? Zorg dan voor een veilige setting waarin 'fouten maken mag'. Kan dit niet op de werkvloer? Bijvoorbeeld omdat deze erg groot en nadelig zijn voor patiënten, burgers, klanten of scholieren? Zorg dan voor oefenen feedbackruimte buiten het operationele proces om. Fouten maken móet om snel en goed met en van elkaar te kunnen leren.

Dat geldt ook voor jou. Regel feedback voor jezelf! Vraag er om bij je team, bij je peers, of aan jouw leidinggevende of Raad van Bestuur. Ook dit is kwetsbaar opstellen. En als je het prettig vindt, kun je er ook voor kiezen om dit reflectieproces met een externe sparringpartner te organiseren. Iemand die jou de kritische vragen durft te stellen, zodat jij helder hebt waar jouw kracht ligt als leidinggevende, als leider en als teamontwikkelaar. Maar ook waar jouw ruimte zit voor verbetering en bijsturen. Steeds weer opnieuw kijken hoe je het weer een beetje beter kan doen. **Never a dull moment.**







6 Tot slot



Nog een laatste tip willen we je meegeven voordat je aan de slag gaat. Houd rekening met weerstand! Wat jij met de ontwikkeling van het team voor ogen hebt, is een verandering. En hoewel wij mensen heel goed in staat zijn om te veranderen en ons aan te passen door de eeuwen heen; mensen willen niet veranderd worden!

## 6.1 Deel je ambitie

Om mensen uit te dagen tot verandering en persoonlijke ontwikkeling zijn motivatie en mindset belangrijke begrippen. We raden je aan om jouw team zoveel mogelijk te betrekken in de ontwikkeling van het team. Dat zal je veel opleveren in de duurzaamheid van jullie ontwikkeling en het ook makkelijker maken, omdat verandering dan niet alleen afhankelijk is van jouw aanwezigheid. Het is immers van jullie samen! “Leer een team naar zichzelf te kijken en ze leren zichzelf te veranderen.”



## 6.2 Een gedegen basis leggen voor teamontwikkeling

Wil je duurzaam aan de slag met teamontwikkeling en samen met jouw team in een veilige omgeving een diagnose doen op jullie teamwork? Tijdens een [Teamdiagnosedag](#) nemen vakkundige trainer/coaches jullie mee langs alle gedragingen van sterk teamwork. Zowel binnen als in de buitenlucht worden jullie uitgedaagd om te ervaren waar jullie staan als team.

Aan het einde van de dag lopen jullie naar huis met een concreet overzicht waarmee jullie aan de slag kunnen met het maken van jullie eigen teamdag of ontwikkeltraject. Tijdens een borgingsgesprek tussen onze trainer/coach en jou als leidinggevende geven we je hiervoor nog waardevolle input en tips op basis van wat wij tijdens de [Teamdiagnosedag](#) bij jullie hebben geobserveerd. Zo weet je zeker dat de basis goed is en kun jij vervolgens gedegen aan de slag met de ontwikkeling naar een sterk staaltje teamwork.

## 6.3 Een handje hulp: de Inn-spiratie Academie

Kun je nog wat hulp gebruiken bij het bedenken van de juiste interventies? Kijk dan eens op onze [Inn-spiratie Academie](#). Hier vind je onze [Toolbox voor teamontwikkeling](#) met verschillende werkvormen en handige documenten die jij zelf kunt inzetten bij de ontwikkeling van jouw team. Vul er bijvoorbeeld de [Teamscan](#) in zodat je weet waar jullie staan in teamwork.

Ook vind je bij de [academie](#) een overzicht van alle trainingen, workshops en programma's die wij aanbieden zodat jij jouw skills als leidinggevende en als teamontwikkelaar kunt vergroten.

Wil je vrijblijvend een [rondje sparren](#) met onze trainer/coaches? Ook dat kan.



## Handige links

[Inn-spiratie Academie](#)

[Inn-spiratie agenda](#)

[Piramide van Lencioni](#)

[Teamdiagnosedag](#)

[Teamscan](#)

[Teamvorming volgens Tuckman](#)

[Toolbox voor teamontwikkeling](#)

[Vijf fasen van besluitvorming](#)

## Inn-spiratie

Binnen Inn-spiratie vertalen we militaire lessen en ervaringen over leiderschap en teamwork naar jouw praktijk. We delen eigen verhalen, praktijkervaring, fouten en succesverhalen. Maar ook de humor, kameraadschap en gedrevenheid. Omdat we zien dat veel organisaties, teams en hun leiders worstelen met tegenvallende teameffectiviteit, werkplezier en leiderschapsprestaties. Daar zetten wij - samen met jou - graag onze schouders onder. Dat is onze missie: Wij versterken samenwerking. Teams waar je bij wilt horen. Leaders die je wilt volgen.

## Over Annelies

“Teams waar je bij wilt horen. Leaders die je wilt volgen. Hier aan mee bouwen, daar heb ik mijn vak van gemaakt. Ik combineer mijn achtergrond als leidinggevende en strategisch HR-adviseur met mijn talent op het gebied van team- en leiderschapsontwikkeling.

Vaak wordt mij gevraagd waarom we als Inn-spiratie zo succesvol zijn in het versterken van samenwerking. Welke visie hebben wij op teamontwikkeling en hoe pakken wij het aan? Omdat wij zien dat de rol van Teamontwikkelaar een rol is die nog erg onderschat en ondergewaardeerd wordt in leidinggevende functies, hopen we met dit e-book jou direct in staat te stellen om succesvoller te zijn.



Ik wens je heel veel succes en plezier met de ontwikkeling van jouw team!”

Met inspirerende groet,

*Annelies Rulkens-Zielman*

