

# Teamontwikkeling: in 3 stappen naar een sterk team

**xzellent**  
voor beter mensenwerk



# Teamontwikkeling: een stappenplan

Teamontwikkeling gaat vanzelf, zou je kunnen zeggen. Elkaar leren kennen, ontdekken wie waar goed in is en op welke manier je het beste samenwerkt, het met elkaar oneens zijn en heftige discussies voeren, plezier hebben met elkaar: het hoort er allemaal bij. Maar je kunt ook actief met teamontwikkeling aan de slag gaan. Dan wordt teamontwikkeling een middel om samen een doel te bereiken. Nóg beter samenwerken, effectiever communiceren, betere prestaties neerzetten, je klanten beter bedienen, vlot inspelen op verandering: *you name it*.

Toch denken we vaak pas aan teamontwikkeling op het moment dat we als team een probleem ervaren. En natuurlijk kan teamontwikkeling dan helpen. Maar je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden. Voor succesvolle teams is teamontwikkeling een vast onderdeel van het werk. Het houdt hen scherp en zorgt ervoor dat ze zich blijven verbeteren.

## Een stappenplan

Er is helaas geen vast recept voor teamontwikkeling. En een topteam word je niet in één dag. Om de juiste route te vinden voor jouw team – een route die bij jullie situatie, mensen en doelstellingen past – heb je behalve een goed programma en een goede teamcoach, een grondige teamanalyse en behoefteanalyse nodig. In dit e-book laten we je zien hoe je in 3 stappen jouw team en daarmee de organisatie vooruit helpt.

## Van zelfbewustzijn naar teambewustzijn

Optimale teamsamenwerking begint met inzicht in jezelf en je teamgenoten en het herkennen, waarderen en benutten van de onderlinge verschillen. Om deze verschillen inzichtelijk te maken, werken wij met een toegankelijk kleurenmodel: Insights Discovery. Het is gebaseerd op het concept van psychologische voorkeuren van de Zwitserse psycholoog en psychiater Carl Gustav Jung. We gaan er in dit e-book vanuit dat je bekend bent met Insights Discovery. In het ideale geval heb je een persoonlijk Insights Discovery Profiel en daarmee inzicht in je eigen unieke kleurenmix.



## Inhoud

<b>STAP 1 - Teamanalyse: waar staat het team nu?</b>	<b>4</b>
De eerste stap is het maken van een teamanalyse die inzicht geeft in waar het team op dit moment staat.	
1.1 De context waarbinnen het team functioneert	5
1.2 De teamfase waarin het team zich bevindt	5
1.3 De teamkwaliteiten en -valkuilen	7
1.4 De teamcultuur	8
1.5 De teamdynamiek en teamrollen	11
<b>STAP 2 - Behoeftanalyse: waar wil het team naartoe?</b>	<b>14</b>
Stap 2 is het maken van een behoeftanalyse: wat heeft het team nodig om optimaal te functioneren?	
2.1 De 4 pijlers van teameffectiviteit	15
2.2 De 8 elementen van teameffectiviteit	16
<b>STAP 3 - Teamtraining: hoe gaat het team daar komen?</b>	<b>17</b>
Met de ontwikkelbehoeften als vertrekpunt kan het team aan de slag met een programma voor teamontwikkeling.	
3.1 De communicatie binnen het team verbeteren	18
3.2 Effectief feedback geven en ontvangen	19
3.3 Meer onderling vertrouwen creëren	22
3.4 Heldere doelen stellen en realiseren	23

# #1 Teamanalyse: waar staat het team nu?

Een teamanalyse geeft inzicht in waar het team op dit moment staat. Het is het startpunt van elke succesvolle verandering. Een goede teamanalyse maak je door te kijken naar:

- de context waarbinnen het team functioneert
- de teamfase waarin het team zich bevindt
- de teamkwaliteiten en -valkuilen
- de teamcultuur
- de teamdynamiek en teamrollen

## 1.1 De teamcontext

'Teamcontext' is een breed begrip. Het gaat over de omgeving waarbinnen het team zijn ding doet; de plek en de rol die het team heeft binnen de organisatie. Maar bijvoorbeeld ook over wat voor soort team het is (een (tijdelijk) projectteam, een virtueel team, een zelfsturend team, een salesteam etc.), over of het team wel of niet onder tijdsdruk moet presteren, uitdagende targets moet halen etc.

Bij de teamcontext horen ook wat wij 'bepalende momenten' noemen: dingen die het team meemaakt die impact hebben op de motivatie en prestaties van het team. Denk aan een nieuwe leidinggevende, een reorganisatie, een conflict of een crisis. Ze drukken een stempel op het team en dwingen het om anders te functioneren, soms tijdelijk, soms definitief. Bepalende momenten kunnen positief zijn, bijvoorbeeld de succesvolle afronding van een project. Maar ze kunnen ook negatief zijn, bijvoorbeeld als er een ernstige fout is gemaakt en het team slechte feedback heeft gekregen.

## 1.2 De teamfase

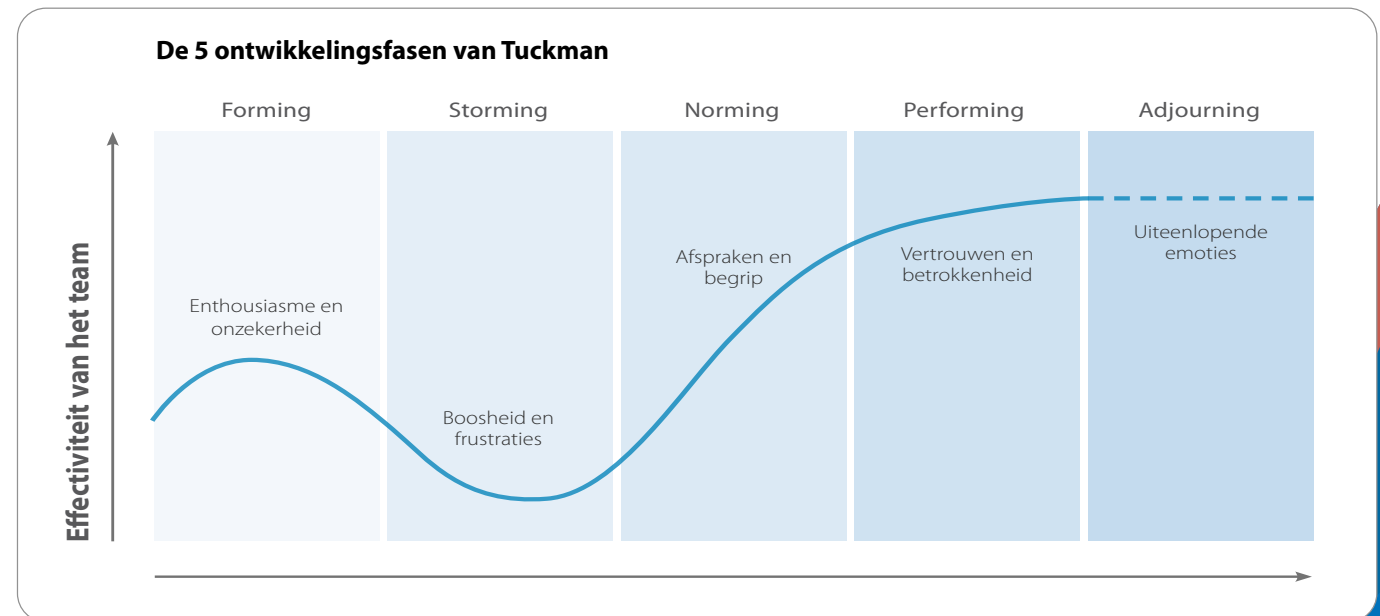
Begrijpen hoe je je als team ontwikkelt, is een belangrijke voorwaarde voor groei. De ontwikkelingsfasen van Bruce Tuckman bieden inzicht in waarom het binnen een team gaat zoals het nu gaat en wat de teamleden en teamleider te doen hebben om verder te komen.

### Handige kapstok voor teamgesprek

Bruce Tuckman onderscheidde in eerste instantie 4 ontwikkelingsfasen: Forming, Storming, Norming en Performing. Later voegde hij hier nog een fase aan toe: Adjourning. Ze zijn een handige kapstok voor een goed teamgesprek. Bij elke fase horen herkenbare gevoelens en

gedrag, maar ook dingen die je als team te doen hebt. In de eerste fasen heeft het team vooral sociaal-emotionele 'taken', in de laatste fasen vooral taakgerichte.

Om echt succesvol te kunnen zijn, moet een team volgens Tuckman alle fasen hebben doorlopen. Het opstellen van heldere teamdoelen, het toekennen van rollen, maar ook het hebben van constructieve conflicten: het hoort immers allemaal bij een bepaalde fase. Teams doorlopen deze niet altijd in een vaste volgorde en blijven soms zelfs in een fase steken. Het model van Tuckman helpt om de vinger te leggen op wat er in dat geval misgaat.



Bron: Bruce Tuckman

### Fase 1: FORMING

In deze fase kun je nog niet van een echt team spreken. De teamleden zijn aan de ene kant enthousiast over hun deelname aan het nieuwe team en staan te popelen om aan de slag te gaan.

Aan de andere kant zijn ze onzeker: hoe pas ik in dit team? Ben ik wel 'goed genoeg'? Dat dubbele gevoel zie je terug in hun gedrag.

Er worden veel vragen gesteld waarin zowel hun enthousiasme als de onzekerheid over hun plek binnen het team doorklinken.

De voornaamste taak van de teamleider en teamleden betreft de vorming van een team met duidelijke teamdoelen en een heldere koers, structuur en rolverdeling.

Een goede kick-off helpt om de missie en teamdoelen tussen ieders oren te krijgen en duidelijkheid te scheppen over wat er van de teamleden wordt verwacht. Om in deze fase als team te kunnen groeien, moeten de teamleden ook zwaardere onderwerpen durven te bespreken en niet op voorhand conflictsituaties uit de weg gaan.

### Fase 2: STORMING

In de Storming-fase ontdekt het team dat niet alles gaat zoals gehoopt of verwacht. Zowel het proces en de voortgang als de onderlinge samenwerking zijn bron van boosheid en frustraties.

Teamleden komen erachter dat ze een verschillende aanpak en manier van communiceren hebben.

Het leidt tot conflicten tussen teamleden, ontevredenheid over het leiderschap en/of het in twijfel trekken van de teamdoelen.

Om in deze fase als team voortgang te boeken moeten de teamleden hun kritische houding laten varen en zich meer oplossingsgericht opstellen.

Dit is dan ook hét moment om samen nog eens goed naar de vastgestelde doelen, taken en rollen te kijken. En te bekijken wat er eventueel extra nodig is aan kennis en vaardigheden. Omdat de teamleden elkaar inmiddels goed hebben leren kennen, kan dit ook een mooi moment zijn om aan de slag te gaan met teamdynamiek en effectieve communicatie.

### Fase 3: NORMING

De kloof tussen aanvankelijke verwachtingen van teamleden en teampraktijk wordt gedicht. Teamleden beseffen dat als ze hun doelen willen bereiken, ze niet alleen goede (werk)afspraken moeten maken, maar ook meer begrip moeten hebben voor elkaar.

Ze realiseren zich dat de onderlinge verschillen het team juist sterker kunnen maken, staan open voor feedback en beginnen zich een echt team te voelen. Het gedrag dat daarbij hoort: er vinden meer échte gesprekken plaats tussen teamleden en onderlinge problemen worden aangepakt. Ook vragen teamleden elkaar vaker om hulp en staan ze open voor elkaars ideeën.

Waar het in de Forming-fase veelal om de samenwerking draaide, wordt er nu meer op de teamdoelstellingen gefocust.

Het geijkte moment om processen en prestaties onder de loep te nemen.

### Fase 4: PERFORMING

Het team stáát. Het weet precies wat het te doen heeft en gaat daarvoor. Teamleden hebben vertrouwen in hun eigen capaciteiten en die van hun collega's, kennen elkaars sterktes en zwaktes en voelen zich bij elkaar betrokken. Ze zijn trots op hun team en de sfeer is goed.

Het team gaat waar nodig de dialoog aan en lost eventuele problemen effectief op. Stuk voor stuk kenmerken van een High Performance Team.

In deze fase is het belangrijk om de goede voortgang die het team maakt te bewaken en ervoor te zorgen dat het team zich blijft verbeteren en gezamenlijk blijft leren.

Ook is het zaak om alert te blijven op verandering – een gebeurtenis van buitenaf of de komst/het vertrek van teamleden – en hier snel op te reageren.

Zo voorkom je een 'terugval' naar een eerdere fase. Door successen te vieren en medewerkers uit te blijven dagen, houd je hen betrokken en bevlogen.

### Fase 5: ADJOURNING

Als een team wordt opgeheven – omdat de klus is geklaard of als gevolg van een organisatieverandering – komt het in de Adjourning-fase.

Maar ook als de teamsamenstelling verandert, er een nieuwe leider komt of mensen vertrekken, kan een team terechtkomen in deze vijfde fase van Tuckman.

Het naderend afscheid kan tot verdriet leiden, maar ook tot angst en onzekerheid: wat betekenen de veranderingen voor mijn functie/rol en toekomst? Tegelijkertijd is er vaak trots en grote tevredenheid over wat het team tot stand heeft gebracht.

Het is in deze fase belangrijk dat het team erkent dat er een verandering gaat plaatsvinden en rekening houdt met de verschillende emoties en manieren van reageren van de individuele teamleden.

Daarbij spreekt het voor zich dat het team het werk netjes afrondt en waar nodig zorgvuldig overdraagt. Om te kunnen blijven groeien worden werkwijze en resultaten grondig geëvalueerd en geleerde lessen gedeeld.

Gevoelens en gedrag

Wat heeft het team te doen?

## 1.3 De teamkwaliteiten en -valkuilen

Bij een teamanalyse hoort ook de vraag: wat hebben we in huis? De effectiviteit van het totale team is afhankelijk van de individuele kwaliteiten, kennis en ervaring van de teamleden. Elk teamlid draagt bij met unieke talenten en heeft een eigen aandeel in het resultaat.

De teamontwikkelingsprogramma's van Insights starten met zelfinzicht en zetten zelfbewustzijn om in teambewustzijn. Elk teamlid krijgt dan ook eerst een Insights Discovery Profiel, dat inzicht geeft in persoonlijke voorkeuren, kwaliteiten en valkuilen. Aan de hand van de profielen en het teamwiel – waarover later meer – gaat het team aan de slag met vragen als:

- Wat betekenen onze verschillende voorkeuren voor onze teamcultuur en teamdynamiek?
- Wat zijn – op basis van ieders individuele kwaliteiten – de sterke en zwakke punten van ons team?
- Wat heb ik van mijn teamgenoten nodig om op mijn best te kunnen zijn? En wat hebben mijn teamgenoten nodig van mij?



## 1.4 De teamcultuur

Hoe werken we samen? Hoe reageren we op uitdagingen? Hoe komen we tot besluiten? Een paar voorbeelden van vragen die je stelt als het over teamcultuur gaat. Insights onderscheidt 4 verschillende teamculturen. Een 'beste teamcultuur' bestaat niet. Belangrijk is dat mensen zich prettig voelen in het team, want alleen dan kunnen ze optimaal functioneren.

### 4 teamculturen volgens Insights

Elk team is uniek. Een team is immers een verzameling individuele personen die allemaal hun eigen voorkeuren en kwaliteiten hebben. Maar net zoals we verschillende persoonlijkheidstypen onderscheiden, kunnen we ook een onderscheid maken in teamculturen. Inzicht in de teamcultuur helpt je team om te begrijpen waarom het functioneert zoals het functioneert, om zo effectiever te worden in het realiseren van de teamdoelen en de juiste route te vinden voor verdere ontwikkeling.

### Van Insights Kleuren naar teamculturen

In veel teams overheerst één van de 4 Insightskleuren. Die kleur bepaalt over het algemeen hoe het team zaken aanpakt en hoe het reageert in situaties van stress.



#### Voorkeur voor Helder Blauw – De denktank

Dit team gebruikt zijn rationele vaardigheden om zich naar de teamdoelstellingen toe te 'denken'. De teamleden hebben talloze theorieën paraat en zullen eerst grondig nadenken voordat zij met gestructureerde ideeën komen. Bij het bedenken van oplossingen staat risicomanagement centraal. Het denkproces van het team is goed georganiseerd en wordt ondersteund door solide procedures.



#### Voorkeur voor Zacht Groen – De vereniging

De leden van dit team willen graag een vertrouwensband met elkaar opbouwen. Ze wisselen persoonlijke ervaringen met elkaar uit en zijn doorgaans openhartiger en 'authentieker' dan de leden van de andere teams. Het team is vriendelijk en behulpzaam. Het lijkt er soms op alsof de teamleden elkaar hebben gevonden op gedeelde interesses. Het team met een Groene voorkeur hecht aan tradities en is helder over zijn bedoelingen. Een teamdoel wordt alleen omarmd als alle teamleden zich daarin kunnen vinden.



#### Voorkeur voor Stralend Geel – De jazzband

Voor de leden van dit team is het belangrijk dat ze zich vrij kunnen uiten en voldoende ruimte krijgen voor zelfexpressie. Net als een jazzband gaat het team zeer creatief te werk. Alles wat nieuw en onbekend is, wordt met gejuich begroet. De teamleden communiceren op een informele manier en vinden het belangrijk dat iedereen 'geniet van de reis'. Elke teamopdracht levert een ander resultaat op, zelfs als het om een opdracht gaat die elke dag opnieuw moet worden uitgevoerd.



#### Voorkeur voor Vurig Rood – De brandweer

Het team met een Rode voorkeur is doelgericht en heeft een duidelijke hiërarchische structuur. Buitenstaanders vinden dat dit team soms té fanatiek zijn doelstellingen nastreeft. De teamleden zijn goed georganiseerd en praktisch ingesteld. Iedereen weet precies waar zijn of haar verantwoordelijkheden liggen. Net als bij de brandweer draait het bij dit team om actie en resultaat. Het team staat open voor elke verandering die zijn prestaties kan verbeteren.





## De 4 teamculturen op een slechte dag

Net zoals iedereen hebben ook teams wel eens een slechte dag. Hun kwaliteiten worden dan een beperking.

### Voorkeur voor Helder Blauw – Obsessieve pennenlikkers

Op een slechte dag verandert de 'denktank' in een groep obsessieve pennenlikkers, vooral in de ogen van het team met een Gele voorkeur. In plaats van te handelen gaat het team alsmaar door met het verzamelen en analyseren van gegevens. Het team raakt hierdoor compleet verlamd en blijft slaafs vasthouden aan protocollen en procedures. Elk creatief idee wordt in de kiem gesmoord en de denktank stopt met denken.

### Voorkeur voor Zacht Groen – Koppige fanatiekelingen

Op een slechte dag verandert de 'vereniging' in een groep koppige fanatiekelingen, vooral in de ogen van het team met een Rode voorkeur. De teamwaarden worden zo heilig verklaard dat alle energie opgaat aan de verdediging ervan. Het team raakt het contact kwijt met de rest van de organisatie en vaart zijn eigen principiële koers. Dit gebeurt doorgaans buiten het zicht van hun collega's.

### Voorkeur voor Stralend Geel – Losgeslagen feestbeesten

Op een slechte dag veranderen de leden van de 'jazzband' in een groep losgeslagen feestbeesten, vooral in de ogen van het team met een Blauwe voorkeur. Er was al weinig structuur, maar die is nu helemaal ver te zoeken. De teamleden beginnen ieder voor zich gezelligheid op te zoeken. Er worden bondjes gesloten en er ontstaan subgroepjes binnen het team. Iedereen heeft het naar zijn zin. Helaas heeft alle vrolijke actie helemaal niets te maken met het realiseren van de teamdoelstelling.

### Voorkeur voor Vurig Rood – Territoriale bullebakken

Op een slechte dag verandert de 'brandweer' in een groep territoriale bullebakken, vooral in de ogen van het team met een Groene voorkeur. Het doet er niet meer toe HOE het resultaat wordt bereikt, alleen maar DAT het wordt bereikt. Ethiek en integriteit zijn ver te zoeken. Het team dendert door en relaties sneuvelen. De teamleden maken misbruik van hun macht, zonder ook maar enige rekening te houden met andermans gevoelens.

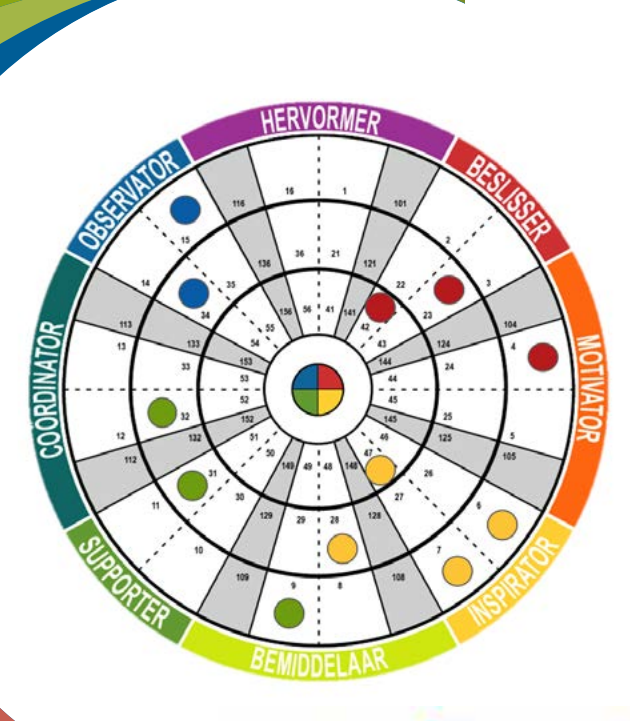
**xzcellent**  
voor beter mensenwerk

**Wat is jullie teamcultuur? Is jouw team een denktank? Of heeft het meer weg van een jazzband?**  
Beantwoord de vragen op de volgende pagina voor jouw team en ontdek jullie teamcultuur.

# Wat is jullie teamcultuur?

Beantwoord deze 10 vragen voor jouw team en ontdek jullie teamcultuur.

- 1 **Hoe werkt jouw team samen?**
  - A. We werken efficiënt en doeltreffend.
  - B. We benutten onze individuele kwaliteiten en talenten optimaal.
  - C. We zijn creatief en wisselen onderling ideeën en ervaringen uit.
  - D. We zijn goed georganiseerd en actiegericht.
- 2 **Hoe gaat je team om met persoonlijke issues?**
  - A. We streven naar heldere omgangsvormen.
  - B. We houden rekening met persoonlijke omstandigheden.
  - C. We hebben werkgeluk hoog in het vaandel staan.
  - D. We hebben duidelijke afspraken over hoe we met elkaar omgaan.
- 3 **Wat is bepalend voor de richting die je team opgaat?**
  - A. Een zorgvuldige analyse van de huidige situatie.
  - B. Teamwaarden die iedereen begrijpt en deelt.
  - C. Een heldere, gemeenschappelijke toekomstvisie.
  - D. Transparante en uitdagende doelstellingen.
- 4 **Wat is het motto van jouw team?**
  - A. Objectief en nauwkeurig.
  - B. Mensgericht en met gevoel.
  - C. Inspirerend en optimistisch.
  - D. Logisch en doortastend.
- 5 **Hoe neemt jouw team een besluit?**
  - A. Na een zorgvuldige analyse nemen we een weloverwogen beslissing.
  - B. Na uitgebreide (zelf)reflectie nemen we een beslissing waarbij persoonlijke waarden centraal staan.
  - C. Na een levendige groepsdiscussie nemen we een gezamenlijke beslissing.
  - D. We hakken snel de knoop door en voegen vervolgens de daad bij het woord.
- 6 **Wat vindt jouw team belangrijk?**
  - A. Efficiënte processen, geplande activiteiten, verantwoordelijkheid voor resultaat.
  - B. Een open houding, onderling vertrouwen, kalme vastberadenheid.
  - C. Nieuwe mogelijkheden onderzoeken, grensverleggend bezig zijn.
  - D. Ambitieuze doelstellingen nastreven en resultaten neerzetten.
- 7 **Hoe zou je jouw team omschrijven?**
  - A. We weten waar onze kracht ligt en streven perfectie na.
  - B. We werken goed samen en combineren productiviteit met teamgeest.
  - C. We checken bij elkaar waar we staan en wat we willen en gaan flexibel met verandering om.
  - D. We richten ons op de eisen en behoeften van de klant.
- 8 **Hoe staat jouw team bekend binnen de organisatie?**
  - A. Zelfsturend, procesmatig, efficiënt, afgebakende rollen.
  - B. Informele sfeer, mensen gaan vriendelijk met elkaar om en ondersteunen elkaar.
  - C. Dynamisch, innovatief, enthousiast, wendbaar.
  - D. Competitief, actie- en resultaatgericht, hoog werktempo.
- 9 **Wanneer presteert jouw team optimaal?**
  - A. Als we weten wat we wanneer moeten leveren en daar een efficiënte procedure voor hebben ontwikkeld.
  - B. Als we weten hoe we de klant het beste bedienen en kunnen terugvallen op vertrouwde werkwijzen.
  - C. Als we nieuwe en creatieve manieren kunnen bedenken om de klant te bedienen.
  - D. Als we worden uitgedaagd om de dienstverlening aan de klant te optimaliseren.
- 10 **Hoe gedraagt jouw team zich als er teveel stress is?**
  - A. We staren ons blind op de procedures en protocollen en zijn niet meer in staat knopen door te hakken.
  - B. We sluiten ons af van de rest van de organisatie en blijven in kringetjes ronddraaien.
  - C. We stellen zaken uit en laten ons overall door afleiden.
  - D. Mensen doen er niet meer toe en met oogkleppen op stormen we op ons doel af.



## 1.5 Teamdynamiek en teamrollen

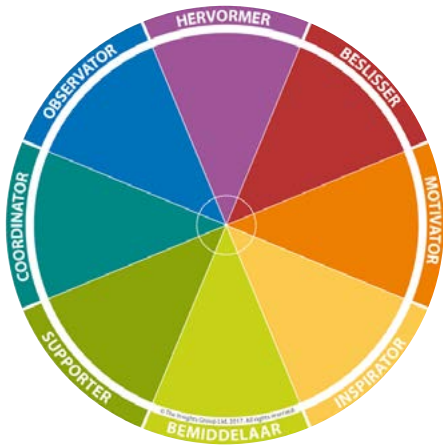
Teamdynamiek gaat over alles wat er binnen een team gebeurt. De manier waarop teamleden met elkaar omgaan en op elkaar reageren is van grote invloed op het functioneren van het team. Je kunt nog zulke ‘sterspelers’ in je team hebben of zulke goede werkafspraken maken – als de onderlinge dynamiek niet goed is, zul je nooit een High Performance Team worden.

Effectieve teams hebben niet alleen inzicht in hun teamdynamiek, ze benutten die ook. Bijvoorbeeld door bij de verdeling van de teamrollen rekening te houden met de psychologische voorkeuren en kwaliteiten en valkuilen van de individuele teamleden.

**Inzicht in teamdynamiek en werken met teamrollen**  
 Inzicht in teamdynamiek is een essentieel onderdeel van teamontwikkeling. Want om goede of betere relaties tussen teamleden op te bouwen en een écht team te worden, is het belangrijk dat je begrijpt waarom teamleden op elkaar reageren en met elkaar communiceren zoals ze dat doen.

Waarom loopt het met de een zo soepel, terwijl het met een ander teamlid altijd botst? Waar komen irritaties en frustraties vandaan? De 8 primaire typen van Insights maken die dynamiek op een eenvoudige en aansprekende manier inzichtelijk en helpen bij het verdelen van de teamrollen.

**Het teamwiel**  
 Op basis van hun Insights Discovery Profielen laat het teamwiel zien waar alle teamleden zich bevinden op het Insights Wiel. Het maakt in één oogopslag duidelijk hoe de 4 Insightskleuren zijn vertegenwoordigd en welke Insights Typen in het team aanwezig zijn. Elk type heeft een unieke (communicatie)stijl, specifieke kwaliteiten, voorkeuren en behoeften. Maar ook dingen waar hij geïrriteerd van raakt of stress van krijgt. Als je alle kwaliteiten, voorkeuren, irritatiebronnen en stressfactoren van de individuele teamleden bij elkaar optelt, krijg je een goed beeld van de natuurlijke kracht, valkuilen én lacunes van het team: de zaken die ontbreken om optimaal te kunnen functioneren.



## De 8 primaire typen van Insights

De 8 typen zijn combinaties van de 4 Insightskleuren in een specifieke volgorde. We stellen ze graag kort aan je voor:



**De Observator** is precies, voorzichtig en gedisciplineerd. Hij vindt het belangrijk om dingen juist te doen en alles te begrijpen, en heeft tijd nodig om zijn gedachten en gevoelens op een rijtje te zetten. Aan luidruchtige mensen en plotselinge verandering heeft hij een hekel.



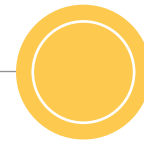
**De Coördinator** is bedachtzaam, diplomatiek en oprecht. Hij zal zijn best doen om conflicten te vermijden en hecht aan juistheid en netheid. Hij vindt het belangrijk dat je luistert naar alles wat hij te zeggen heeft en heeft een hekel aan irrationele acties.



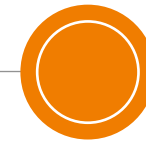
**De Supporter** is betrouwbaar en kan het meestal goed met anderen vinden. Hij streeft naar harmonie en helpt graag. Een rustige en vriendelijke benadering vindt hij prettig. Van verandering en wanorde houdt hij niet.



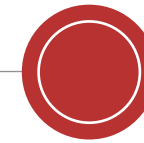
**De Bemiddelaar** is sympathiek en sociaal en wil anderen graag begrijpen. Van leuke dingen geniet hij het liefst samen. Hij heeft het nodig om te horen dat hij belangrijk voor de ander is en heeft een hekel aan conflicten. Ook houdt hij niet van hoge druk.



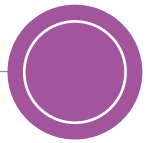
**De Inspirator** is extravert en enthousiast en kan ook anderen enthousiasmeren. Verbinding maken is zijn drijfveer; populair zijn is belangrijk. Niets leuker dan onderhoudende gesprekken voeren en samen lachen. Zijn grootste angst: afkeuring en verlies van eigenwaarde.



**De Motivator** is enthousiast en dynamisch. Hij houdt van uitdagingen en pakt elke kans om iets nieuws te proberen met beide handen aan. Hij krijgt graag publieke erkenning en opdrachten waarmee hij zich kan profileren. Vooral niet doen: zijn vrijheid inperken.



**De Beslisser** is doorgaans krachtig, besluitvaardig en veeleisend. Hij kijkt vooruit en gaat graag de concurrentie aan om doelstellingen te realiseren. Ook kan hij kritisch en ongeduldig zijn. Controleverlies is zijn grootste angst.



**De Hervormer** is een kritische denker die naar resultaat streeft. Hij legt de lat hoog, zowel voor zichzelf als anderen. Valkuilen zijn perfectionisme en zijn behoefte om alle mogelijke oplossingen te onderzoeken voordat hij een beslissing neemt. Voor hem niets erger dan wanorde en falen.



### **Teamdynamiek met Insights: een voorbeeld**

Stel: volgens je Insights Discovery Profiel ben jij een Observer. Je bent dan waarschijnlijk precies en gedisciplineerd, maar ook wat voorzichtig. Je bent kritisch en vindt het belangrijk om conclusies te trekken en actie te ondernemen op basis van feitelijke gegevens. Je waarde voor het team zit onder andere in je vermogen informatie op een objectieve manier te interpreteren en analyseren.

Als teamgenoten energie verspillen aan zaken die buiten de verantwoordelijkheid van het team vallen, kan jou dat behoorlijk irriteren. En als een vergadering geen duidelijk doel dient of geen agenda heeft, haak je af.

Voor een positieve teamdynamiek doen je teamgenoten er goed aan om jou niet tot snelle beslissingen te dwingen en je de tijd te geven om je gedachten op een rijtje te zetten. Als ze er rekening mee houden dat jij niet van al te uitbundig en luidruchtig houdt en op je privacy bent gesteld, komt dat de sfeer binnen het team zeker ten goede. En als jij op jouw beurt accepteert dat sommige teamleden graag zo nu en dan buiten de lijntjes kleuren, zal je samenwerking met hen een stuk soepeler verlopen.

### **Teamrollen verdelen**

Effectieve teams houden bij de verdeling van teamrollen rekening met de kwaliteiten en psychologische voorkeuren

van de individuele teamleden. In de ideale situatie wordt het team gekenmerkt door diversiteit en zijn alle 8 typen in het team aanwezig. In werkelijkheid zien we vaak veel dezelfde typen in teams. Dat wil niet zeggen dat een team zonder Beslissers niet in staat is om knopen door te hakken. Of dat een team zonder Motivators geen visie heeft. Want we gebruiken allemaal alle 4 de Insightskleuren en zijn bovendien in staat om elke vaardigheid vanuit elke kleur te laten zien.

Aan de plek die een teamlid inneemt op het Insights Wiel is eenvoudig af te lezen welke kleuren – behalve zijn eerste kleur – hij of zij nog meer makkelijk en graag inzet.

#2

# Behoefteanalyse: waar wil het team naartoe?

Als je eenmaal helder hebt hoe je team in elkaar zit en waar het op dit moment staat, is de volgende stap het maken van een behoefteanalyse: wat heeft het team nodig om optimaal te functioneren?

Er zijn verschillende instrumenten om de belangrijkste ontwikkelbehoeften van het team boven tafel te krijgen. In dit e-book gebruiken we vanzelfsprekend het Insightsmodel voor Teameffectiviteit. Het model helpt teams hun effectiviteit te onder de loep te nemen en gericht actie te ondernemen daar waar dat het hardst nodig is.



## 2.1 De 4 pijlers van teameffectiviteit

Het model gaat uit van 4 pijlers en 8 elementen die belangrijk zijn voor de effectiviteit van een team. Elke pijler is gekoppeld aan één van de 4 Insightskleuren. Hoe functioneert jouw team op deze gebieden? Wat gaat goed, wat kan beter en wat is er nodig om een topteam te worden?

**Proces** hoort bij de voorkeur van Helder Blauw voor orde, structuur en logica.

**Een team dat met een helder proces werkt:**

- heeft duidelijke rollen
- weet precies hoe die rollen op elkaar inhaken
- heeft de juiste combinatie van kennis en kunde in huis
- kent een duidelijk besluitvormingsproces
- meet en bewaakt de voortgang

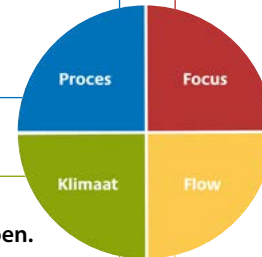
Zijn de processen niet helder, dan weten teamleden niet goed wat er van hen wordt verwacht en wat zij van hun collega's kunnen verwachten, is er weinig duidelijkheid over de voortgang en is de output van het team inconsistent.

**Focus** hoort bij het streven van Vurig Rood om resultaten te boeken.

**Een team met een scherpe focus:**

- heeft een duidelijke richting
- weet precies wat zijn missie, visie en doelstellingen zijn
- houdt de blik gericht op de te behalen resultaten
- onderneemt actie op de 'juiste' dingen
- komt afspraken na

Ontbreekt die focus, dan gaat de aandacht van de teamleden alle kanten op, is er onduidelijkheid en onzekerheid over het waarheen en waarom. En wordt veel tijd verspild aan zaken die weinig met de doelstellingen te maken hebben.



**Klimaat** hoort bij de behoefte aan waardering en verbinding van Zacht Groen.

**In een team met een positief klimaat:**

- is er veel vertrouwen en respect
- zijn de teamleden betrokken en gemotiveerd
- zijn ze in staat én bereid om lastige discussies aan te gaan
- blijft men ook onder druk een eenheid
- helpen en steunen de teamleden elkaar

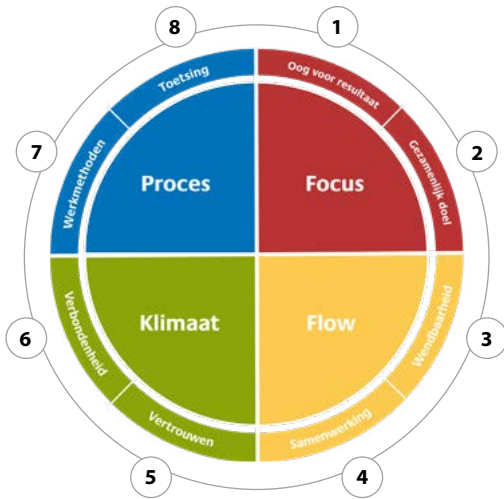
Heerst er een negatief klimaat, dan leidt het gebrek aan verbondenheid ertoe dat mensen minder gemotiveerd zijn, klikjes vormen en niet bereid zijn hun eerlijke mening te geven. Een voedingsbodemp voor roddels en sabotagegedrag.

**Flow** hoort bij de flexibiliteit en het sociale van Stralend Geel.

**Een team met een goede flow:**

- bedenkt samen oplossingen
- gaat de dialoog aan
- leert als team
- schakelt snel op input van buitenaf
- voert veranderingen door die nodig zijn om uitdagingen het hoofd te kunnen bieden

Is die flow er niet, dan is het team niet in staat adequaat in te spelen op verandering en kost het veel moeite om obstakels te overwinnen. Er is een grote kans dat het team vastloopt.



## De 8 elementen van teameffectiviteit

1

### Oog voor resultaat

In een team dat hoog scoort op Oog voor resultaat zijn de teamleden gefocust op de te behalen resultaten en doen zij er alles aan om deze te realiseren. Ze voelen zich verantwoordelijk voor hun werk en zetten zich voor de volle honderd procent in.

2

### Gezamenlijk doel

Een gezamenlijk doel zorgt ervoor dat alle teamleden precies weten wat hun te doen staat. Ze delen één visie, die is gekoppeld aan een hoger doel of missie. Het team is er bovendien van overtuigd dat het in staat is zijn missie, visie en doelstellingen te realiseren.

3

### Wendbaarheid

Een team dat wendbaar is, reageert snel en speelt moeiteloos in op verandering. Teamleden zijn alert op wat er om hen heen gebeurt en gaan actief aan de slag met feedback. Ook zijn ze altijd op zoek naar nieuwe en creatieve manieren om zaken nog effectiever aan te pakken.

4

### Samenwerking

Een team dat effectief samenwerkt, functioneert als een eenheid. Teamleden gaan de dialoog aan om samen oplossingen te bedenken. Ze leren van elkaar en beschouwen de persoonlijke ontwikkeling van elk individueel teamlid als een positieve bijdrage aan het collectief.

5

### Vertrouwen

In een team met veel vertrouwen gaan mensen open en eerlijk met elkaar om. Ze durven zichzelf te zijn, omdat ze weten dat iedereen elkaar respecteert en waardeert. Ze kunnen op elkaar rekenen, zowel voor werkafspraken als voor persoonlijke steun.

6

### Verbondenheid

In een team met verbondenheid voelen alle teamleden zich gewaardeerd en betrokken. Er is een prettige werksfeer en ook op moeilijke momenten steunen teamleden elkaar. Ze kunnen met een gerust hart conflicten aangaan, omdat ze weten dat de dialoog constructief zal zijn.

7

### Werkmethoden

In een team met effectieve werkmethode is duidelijk wie wat doet en op welke manier. De teamleden weten hoe beslissingen worden genomen en hoe hun rollen op elkaar inhaken. Ook zorgt het team ervoor dat het over de juiste mix van kennis en vaardigheden beschikt om alle taken te kunnen invullen.

8

### Toetsing

Een team dat uitblinkt in Toetsing bewaakt de prestaties van zowel de teamleden als het team als geheel. Zo is altijd duidelijk waar iedereen staat ten opzichte van de doelen. Teamleden kunnen altijd de consistentie en kwaliteit van hun performance checken en hun prioriteiten op elkaar afstemmen.



#3

# Teamtraining: hoe komt het team daar?

Met de ontwikkelbehoeften als vertrekpunt kan het team – al dan niet onder begeleiding van een goede teamcoach – aan de slag met het formuleren en realiseren van heldere teamdoelen. De trajecten die teams doorlopen, verschillen: elk team is immers uniek en heeft andere behoeften. Daarom is een programma voor teamontwikkeling altijd maatwerk.

In dit e-book geven we een aantal voorbeelden van leerdoelen voor teams:

- De communicatie binnen het team verbeteren
- Effectief feedback geven en ontvangen
- Meer onderling vertrouwen creëren
- Heldere doelen stellen en realiseren

### 3.1 De communicatie binnen het team verbeteren



Of je nu met je collega of leidinggevende communiceert, en of je dat nou één-op-één doet of in een groepsgesprek, face-to-face of virtueel: rekening houden met de voorkeuren van je gesprekspartner(s) kan de effectiviteit van je communicatie - en daarmee de effectiviteit van het hele team aanzienlijk vergroten. Het gaat bij communicatie immers niet alleen om wát je zegt, maar ook om hów je dat doet. Om je communicatiestijl dus. Wijk jouw communicatiestijl te veel af van die van de ander, dan praat je letterlijk langs elkaar heen. En komt je boodschap dus niet over.

#### Effectief communiceren met Helder Blauw

Mensen met een voorkeur voor Blauw zijn objectief, nauwkeurig en analytisch. Valkuilen zijn onder andere besluiteloosheid en pietluttigheid.

#### Zo liever niet:

- Reageer niet overdreven emotioneel
- Doe niet luchtig over belangrijke dingen
- Spring niet van de hak op de tak

#### Zo wel:

- Wees goed voorbereid en grondig
- Zet dingen op papier
- Laat hem/haar rustig alle details bekijken

#### Effectief communiceren met Zacht Groen

Mensen met een voorkeur voor Groen zijn zorgzaam en sterk relatiegericht. Valkuilen zijn onder andere afwachtendheid en gebrek aan initiatief.

- Maak geen misbruik van zijn/haar goedheid
- Dwing hem/haar niet om snel te beslissen
- Kom niet op het laatste moment met verrassingen

- Wees geduldig en bemoedigend
- Pas je aan zijn/haar rustige tempo aan
- Vraag naar zijn/haar mening en geef hem/haar tijd

#### Effectief communiceren met Stralend Geel

Mensen met een voorkeur voor Geel zijn optimistisch, enthousiast en expressief. Valkuilen zijn onder andere ongeduld en angst voor afwijzing.

- Verveel hem/haar niet met de details
- Laat niet te veel stiltes vallen
- Wees niet al te serieus

- Wees vriendelijk en gezellig
- Zorg voor onderhoudend en stimulerend gezelschap
- Wees open en flexibel

#### Effectief communiceren met Vurig Rood

Mensen met een voorkeur voor Rood gaan recht op hun doel af en zijn prestatiegericht. Valkuilen zijn onder andere te veel en te snel willen en onvoldoende rekening houden met anderen.

- Geen twijfels of blabla
- Geen focus op gevoelens
- Probeer dingen niet over te nemen

- Wees direct en kort van stof
- Focus op resultaten en doelen
- Laat zien dat je zelfverzekerd en assertief bent

## 3.2 Effectief feedback geven en ontvangen

Kritische feedback geven: we doen het liever niet. Van nature willen we immers graag aardig gevonden worden. Ook feedback ontvangen vinden we vaak lastig. We voelen ons bedreigd of persoonlijk aangevallen en schieten vaak meteen in de verdediging. Maar wil je als team effectief en prettig samenwerken, dan is het essentieel dat je op een goede manier feedback kunt geven én ontvangen.

### 4 redenen om aan de slag te gaan met feedback

- Feedback helpt je begrijpen hoe anderen je zien en kan het beeld dat je van jezelf hebt veranderen.
- Het geeft je informatie over je functioneren en het effect dat je gedrag heeft op anderen.
- Het kan aanzetten tot ander gedrag of nieuwe acties die je anders niet zou overwegen.
- Het geeft je de kans om te leren en je prestaties te verbeteren.

### Het D4 Feedbackmodel: 'complete' feedback geven met de 4 Insightskleuren

Ieder mens is uniek. We geven dan ook allemaal op een andere manier feedback. Dat doen we vaak op basis van onze eigen Insightskleuren of de kleur die 'past' bij de team- of de organisatiecultuur. Het D4 Feedbackmodel van Insights gaat ervan uit dat feedback alleen echt 'aankomt' bij de ander en

tot een gedragsverandering kan leiden als we alle 4 de kleuren gebruiken. Het is eenvoudig toe te passen en vooral ook praktisch. Niet alleen maak je een onderscheid tussen feiten en emoties, je geeft de ander ook een concrete suggestie om het een volgende keer anders te doen.

#### Stap 1. Zet je Blauw in Wat zijn de feiten?

De eerste D staat voor Data.

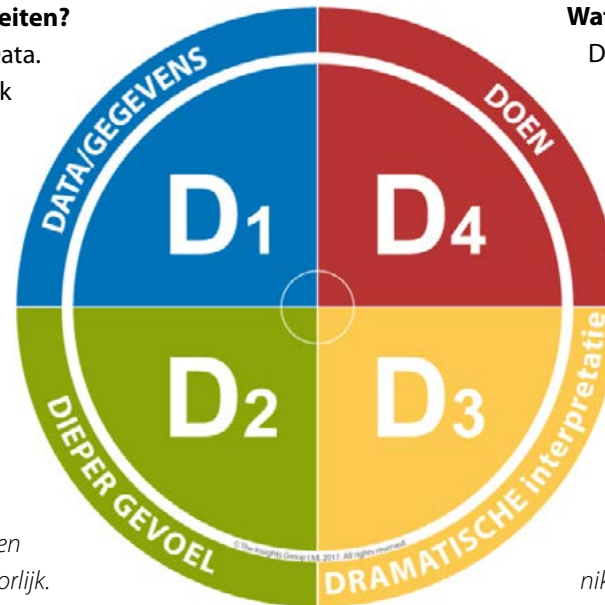
Je vertelt eerst wat er daadwerkelijk is gebeurd: wat zijn de feiten?

*Bijvoorbeeld: Je kwam een kwartier te laat op de vergadering. Dat is de derde keer deze week.*

#### Stap 2. Zet je Groen in Wat voel je?

De tweede D staat voor Dieper gevoel. Welk effect had de gebeurtenis op jou?

*Bijvoorbeeld: Dat frustreerde en irriteerde me behoorlijk.*



#### Stap 4. Zet je Rood in

##### Wat wil je dat de ander doet?

De vierde D staat voor Doen.

Wat is er nodig? Wat moet er gebeuren? Wat ga jij doen? En wat wil je dat de ander doet?

*Bijvoorbeeld: Ik wil graag met je afspreken dat je morgen op tijd komt.*

#### Stap 3. Zet je Geel in Hoe komt het op je over?

D3 is de Dramatische interpretatie: hoe interpreteer je de situatie? Welke betekenis geef je eraan?

*Bijvoorbeeld: Het lijkt alsof het je niks kan schelen dat jouw te laat komen mij tijd kost.*

### **Positieve feedback versus opbouwende feedback**

Met positieve feedback spreken we onze waardering uit voor positief gedrag of gedrag dat we vaker willen zien. Positieve feedback motiveert, geeft energie en verhoogt daarmee de productiviteit. Vaker doen dus!

Opbouwende of kritische feedback is gericht op verbetering of ontwikkeling. Hoewel veel mensen aangeven graag kritische feedback te krijgen (en zelfs beweren dat kritische feedback meer impact heeft op hun prestaties dan positieve), vinden we het doorgaans lastig om te geven.

### **Tips voor feedback geven:**

- Bewaar het evenwicht tussen positieve en kritische feedback. Als je te veel complimenten geeft, verliezen ze hun waarde. Als je alleen maar kritische feedback geeft, kom je negatief over en loop je kans dat mensen afhaken.
- Een prima vraag om te stellen voordat je feedback geeft: 'Mag ik je wat feedback geven?' Als je toestemming vraagt én krijgt, staat de ander er meer voor open om je boodschap ook echt te horen.
- Doe bij stap 4 (Doen) realistische en haalbare suggesties. Geef ook alternatieven.

### **Tips voor feedback ontvangen:**

- Bedank de ander voor de gegeven feedback. Goede feedback is een cadeautje!
- Neem je voor dat je openstaat voor feedback en niet in de verdediging schiet.
- Help de ander om goede feedback te geven door vragen te stellen aan de hand van het D4 Feedbackmodel:
  - Welke feiten hebben tot deze conclusie geleid?
  - Welk gevoel kreeg je daarbij?
  - Hoe kwam dat op je over?
  - Wat zou je een volgende keer graag anders zien?



### 3.3 Meer onderling vertrouwen creëren

**Het is de basis voor positieve relaties en daarmee essentieel voor succesvolle teamsamenwerking: vertrouwen. Maar vertrouwen kun je niet afdwingen; het moet groeien. En dat kost tijd. Tegelijkertijd is het enorm kwetsbaar: er is weinig voor nodig om het kwijt te raken. En als het vertrouwen een fikse deuk oploopt, dan is die lastig – vaak zelfs onmogelijk – te herstellen.**

#### **In teams met veel vertrouwen:**

- gaan mensen open en eerlijk met elkaar om, waardoor er een prettige werksfeer heerst;
- durven mensen zichzelf te zijn, omdat ze weten dat iedereen elkaar respecteert en waardeert;
- voelen mensen zich veilig genoeg om dingen uit te proberen en fouten te maken, belangrijke voorwaarden voor vernieuwing;
- durven mensen elkaar feedback te geven en conflicten bespreekbaar te maken, belangrijke voorwaarden voor groei;
- kunnen mensen op elkaar rekenen, zowel voor werkafspraken als persoonlijke steun. Ze helpen elkaar, zoeken samen naar oplossingen en delen kennis en ervaringen. Zo komen ze samen verder.

Zoals gezegd kun je vertrouwen in teams niet afdwingen. Je kunt het wel bevorderen:

1.

#### **Leer elkaar kennen**

Maak persoonlijk contact en neem de tijd om elkaar écht te leren kennen, niet alleen als collega, maar ook als mens. Neem de tijd voor een praatje, doe leuke dingen, lunch samen, vier successen.

2.

#### **Heb oprechte aandacht voor elkaar**

Vertel elkaar waar je mee bezig bent en wat je bezighoudt, ook op persoonlijk vlak. Mensen nemen immers hun hele zelf mee naar hun werk.

3.

#### **Waardeer onderlinge verschillen**

Elk teamlid is anders en levert een unieke bijdrage aan het team. Onderzoek samen ieders waarde voor het team en hoe individuele kwaliteiten nog beter kunnen worden ingezet. Zo zorg je er ook voor dat collega's elkaar beter weten te vinden als ze ergens tegenaan lopen.

4.

#### **Zorg voor transparantie**

Wees open en eerlijk, ook (vooral!) als iets niet goed gaat of er fouten zijn gemaakt. Doe geen loze beloften en hou je aan afspraken.

5.

#### **Pak uitdagingen samen aan**

In het verlengde van 4: gaat iets niet goed, staat het team voor een uitdaging of is er een conflict? Ga dan met elkaar op zoek naar een oplossing! Door je teamgenoten te betrekken, creëer je vertrouwen en verbondenheid: 'We doen dit samen'.

### 3.4 Heldere doelen stellen en realiseren

**Heldere doelstellingen hebben is één van de belangrijkste graadmeters van zowel persoonlijke als teameffectiviteit. Weten waar je staat, waar je naartoe wilt en hoe je daar moet komen. Daarbij geldt voor teams uiteraard dat het belangrijk is dat de teamleden een gezamenlijk doel hebben, dat logisch volgt uit een gedeelde missie en visie.**

#### **Gezamenlijk doel**

Dat teamleden vaak van nature geneigd zijn om voorrang te geven aan hun persoonlijke doelstellingen boven die van het team, is volgens de Amerikaanse organisatieadviseur en bestsellerauteur Patrick Lencioni één van de 5 frustraties van teamwork. Het maakt het team als geheel – en daarmee de organisatie – minder succesvol. Een sterk team is gefocust op het bereiken van collectieve resultaten. Het heeft een duidelijke richting, laat zich niet makkelijk afleiden, komt afspraken na en onderneemt actie op de juiste dingen.

#### **Wat houdt het team tegen?**

Toch hebben veel teams geen heldere doelstellingen. Ze weten niet hoe ze doelen moeten formuleren, realiseren zich niet hoe belangrijk doelstellingen zijn, zijn bang om te falen of zien op tegen de inspanningen en discipline die nodig zijn om de gestelde doelen ook daadwerkelijk te bereiken.

Kijken we naar kleurrijke voorkeuren, dan zien we vaak dat:

- teams met een voorkeur voor **Helder Blauw** veel beren op de weg zien
- teams met een voorkeur voor **Vurig Rood** te hard gaan
- teams met een voorkeur voor **Stralend Geel** teveel tegelijk willen
- teams met een voorkeur voor **Zacht Groen** te voorzichtig zijn



### Het G-WAVE actieplan

Een krachtig hulpmiddel om heldere doelen te stellen én te bereiken is het G-WAVE actieplan van Insights. Daarbij maakt het team gebruik van en houdt het rekening met alle 4 de Insightskleuren. Zo voorkom je dat het team te hard of juist te zacht gaat, te veel wil of te voorzichtig is enzovoort. Je zorgt er ook voor dat je alle teamleden 'meeneemt'. Bovendien zorg je er met de G-WAVE voor dat je doelstellingen SMART zijn (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Resultaatgericht en Tijdgebonden).

### In 5 stappen van doel naar resultaat

Zo maak je met je team snel en eenvoudig een G-WAVE actieplan:

**xzellent**  
voor beter mensenwerk

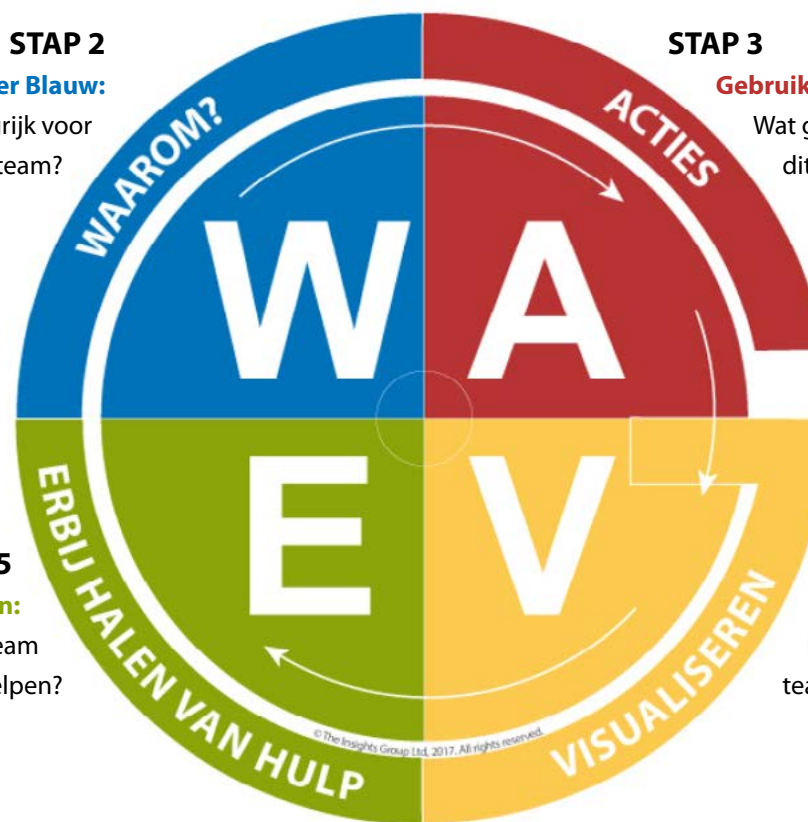
**STAP 1**  
Formuleer een Gerichte doelstelling

**STAP 2**  
**Gebruik Helder Blauw:**  
Waarom is dit belangrijk voor het team?

**STAP 3**  
**Gebruik Vurig Rood:**  
Wat gaat het team doen om dit doel te bereiken?

**STAP 5**  
**Gebruik Zacht Groen:**  
Wie kan het team daarbij helpen?

**STAP 4**  
**Gebruik Stralend Geel:**  
Hoe ziet het eruit als het team zijn doel heeft bereikt?



# Teamontwikkeling voor jouw team?

In dit e-book lieten we je zien hoe je in 3 stappen je team vooruit helpt. Maar een topteam word je niet in één dag.

**Wat we wel weten: succesvolle teamsamenwerking begint met inzicht in jezelf en je teamgenoten en het herkennen, waarderen en benutten van de onderlinge verschillen.**

Onze programma's voor teamontwikkeling zetten zelfbewustzijn om in teambewustzijn, zodat teams zich meer als een eenheid en met meer waardering voor ieders unieke bijdrage kunnen toeleggen op het leveren van resultaten. Het verbetert de communicatie en samenwerking, versterkt de samenhang en helpt om problemen en uitdagingen helder te krijgen én aan te pakken.

Teams gebruiken de inzichten en kleurentaal van Insights Discovery om te onderzoeken hoe ze samenwerken en hoe ze de onderlinge relaties én hun performance kunnen verbeteren. Het Insights Discovery Profiel geeft inzicht in de psychologische voorkeuren, kwaliteiten en valkuilen van de individuele teamleden en de betekenis hiervan voor de teamcultuur,

teamdynamiek en sterke en zwakke punten van het team. Het Insightsmodel voor Teameffectiviteit helpt teams vervolgens om hun effectiviteit te beoordelen en gericht actie te ondernemen daar waar dat het hardst nodig is.

#### **Teams die met Insights aan de slag gaan:**

- leren welke invloed hun individuele én gezamenlijke voorkeuren hebben op de teamdynamiek en teamprestaties;
- krijgen inzicht in de teamcapaciteiten en de aspecten die van invloed zijn op het teamfunctioneren;
- gaan naar huis met heldere en praktische actieplannen waarmee het team in versneld tempo vooruitgang kan boeken en zijn doelstellingen kan realiseren.

Er is helaas geen vast recept voor teamontwikkeling: elk team is immers uniek en heeft andere behoeften. Om de juiste route te vinden voor jouw team – een route die bij jullie situatie, mensen en doelstellingen past – heb je behalve een goed programma een goede teamcoach nodig. Onze community bestaat uit ervaren trainers, coaches, consultants en HR-professionals met uiteenlopende expertise. We kunnen je dus altijd in contact brengen met een teamcoach die past bij wat jouw team nodig heeft.

Meer weten?

Kijk op [www.xzellent.nl/introductie-insights-discovery](http://www.xzellent.nl/introductie-insights-discovery)

