

KARIN DERKSEN

GOED

HOE TEAMS BETER KUNNEN

TEAM

PRESTEREN EN FLOREREN

WERK

Boom

Voor Léon de Caluwé, die mij stimuleerde dit boek te schrijven.

KARIN DERKSEN

GOED

HOE TEAMS BETER KUNNEN

TEAM

PRESTEREN EN FLOREREN

WERK

Boom

Vormgeving omslag en binnenwerk: Hans Roenhorst, www.h2rplus.nl

ISBN 978 94 6276 408 8

NUR 801

© 2021 Karin Derksen & Boom uitgevers Amsterdam

www.boomuitgeversamsterdam.nl

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

INHOUD

Voorwoord Manon Ruijters	9
Inleiding	13
DEEL I BASIS VOOR GOED TEAMWERK	17
Inleiding: Basis voor goed teamwerk	18
1 Noodzaak voor teamwerk	19
Goed teamwerk	20
Wat is een team?	21
De complexiteit van teams	22
Waarom organiseren we het werk in teams?	27
Samenvatting	32
Tips voor het ‘waarom’ van teamwerk	33
2 Teamomvang	35
De ideale teamomvang	36
Waarom zijn teams in de praktijk toch vaak te groot?	41
Samenvatting	45
Tips voor het realiseren van een beperkte teamomvang	46
3 Gedeeld doel of gedeelde opgave	49
Wat betekent een helder gedeeld doel of gedeelde opgave?	50
Hoe creëer je een gedeeld doel of gedeelde opgave?	51
Een doel of opgave vraagt ook om een gedeelde norm	53
Samenvatting	55
Tips voor het creëren van een gedeeld doel of gedeelde opgave	56
4 Onderlinge afhankelijkheid	61
Waarom is onderlinge afhankelijkheid belangrijk?	62
De relatie tussen onderlinge afhankelijkheid en het teamdoel of de teamopgave	63
Wat te doen met groepen die geen team zijn?	64
Samenvatting	66
Tips voor onderlinge afhankelijkheid	67

DEEL II SAMENWERKEN VOOR GOED TEAMWERK	69
Inleiding: Samenwerken voor goed teamwerk	70
5 Veiligheid creëren	71
Veiligheid stimuleert het leren van en met elkaar	71
Veiligheid creëren als het onveilig voelt	74
Bedreigingen van de veiligheid	77
Samenvatting	79
Tips voor het creëren van veiligheid	80
6 Diversiteit benutten	83
Diversiteit is noodzakelijk, maar niet gemakkelijk	83
Hoe benut je de diversiteit in je team?	87
Samenvatting	93
Tips om de diversiteit te benutten	94
7 Teamontwikkelruimte creëren	97
Hoe creëer je teamontwikkelruimte?	98
De teamontwikkelruimteparadox	100
Goed teamwerk en de teamontwikkelruimteparadox	102
Teamontwikkelruimte in de praktijk	105
Samenvatting	106
Tips om teamontwikkelruimte te creëren	107
8 Teamproces verbeteren, ofwel teamleren	113
Het teamproces verbeteren is eigenlijk teamleren	115
Balanceren tussen evalueren en verbeteren	116
Evalueren in de praktijk	117
Samenvatting	119
Tips om het teamproces te verbeteren	120

DEEL III LEIDERSCHAP VOOR GOED TEAMWERK	125
Inleiding: Leiderschap voor goed teamwerk	126
9 Leiderschap in teams	127
Teams met één leider	128
Bevorderen van goed teamwerk als leider	131
Gedeeld leiderschap	135
Combineer hiërarchisch leiderschap en gedeeld leiderschap	137
Samenvatting	139
Tips voor leiderschap in teams	141
10 Zelfsturing, zelforganisatie, samen sturen	143
Waarom kiezen organisaties voor meer zelfsturing?	144
Wat vraagt het werken met zelfsturende teams?	145
Samenvatting	154
Tips voor het werken met zelfsturende teams	155
Toegift: Remote teamwerk	159
De basis voor goed teamwerk	160
Aanvullende tips voor het werken aan de basis	162
Samenwerken	164
Aanvullende tips voor samenwerken	166
Leiderschap en zelfsturing in remote teams	168
Aanvullende tips voor leiderschap	169
En nu aan de slag!	171
Noten	185
Dankwoord	205

VOORWOORD

Je herkent ze vrij snel, de mensen die geboren lijken te zijn voor teamwerk: gangmakers of bezielde teamspelers. Zelf kan ik me heel goed alleen vermaken en moet ik in een groep ook wel even wennen, mijn plek zoeken. Het werken in teams roept wat dubbels op. Mijn vermoeden is dat ik daarin zeker niet alleen sta. Er zou zomaar eens een grote meerderheid kunnen zijn die teamwerk inspirerend en belangrijk vindt, maar ook complex.

Ik kan enorm genieten van het gevoel van snel bouwen en groeien, dat een groep met zich mee kan brengen. 'Kijk ons eens vliegen.' Ik denk dat ik het zou opnemen in mijn top vijf van de waardevolle ervaringen in mijn professionele bestaan. Tegelijkertijd zijn er natuurlijk eindeloos veel momenten waarop het heel anders voelt: dat je merkt dat mensen verschillend instappen en de een met al z'n energie aan tafel zit, terwijl het voor een ander een 'moetje' lijkt. Dat iemand in de groep eindeloos aan het woord is, zonder daar zelf last van te hebben. Dat er stellingen worden ingenomen, juist als het er echt op aankomt elkaar te vinden. Dat teamleden vinden dat er te weinig aandacht is voor hen of voor het groepsproces, terwijl anderen zich druk maken omdat er brand is en de opgave onder druk staat.

Niets zo complex als goed teamwerk.

Daarbij komt nog eens dat het aantal samenwerkingssituaties zienderogen groeit. Ik kan me nog herinneren dat in de verhalen van mijn ouders, allebei werkzaam in de zorg, dezelfde namen uit eenzelfde team telkens opnieuw voorbijkwamen. Nu merk ik in gesprekken dat ik de hoeveelheid groepen, werkgroepen, projectteams, netwerken, commissies, communities – en recentelijk ving ik het woord 'pod' op – bijna niet kan bijbenen. Zelfs bij goede professionele vrienden ben ik regelmatig de weg kwijt en hoor ik mezelf dan informeren over welke groep mensen ze het hebben. Naar aanleiding van een klein onderzoek, dat overigens mede werd geïnitieerd door Karin, kwam ik erachter dat ik zelf op dat moment al snel kwam tot zo'n twaalf groepen en teams waarvan ik onderdeel uitmaak. Acht is het maximum, las ik in dit boek. Tenminste, als je nog een beetje goed wilt kunnen samenwerken. Dat zette me wel aan het denken, en ik moet eerlijk bekennen dat ik er in die overdenking achterkwam dat er grenzen zijn aan het aantal teams waar je geëngageerd instapt. Er zijn ook groepen die je 'erbij doet', omdat het moet, omdat je geen nee durft te zeggen, omdat je niet weet wat je gaat missen, omdat je niemand voor het hoofd wil stoten ... en daarmee doe je ze toch onrecht.

Wat me ten slotte nog opvalt rondom dit onderwerp is dat er zo weinig houvast is voor deze alledaagse worstelingen. Dat is des te meer eigenaardig, omdat er zoveel wordt geschreven over teamwerk, er zoveel aandacht voor is in organisaties en er zoveel professionals zijn die er hun werk van hebben gemaakt (facilitatoren, teamcoaches, begeleiders). Mijn vermoeden is dat er meerdere verklaringen zijn voor dat gevoelde gemis aan houvast.

Een eerste verklaring is dat je je met het schrijven van boeken al snel begeeft op de hooglanden of het balkon (afhankelijk van de metafoor die je gebruikt of de denker die je volgt (Schön, 1987, of Heifetz & Linsky, 2009)).^{1,2} Terwijl als er iets moerassig is of zich afspeelt op de dansvloer, dan is het wel teamwerk. Veel van de literatuur geeft tools en technieken. En ja, die zijn nodig, maar ze zijn raar genoeg toch niet altijd behulpzaam en zeker niet voldoende. Er wordt een groot beroep gedaan op je praktische wijsheid en professionele besluitvorming, als teamlid en als (bege)leider.

Een andere verklaring is dat onderzoek en theorievorming rondom teamwerk zienderogen groeien, maar vaak heel vertraagd de praktijk bereiken.

Een goed voorbeeld daarvan is hardnekkig blijven denken in fasen van teamontwikkeling. En ja, ik herken ook dat het ene team soepeler loopt dan het andere, maar ‘weten’ dat ik dan niet moet gaan zoeken naar manieren om te groeien naar een volgende fase helpt aanzienlijk om frustraties te voorkomen en een andere oplossingsrichting te zoeken.

Een derde verklaring dat veel teamliteratuur mij toch wat onbevredigd achterlaat, is dat collectief leren er zo weinig aandacht in krijgt. Voor alle duidelijkheid: ik denk dat dit niet alleen eigen is aan onze literatuur, maar dat in onderzoek en praktijk dat onderwerp nog in de kinderschoenen staat, en de waarde misschien wel wordt onderschat. Met collectief leren bedoel ik dan dus niet hoe je ‘goed samenwerkt’, maar hoe je er nu echt voor zorgt dat er tussen mensen iets ontstaat wat groter is dan de som van de individuen. Met die vaststelling ben ik overigens weer terug bij het begin van dit voorwoord, want dit is juist waar ik zo van kan genieten: juist die momenten dat je je realiseert dat er iets is ontstaan wat je echt niet alleen had kunnen realiseren, zonder dat je precies kunt duiden wat er van jou komt en wat van een ander.

Hiermee heb ik eigenlijk ook verteld waarom ik zo blij ben met dit boek en dat ik niet zo lang hoefde te denken of ik dit boek wilde inleiden.

Karin is iemand die sterk gedreven is door het bij elkaar brengen van theorie en praktijk, en dit boek laat dat zien. Ja, je wordt ‘lastiggevallen met theorie’, maar op een heel toegankelijke en eerlijke manier. Mocht je willen weten wat nu wel en niet is onderbouwd, dan is dat wel helder nadat je dit boek hebt gelezen. Soms is dat confronterend, maar het geeft ook rust. Een van de dingen die mij bijvoorbeeld raakte, is hoeveel aandacht leiders eigenlijk besteden aan individuele medewerkers en hoe weinig aan het collectief. Daarvan was ik me

niet bewust en dat relativeert ook: oké, dat is dus waar we zijn en van daaruit is het zoeken naar een nieuwe leiderschapspraktijk, waarin dat collectief veel centraler komt te staan. Wat zijn daarin de kritische momenten en hoe ontwikkelen we daarin handelingsrepertoire? Dat doen we niet van vandaag op morgen. Dat vraagt wat geduld en compassie met hoe het nu gaat en samen de schouders eronder zetten om uit te vinden hoe dan wel.

Karin is ook iemand met een sterke focus op het collectieve leren. Tot mijn grote verbazing zag ik echter dat woord niet terug in de tekst. Ik heb Karin toen gebeld en gezegd: 'Hoe kan dat nu, ik had niet anders verwacht dan dat dit boek over teamleren zou gaan?!' Haar antwoord had me eigenlijk niet mogen verbazen, want haar verhaal is ook mijn eigen verhaal: 'Het werkt niet goed als je het over leren hebt', zei ze, 'het stoot af, op de een of andere manier grijpt dat de aandacht niet.' Tja, dat herken ik. Helaas. Leren is een lastig concept, misschien wel omdat de balans met realiseren zo snel verloren gaat. Leren en realiseren zijn twee kanten van dezelfde medaille. Karin heeft dat in haar werk heel mooi gevangen. Dit is dus een boek dat gaat over collectief leren, zonder dat het gaat over collectief leren. Het is daarmee ook een boek dat helpt het samen leren in de praktijk te versterken, en daarmee helpt het professionals nog beter bij te dragen aan het groter goed waarvoor ze elke dag aan de lat staan.

Laren, oktober 2020
Manon Ruijters

INLEIDING

‘Talent wins games, but teamwork and intelligence win championships.’

Uitspraak van Michael Jordan

Teamwerk is ondertussen zo vanzelfsprekend, dat we er gewoon van uitgaan dat het effectief is.³ In de praktijk valt dat echter vaak tegen. Heb je iets gezien van de documentaire van Michael Jordan, de beroemde basketbalspeler? Daarin werd wel duidelijk dat teamwerk echt niet zomaar vanzelf effectief is. Zelfs niet met de beste spelers van de wereld in je team. Een goed resultaat als team behalen vraagt heel veel oefening, training, begeleiding, volharding en kennis van zaken. De vergelijking tussen sportteams en werkteams gaat niet altijd op, maar wat dit betreft wel. Ik zeg het eerlijk: het blijft altijd veel inspanning en energie vragen om goed samen te werken en daardoor goed teamwerk te leveren. Als het lukt, is het alle inspanning meer dan waard, dan geeft teamwerk heel veel energie, plezier en resultaat. Dan voelt het alsof je als team alles aankunt.

Tegenwoordig werkt iedereen wel in minstens één en vaak zelfs in meerdere teams en daardoor is iedereen ervaringsdeskundige in teamwerk. Aan de ene kant is dat fijn, want teamwerk heeft veel potentie, dus hoe meer mensen er deskundig in zijn, hoe beter. Aan de andere kant is al die ervaringsdeskundigheid lastig, want daardoor heeft bijna iedereen het gevoel ‘verstand van teamwerk te hebben’. Dat is echter niet zo, want kennis vanuit wetenschappelijk onderzoek dringt slecht door in de praktijk. Ik verbaas me er steeds weer over hoe weinig kennis teams en leidinggevenden in de praktijk hebben van goed teamwerk. Ze werken veel op basis van gevoel en soms verouderde kennis of hypes. Dat is jammer, want teamwerk levert daardoor vaak niet het gewenste resultaat op. Het kost daardoor nog meer inspanning en energie en is dan soms ronduit frustrerend. Als teams meer gebruik zouden maken van de beschikbare (wetenschappelijke) kennis over goed teamwerk, dan zouden al die inspanningen vaker goede teamresultaten en plezier opleveren.

Het is niet zo gek dat de uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek over teamwerk slecht doordringen tot de praktijk. Wat leer je bijvoorbeeld tijdens een opleiding of op school over goed teamwerk? Natuurlijk werken leerlingen en studenten tegenwoordig tijdens hun opleiding veel samen aan projecten en opdrachten in groepjes en teams. Die samenwerking wordt wellicht ook ge-

evalueerd, maar dan nog blijft het vooral bij ervaring opdoen en daarop reflecteren. Er wordt bijvoorbeeld niet specifiek lesgegeven vanuit en over (wetenschappelijke) kennis van goed teamwerk. Door het ontbreken daarvan wordt in de praktijk veel als waarheid aangenomen en verteld, terwijl soms zelfs het tegendeel allang is bewezen. Bijvoorbeeld de fasegewijze ontwikkeling van teams die Tuckman⁴ beschrijft, daarvoor is al sinds 1965 geen bewijs te vinden in de praktijk en er is kritiek op,⁵ toch blijven we dat idee maar aantrekkelijk vinden en hanteren. Of het idee dat je grote meningsverschillen moet vermijden, terwijl constructieve conflicten juist helpen om als team samen betere resultaten op te leveren dan dat de teamleden individueel kunnen. Of dat een team altijd een leider nodig heeft, hoewel dit idee al in populariteit afneemt nu gedeeld leiderschap in opkomst is.

Teamwerk is vanzelfsprekend, 'goed teamwerk' helaas nog niet!

Met dit boek wil ik wetenschappelijk onderzoek naar goed teamwerk toegankelijk en praktisch toepasbaar maken. Geeft dit boek een antwoord op alle teamvragen en een 'recept voor goed teamwerk'? Nee, dat niet, want daarvoor is goed teamwerk veel te complex. Ook niet alles in dit boek zal nieuw voor je zijn, veel is je vast al bekend. Wat biedt dit boek dan wel? Het geeft een overzicht van aspecten die uit wetenschappelijk onderzoek naar voren komen als belangrijk voor goed teamwerk. Dat onderzoek vind je terug in de verwijzingen naar de literatuurlijst. Het boek is dus niet gebaseerd op één enkele ervaring van één adviseur, of van mijzelf, maar op decennialang en wereldwijd wetenschappelijk onderzoek. Misschien lijkt je dat niet zo belangrijk, maar daar zit nu juist de crux. We hobbyen veel te veel met teams en teamwerk, met alle gevolgen van dien. We zouden veel vaker goed teamwerk realiseren als we meer gebruik zouden maken van de kennis die er is. Dat is een belangrijke drijfveer voor dit boek. En een andere drijfveer is dat meer mensen en teams vaker goed teamwerk meemaken. Met meemaken in de dubbele betekenis van: het beleven en het creëren.

De afgelopen twaalf jaar heb ik studie gemaakt van teamwerk, veel wetenschappelijke onderzoeken bestudeerd, zelf wetenschappelijk onderzoek gedaan en bijna dagelijks in de praktijk in organisaties aan teamvragen gewerkt. Dit boek is daar het resultaat van. Ik probeer een eerlijk beeld te geven van goed teamwerk en de complexiteit ervan. Daardoor krijg je hopelijk meer begrip voor de momenten waarop het (nog) niet lukt. Begrijp je dat die momenten normaal zijn en altijd bij teamwerk horen. Hoe goed het in een team ook loopt,

elk team heeft momenten waarop het even minder goed loopt. Je vindt daarom in dit boek voorbeelden, praktische tips en tools die je verder op weg helpen bij die uitdagingen.

Voor wie is dit boek?

Voor iedereen die met en in teams werkt en zich wel eens een van de volgende vragen stelt: Hoe richten we teams goed in? Hoe halen we het beste resultaat uit ons team en uit de diversiteit in ons team? Hoe realiseren we goed teamwerk? Waarom lukt teamwerk soms heel goed en soms helemaal niet? Aan welke randvoorwaarden moet je voldoen, zodat teamwerk een kans van slagen heeft? Hoe balanceer je tussen presteren met je team en leren in het team? Wat zeggen de uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek over teamwerk en hoe kun je die uitkomsten toepassen? Ben je benieuwd naar de antwoorden op deze vragen? Dan is dit boek voor jou.

Het boek is dus bedoeld voor teamleden, leidinggevenden, projectleiders, projectleden, coördinatoren, bestuurders, teamcoaches, et cetera. En dan vooral voor degenen die goed teamwerk willen realiseren en zich daarin nog verder willen verdiepen en ontwikkelen.

Hoe werkt dit boek?

Zit er een volgordelijkheid in dit boek? Is het lineair bedoeld van hoofdstuk 1 tot aan het einde? Of kun je er lekker in grasduinen? Eigenlijk van beide een beetje. In figuur 1 zie je de inhoud van dit boek gevisualiseerd. Deel I van dit boek is wel echt het begin. Daarin beschrijf ik de basis die nodig is voor goed teamwerk. Als die basis niet op orde is, heeft investeren in de rest eigenlijk geen zin, vandaar dat je met deel I zou moeten beginnen.

De onderwerpen die in deel II en III aan bod komen, kennen geen dwingende volgorde. Ze zijn allemaal belangrijk en hangen deels ook met elkaar samen. Afhankelijk van de situatie en de vraag van een team kun je in die twee delen bij willekeurig welk hoofdstuk beginnen. Deel II gaat over de samenwerking in teams en deel III over leiderschap en zelfsturing, zelforganisatie of samen sturen. Het boek eindigt met een bijdrage over *remote teamwerk*. Wat moet je doen als team wanneer je op afstand samenwerkt?

Elk hoofdstuk kent een vaste opbouw en begint met een theoretisch deel waarin ik inzichten uit wetenschappelijk onderzoek toelicht en vertaal naar de praktijk. Je vindt daarom in elk hoofdstuk ook veel praktijkvoorbeelden, soms

van teams waar ik zelf deel van uitmaak, soms van teams die ik in mijn werk begeleid of in mijn onderzoek tegenkom. Elk hoofdstuk eindigt met een samenvatting en praktische tips, soms aangevuld met tools of werkvormen.



Figuur 1 De aspecten die met goed teamwerk samenhangen: een weergave van dit boek

Tot slot

Ik hoop dat dit boek je inspiratie en handvatten geeft om vaker goed teamwerk te realiseren, daarin te blijven leren en je te blijven ontwikkelen, en de momenten van goed teamwerk te koesteren.

Ik wens je veel teamplezier!

DEEL I

BASIS VOOR GOED TEAMWERK

- 1 NOODZAAK VOOR TEAMWERK
- 2 TEAMOMVANG
- 3 GEDEELD DOEL OF GEDEELDE OPGAVE
- 4 ONDERLINGE AFHANKELIJKHEID



INLEIDING: BASIS VOOR GOED TEAMWERK

Teams kunnen alleen goed teamwerk leveren als er is voldaan aan een viertal randvoorwaarden. Dat begint bij de 'waaromvraag': waarom wil je werken met teams? Als er niet een echte noodzaak is om in een team te werken wordt het moeilijk om goed teamwerk te realiseren. Daarna komen de andere drie randvoorwaarden aan bod: de teamomvang, een helder gedeeld doel of gedeelde opgave en onderlinge afhankelijkheid van de teamleden. Misschien denk je nu: och, dat weet ik wel. Ik verbaas me er echter over hoe gemakkelijk een of meer van deze randvoorwaarden aan de kant worden geschoven. Terwijl het realiseren van goed teamwerk dan een 'mission impossible' wordt. Hoe goed zijn deze vier voorwaarden op orde in jouw organisatie en de teams waarin jij werkt?

In veel organisaties ontbreekt deze basis nog (deels). Ondertussen investeren die organisaties wel in teambuilding en teamcoaching, omdat de teams niet goed functioneren. Klachten die ik bijvoorbeeld hoor over zulke teams: de teamleden spreken elkaar niet aan, of ze werken nog steeds niet echt met elkaar samen, ze voelen zich geen eigenaar, et cetera. Organisaties realiseren zich niet dat wat ze verwachten, goed teamwerk, eigenlijk niet kan, omdat niet aan de randvoorwaarden is voldaan. Dit is heel frustrerend voor teams, want die krijgen te horen dat ze hun werk nog steeds niet goed genoeg doen. Dat ze weer aan hun ontwikkeling als team moeten werken. Dit kost veel geld en energie, terwijl zulke groepen nooit een team kunnen worden en dus nooit goed teamwerk met elkaar kunnen leveren: het is water naar de zee dragen. Daarom licht ik in dit eerste deel die randvoorwaarden toe en geef ik suggesties hoe je die in de praktijk kunt realiseren.

Investeer alleen in teamontwikkeling als de randvoorwaarden voor teamwerk op orde zijn, anders is het water naar de zee dragen!

EN NU AAN DE SLAG!

Nu je het boek hebt gelezen, heb je misschien nog wel vragen. Waar ga je als team beginnen? Hoe ga je dat dan doen? Hoe maak je keuzes in wat je gaat doen en hoe je aan de slag gaat? Zit er een volgorde in? Om bij deze laatste vraag te beginnen: ja, er zit deels een volgorde in de activiteiten. Deel I, waarin het gaat over de basis op orde, is echt het begin. Als de basis niet op orde is, dan heeft investeren in de rest weinig zin, zoals je hebt kunnen lezen. Is die basis wel op orde dan vraagt het aandacht om het gedurende het werk op orde te houden. Immers, soms verandert bijvoorbeeld een teamdoel of teamopgave en zijn er andere talenten in het team nodig of zijn er talenten overbodig geworden. Het blijft belangrijk regelmatig met elkaar te checken of de basis nog op orde is.

Werken aan de samenwerking en het leiderschap als team kent geen volgorde-lijkheid. Beide zijn belangrijk en hangen onderling met elkaar samen. Je kunt als team in het ontwikkelen daarvan beginnen waar je wilt. Werk echter niet aan alles tegelijkertijd, maar kies als team een of twee onderdelen uit waarmee je aan de slag gaat. Om die keuze wat gemakkelijker te maken, vind je hierna per hoofdstuk vragen. Door die vragen als team te beantwoorden, analyseer je samen waar je staat en kun je bijvoorbeeld twee aspecten uitkiezen waarmee je allereerst aan de slag gaat. Werk daar een periode aan en evalueer regelmatig met elkaar hoe dat gaat. Waarin ben je al beter geworden en wat heb je nog te doen? Ben je voor je gevoel als team hierin voldoende vooruitgegaan of stopt het even? Kijk dan eens opnieuw met je team naar de vragen per hoofdstuk en kies eventueel een of twee andere punten uit waarin je je als team de komende periode verder gaat ontwikkelen. Wellicht merk je als team door te werken aan dat ene onderdeel, dat je ook verbetert in andere onderdelen. Na het lezen van het boek is het je duidelijk dat goed teamwerk altijd werken blijft, dat je als team onderweg bent en blijft om goed teamwerk te (blijven) realiseren en dat je daarin altijd werkt aan je ontwikkeling als team.

Ik wens je als team veel plezier en succes tijdens die reis!