



BUILDING HIGH PERFORMING TEAMS

Feed**back**

Inleiding

ONE HAND CANNOT APPLAUD ALONE

Er is sprake van effectieve teamsamenwerking wanneer een groep tot gedragen doelstellingen komt en ineffectieve gedragspatronen weet te herkennen en te doorbreken. Dat vraagt van ieder teamlid het nemen van verantwoordelijkheid om zo een bijdrage te leveren aan het ontwikkelen van collectieve competenties. Men toont dan zowel eigenaarschap met betrekking tot de inhoud van het werk als de verdere professionalisering van de interactie. Denk daarbij aan het bouwen aan onderling vertrouwen, effectieve communicatie, gedragen besluitvorming, het werk maken van een doel- en groeigerichte feedbackcultuur en het zorgen voor supportsystemen om de resultaat-, activiteiten- en gedragsdoelstellingen te realiseren.

Dit boekje deelt een aantal handige concepten die leiden tot optimaal samenwerken. De weergegeven modellen zorgen voor een gemeenschappelijke taal. De opgenomen checklists voor een werkwijze waarmee enerzijds is vast te stellen waar je als team staat, anderzijds om de juiste interventies te doen waarmee de teamvolwassenheid verder valt te vergroten.

Veel succes en plezier met het bouwen aan teams die een betekenisvolle bijdrage leveren.

Met betrokken groet,

Caspar Verhees
Feedback Training & Consulting

Inhoudsopgave

• INLEIDING	2	• DRAMADRIEHOEK	20
• INHOUDSOPGAVE	3	• KWALITEITENDRIEHOEK	21
• TEAMONTWIKKELINGSFASEN	4	• CIRKEL VAN VERBINDING	22
• HET CREATIEVE PROCES	6	• EFFECTIEF COMMUNICEREN	23
• 1-2-4-ALL PRINCIPE	7	• GROEICIRKELS	24
• SYSTEEMDENKEN	9	• LUISTERNIVEAUS	25
• SIX STEPS TO SUCCES	11	• JOHARIVENSTER	26
• INTERACTIE AANPAK	12	• FEEDFORWARD	27
• INVLOEDCIRKELS	13	• FEEDBACK VOLGENS DE G METHODE	28
• NIVEAUS IN BESLUITVORMING	14	• HOMOGENE VERSUS DIVERSE TEAMS	29
• DEEP DEMOCRACY	15	• DISC GEDRAG	30
• INCLUSIEVE BESLUITVORMING	16	• FLUENT LEADERSHIP	32
• DE KAR	17	• DE ACHT VERANDERSTAPPEN VAN KOTTER	33
• SABOTAGELIJN	18	• OVER FEEDBACK	35
• DE GESTRUCTUREERDE DIALOOG	19	TRAINING & CONSULTING	

Teamontwikkelingsfasen

Bruce Tuckman onderscheidt vijf stadia in de ontwikkeling van teams.

Forming fase

Centraal staat het bereiken van onderlinge verbinding en voldoende psychologische veiligheid en vertrouwen op de mens-as. Op de taak-as gaat het om het komen tot een gemeenschappelijke visie, doelstelling, werkwijze en tot duidelijkheid over wie van wat is.

Storming fase

Men is conflictvaardig en weet tot effectieve, gedragen besluiten te komen. Dit mede doordat men zicht weet te krijgen op wat zich in de onderstroom afspeelt en hier effectief mee weet om te gaan. Feedback leert men vragen, geven en ontvangen. Leiden en volgen wisselen elkaar af afhankelijk van wie de kennis of vaardigheden in huis heeft.

Norming fase

Het team staat centraal. Eigenaarschap zorgt voor de realisatie van resultaat-, activiteiten- én gedragsdoelen. Verantwoordelijkheid wordt genomen voor zowel de inhoud, de procedures als het proces.

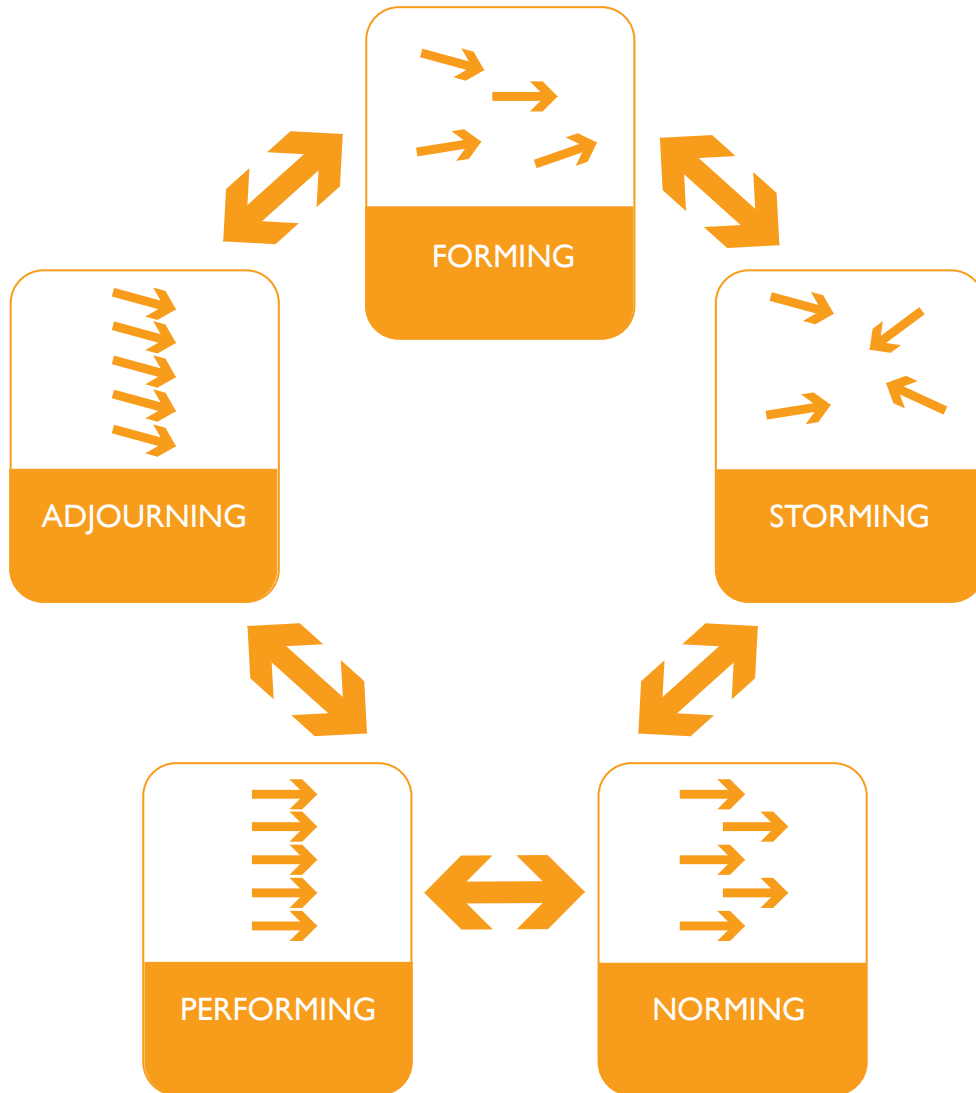
Performing fase

Proactief gedrag gaat over de teamgrenzen heen. Anderen worden vroegtijdig betrokken bij initiatieven of men ondersteunt hen om succesvol te zijn. Hierdoor wordt nog beter het organisatiebelang gediend, dat van andere teams, de stakeholders en/of de keten.

Adjourning fase

Het team wordt tijdig ontbonden als het geen bestaansrecht meer heeft of men vervangt teamleden als een gewijzigde teamdoelstelling daar om vraagt.

Teamontwikkelingsfasen



Het creatieve proces



Vraag formuleren



Divergeren



Convergeren



Activeren

Het creatieve proces kent een aantal fasen. Vanuit een duidelijk geformuleerde vraag (?) worden ideeën verzameld (<). Uit die ideeën worden de meest kansrijke gekozen (>). Die worden in de praktijk gepilot of tot een succes gebracht (!). Teams hebben leden nodig die competent zijn om elke fase de aandacht te geven die zij verdient.

1-2-4-all principe

Doel

- Iedereen betrekken bij een bepaald onderwerp.
- Stap voor stap veiligheid, vertrouwen en verbinding creëren.
- Beter zicht krijgen op de diversiteit aan invalshoeken rondom een bepaald vraagstuk.
- Komen tot een reeks aan suggesties en/of gedragen besluiten.

Werkwijze

- Bepaal het vraagstuk.
- Denk eerst individueel na over de vraag.
Bijvoorbeeld:
 - “Welke patronen zorgen ervoor dat we onze doelstellingen niet realiseren?”
 - “Hoe kunnen we beter samenwerken?”
 - “Wat is onze definitie van XYZ?”
- Schrijf eventueel de antwoorden op post-its.
- Vorm vervolgens tweetallen. (“Zoek iemand op waarmee je graag jouw antwoord op de vraag deelt.”)
- Deel binnen het tweetal jullie inzichten of suggesties.

- Kom samen tot één gemeenschappelijk standpunt waar jullie beiden achterstaan.
- Zoek als tweetal een ander tweetal op. Deel de twee standpunten en kom nu als viertal tot een gemeenschappelijke conclusie.
- Ga desgewenst door naar een achtstal, zestiental, et cetera. Dit afhankelijk van de groepsgrootte.
- Laat het groepje plenair hun visie delen. Omdat het de mening van de groepjes is en daarmee “weggehaald” wordt van de individuen, wordt het ook veiliger om zaken die overwegend in de onderstroom bleven te delen.
- Verzamel de inbreng van de groepjes via de post-its of op flip-over.

Mocht een groepje er niet uitkomen dan deelt dat groepje de verschillende invalshoeken die overbleven. Het geeft zicht op de mogelijke polariteiten die er leven binnen de groep en waar het team nog mee te dealen heeft.

1-2-4-all principe



1



2



4



all

Systemdenken

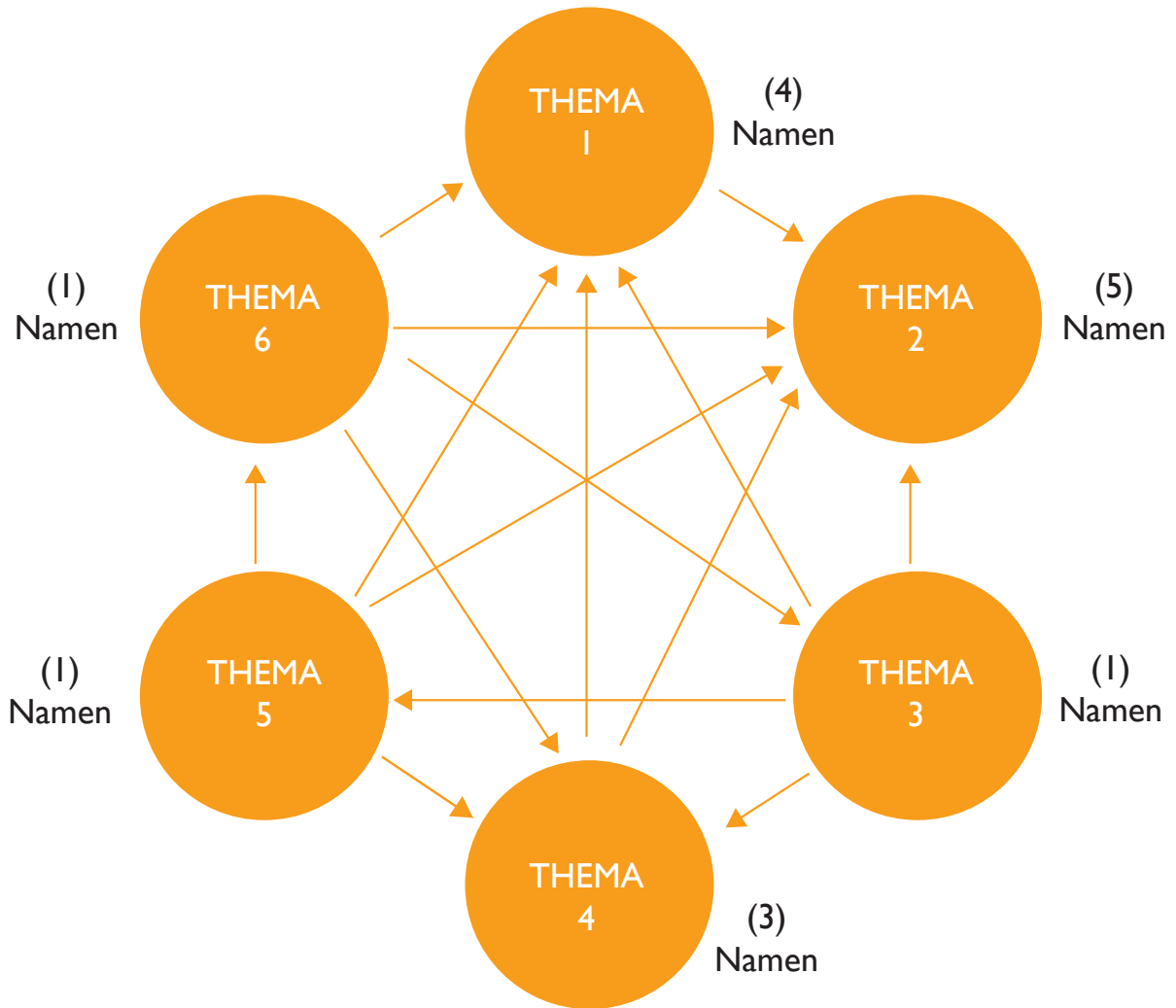
Doel

Komen tot een effectieve diagnose van het probleem en/of de oplossing daarvan.

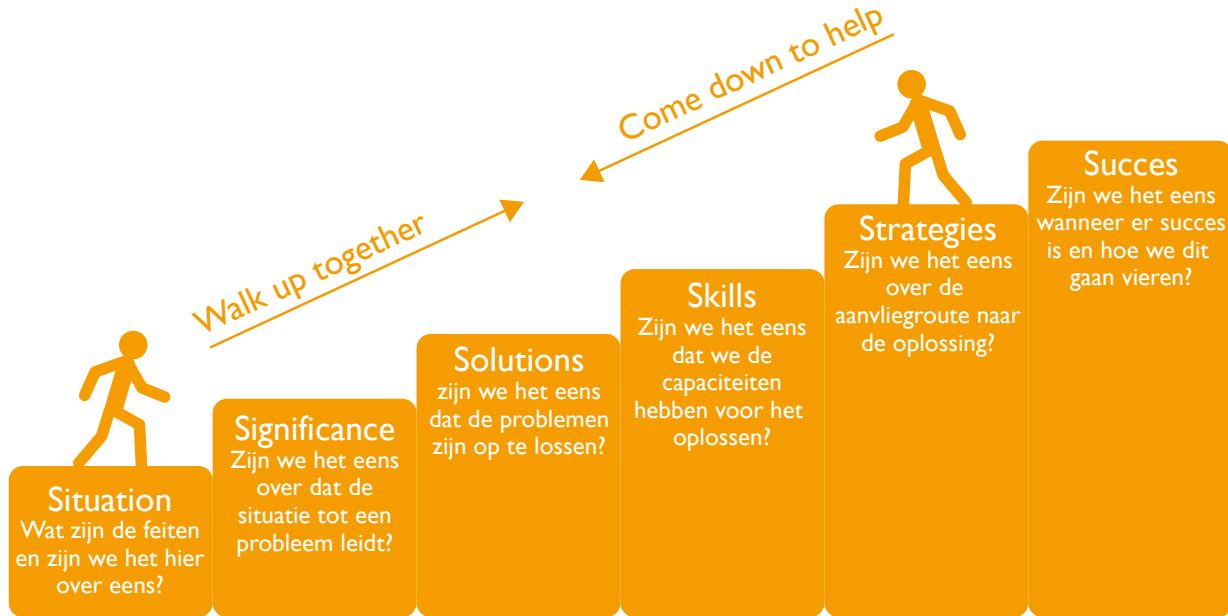
Werkwijze

- Bedenk samen één vraag die de uitdaging samenvat waar je mee worstelt.
- Iedereen schrijft individueel op post-it's een issue, probleem, inzicht, oplossing, et cetera in relatie tot de vraag (5 tot 10 post-it's per persoon).
- Plak deze post-its op een muur.
- Verdeel de post-it's vanuit een gezamenlijke dialoog over ongeveer vijf tot zeven clusters en geef elke cluster een naam.
- Schrijf deze clusters op een flip-overvel.
- Trek pijlen tussen deze clusters. Welk cluster heeft meer invloed of weegt zwaarder dan de ander? Op dat cluster richt de pijl zich.
- Tel de inkomende pijlen per cluster bij elkaar op en noteer dat getal naast het cluster. Breng zo hiërarchie aan die de prioritering aangeeft waarmee zaken worden opgepakt.
- Bedenk per cluster één of twee impactvolle, te realiseren acties.
- Bepaal wie per cluster de verantwoordelijkheid neemt voor de acties en wie bij het realiseren van de actiepunten nog meer betrokken is.

Systemdenken



Six steps to success

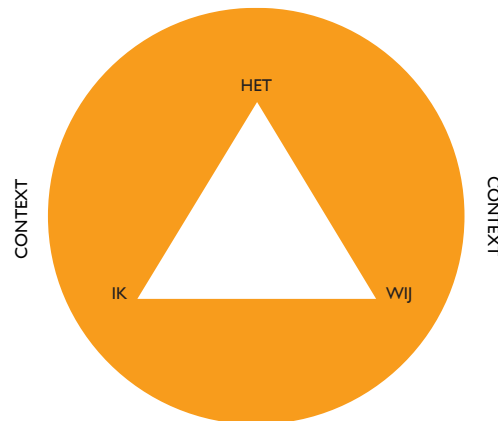


Zet pas een volgende stap in het proces naar resultaat als je het als team eens bent over de voorgaande stappen. Ondersteun elkaar gedurende die reis.

Interactieaanpak

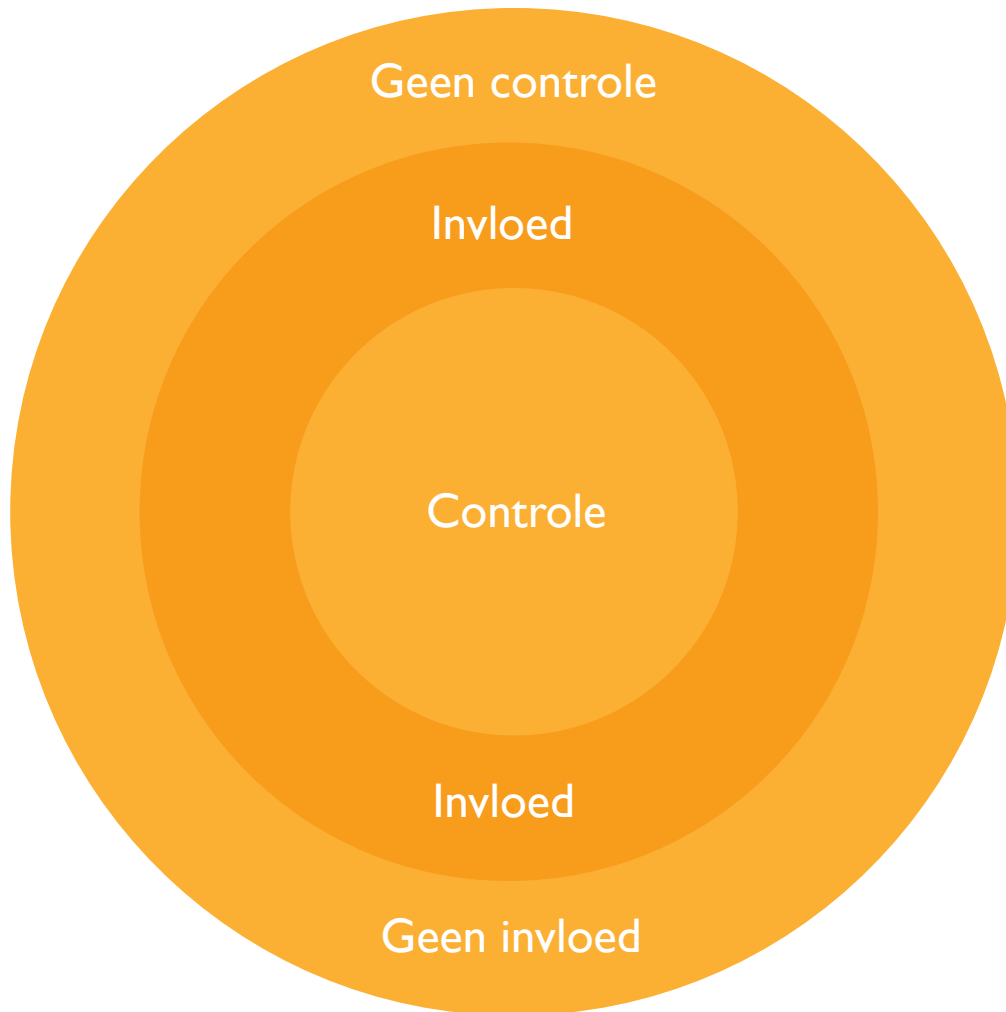
Wanneer het in de samenwerking onvoldoende stroomt en/of betekenisvolle resultaten achterblijven, zoek dan naar de oorzaak van de verstoring en los die op.

- Bij een verstoring op het HET sluit het doel van het team onvoldoende aan bij wat, gezien vanuit de omgeving (CONTEXT), haalbaar of nodig is. Een betere analyse van de behoeften van stakeholders en/of daarop beter inspelen of het managen van de perceptie van belanghebbenden is dan een te zetten stap.
- Een verstoring op het IK doet zich voor wanneer een teamlid dat wat goed is om te doen (onbewust) frustreert of blokkeert. Dat kan komen door een gebrek aan capaciteiten, motivatie en/of support. In het laatste geval maakt de omgeving (CONTEXT) het vertonen van het gewenste gedrag onmogelijk. Ontwikkeling van een gewenste mindset, gedragingen en supporttechnieken is soms nodig om verder te kunnen.
- Relationeel loopt het niet lekker wanneer er een verstoring is op het WIJ. Het team is nog onvoldoende in staat om de diversiteit die nodig is om een high performing team te worden te omarmen en te benutten. Wat aangepakt dient te worden is dat wat in de bovenstroom en de onderstroom de te bereiken doelstellingen (HET) in de weg staat.



Invloedcirkels

Proactieve teams en hun teamleden focussen zich op datgene wat tot hun cirkel van controle of cirkel van invloed behoort.



Niveaus in besluitvorming

Wees duidelijk over de ruimte voor inbreng daar waar je anderen betreft bij besluitvorming.

Idee

Alles is nog open.

Suggestie

Ik heb een voorkeur maar ben benieuwd naar andere ideeën.

Voorstel

Dit is wat ik heb bedacht. Veel wil ik er niet meer aan veranderen.

Opdracht

Zo gaan we het doen. Geen inspraak. Wel: "Wat heb je nodig om mee te kunnen met dit besluit?"

Deep Democracy

BEWUST

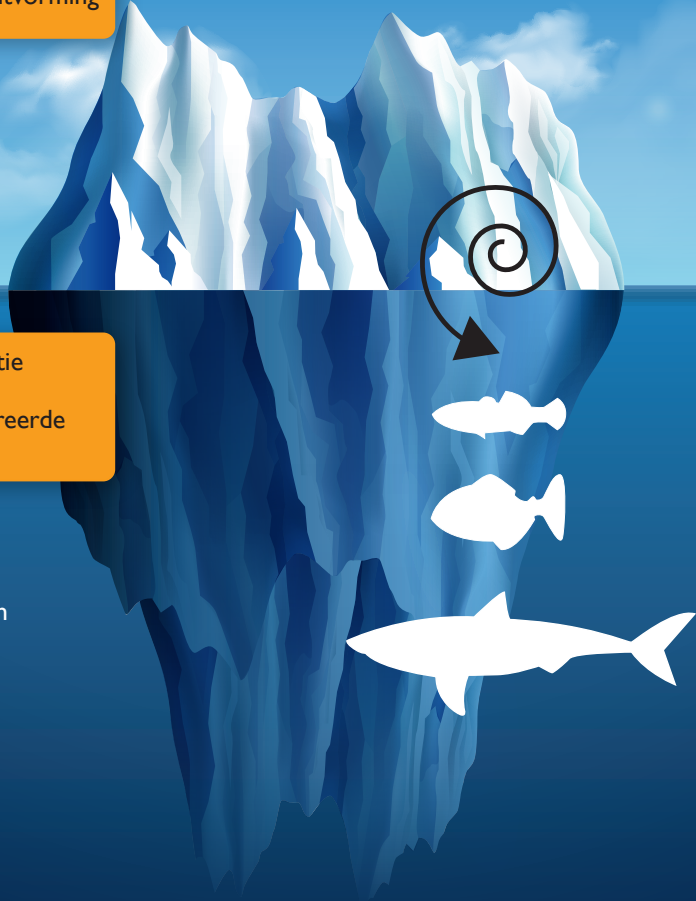
Inclusieve besluitvorming

ONBEWUST

Conflict resolutie
• Weerbericht
• De gestructureerde
 dialoog

METASKILLS
• Neutraliteit
• Compasie
• Superluisteren
• Amplificeren

ROLFLUIDITEIT



Inclusieve besluitvorming

Doel

Komen tot een gedragen besluit waarin de wijsheid van de groep is meegenomen.

Werkwijze

- Stap 1: Verzamel alle invalshoeken, ideeën en meningen.
- Stap 2: Zoek actief naar andere/afwijkende meningen en naar de 'tegenstem'.
- Stap 3: Verspreid de 'tegenstem' of het alternatieve geluid.
- Neem een besluit of stem.
- Stap 4: Voeg het minderheidsstandpunt toe aan het meerderheidsbesluit. (Wat heb je nodig om mee te gaan met de groep?)
- Eventueel nogmaals stemmen.

Opmerking

Wanneer de groep blijft rondcirkelen (en sabotagegedrag vertoont) en niet meer tot een gedragen besluit komt, dan geef je vanuit neutraliteit en compassie terug wat je waarneemt in de vorm van een Weerbericht. Nadat je hebt verwoord wat je hebt gezien, gehoord en/of ervaren vraag je of de groep daar iets mee wil. Bij een bevestigend antwoord voer je een Gestructureerde dialoog (zie later).



De kar

+20

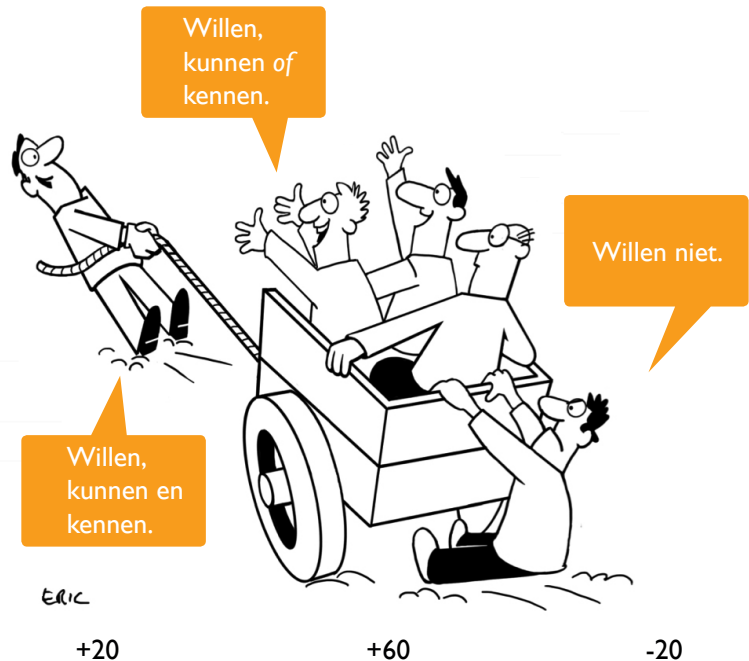
Wie zijn de kartrekkers binnen het team?
Deze +20 groep is gemotiveerd en levert vanuit haar kwaliteiten een bijdrage aan de teamdoelen.

+60

Wie zitten er in de kar en tonen daarmee de wil om zaken op te pakken?
Doelgerichte persoonlijke en/of professionele groei, is nog wel noodzakelijk voor deze +60 groep. Van daaruit kunnen en willen ze een optimale bijdrage leveren aan datgene waar het team voor staat en gaat.

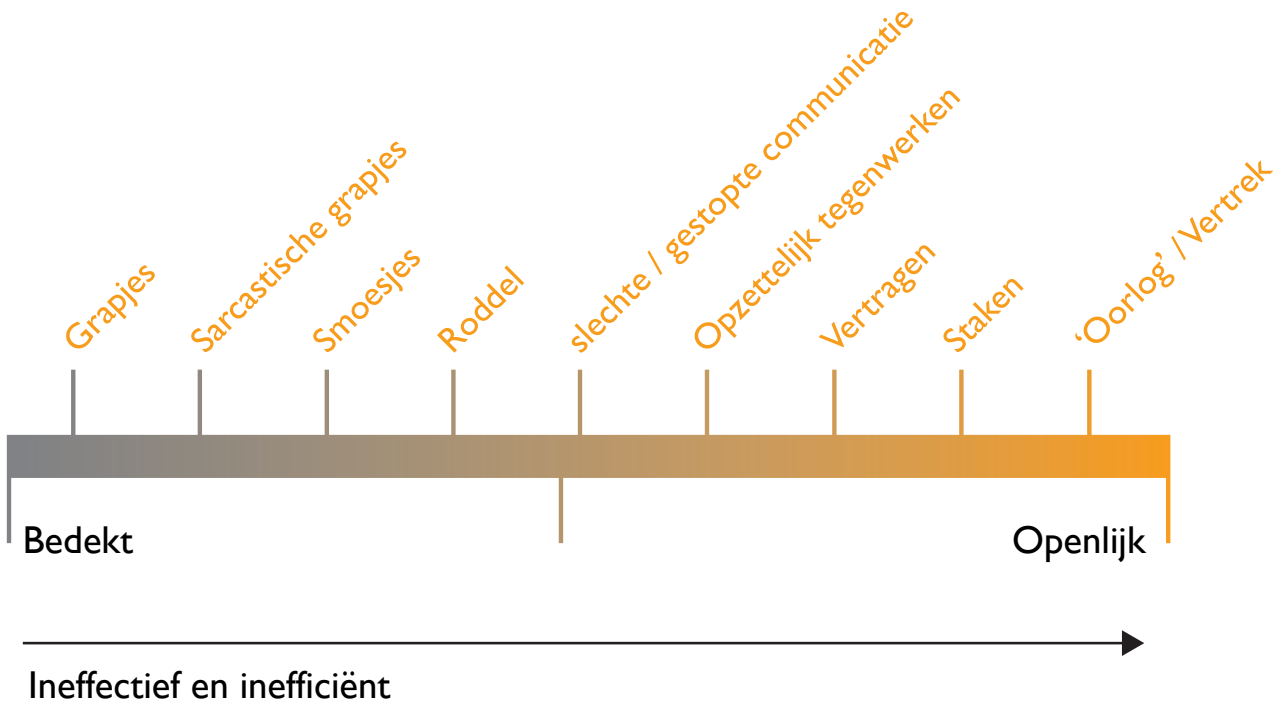
-20

Tot slot is er een -20 groep die achter de kar hangt. Ze willen niet en daarmee doet het er niet toe of ze de capaciteiten is huis hebben om een bijdrage te leveren aan het team. Ze frustreren de samenwerking. Wat is de reden van hun ineffectieve gedrag?



Sabotagelijijn

De sabotagelijijn van ineffectief -20 gedrag kan variëren van gedrag dat openlijk wordt geuit of slechts beperkt zichtbaar en hoorbaar is. Welke vormen van sabotagegedrag herken jij in de teams waarmee je te maken hebt?



De gestructureerde dialoog

Doel

- Zicht krijgen op dat wat zich in de onderstroom afspeelt.
- Nieuwe inzichten benutten om te komen tot effectieve, gedragen besluiten.

Werkwijze

- Bepaal het vraagstuk.
- Maak samenwerkingsafspraken.
- Voer een gesprek over het vraagstuk.
- Stel de polariteit vast. Voorbeeld: De helft van de groep gelooft er in dat je betere resultaten boekt door eerst de samenwerking te verbeteren. De andere helft dat focus op resultaatverbetering leidt tot betere samenwerking.
- Ga in twee groepen aan de slag met die polariteit door die te verwoorden in een stelling.
Voorbeeld: "Focus op resultaatverbetering leidt tot betere samenwerking".
 - Eerst allen de argumenten vanaf de ene kant benoemen.
 - Daarna (samen) vanaf de andere kant.
 - Nog een ronde van beide kanten indien nodig.
 - Ga door tot de argumenten op zijn. (Een indicator daarvoor is dat je in herhaling gaat vallen.)
- Wissel, na een moment van individuele reflectie, uit welke argumenten het meeste raakten.
- Welke wijsheid haalde je daar uit?
- Hoe pas je die wijsheid toe op het vraagstuk?
- Welke besluit ga je nemen en/of wat worden vervolgacties?



Dramadriehoek

De Dramadriehoek illustreert hoe personen ineffectief gedrag kunnen vertonen, gekoppeld aan een drietal rollen en daartussen heen en weer kunnen schuiven. Verantwoordelijkheden worden miskend. Het gevolg is dat het team zichzelf vastzet en de aanwezige potentie niet wordt benut. Welke rollen herken jij in jouw team?



Kwaliteitendriehoek

Door gebruik te maken van de rollen van de Kwaliteitendriehoek bouw je aan effectieve relaties. Vanuit de rollen wordt eigenaarschap genomen om ineffectieve patronen binnen het team te voorkomen of te doorbreken. Daarnaast lever je zowel een bijdrage aan je eigen persoonlijke en professionele groei als aan die van anderen. Het stroomt binnen het team waardoor doelen worden gerealiseerd.

Assertieve positie

*Wat is mijn aandeel?
Wat is jouw aandeel?*

Zorgende positie

*Wil ik wel zorgen?
Wat kan de ander zelf?*

Kwetsbare positie

*Wat kan ik doen?
Waar heb ik een ander bij nodig?*

Cirkel van verbinding



Effectief communiceren

Communicatiechecklist

ONHANDIGE COMMUNICATIE	EFFECTIEVE COMMUNICATIE
Indirectheid	Ik-vorm Adresseren Voor jezelf spreken
Afwezigheid	Er zijn Afdwalen benoemen
Elkaar onderbreken	Elkaar uit laten praten
Radiozenders	Naar elkaar luisteren Zender afstemmen (Door)vragen naar de mening van de ander
Glijden	Bij het onderwerp blijven Tot afspraken komen
Vragen stellen die geen vragen zijn	Je mening geven

Deze communicatiechecklist past met name bij culturen waarin een directe manier van communiceren gangbaar is, er weinig machtsafstand is en men gelooft dat open discussies tot de beste besluiten leiden.

Groecirkels

1. Groeizone

In de groeizone dagen teamleden elkaar uit om nieuwe dingen te ontdekken zonder dat ze blokkeren.

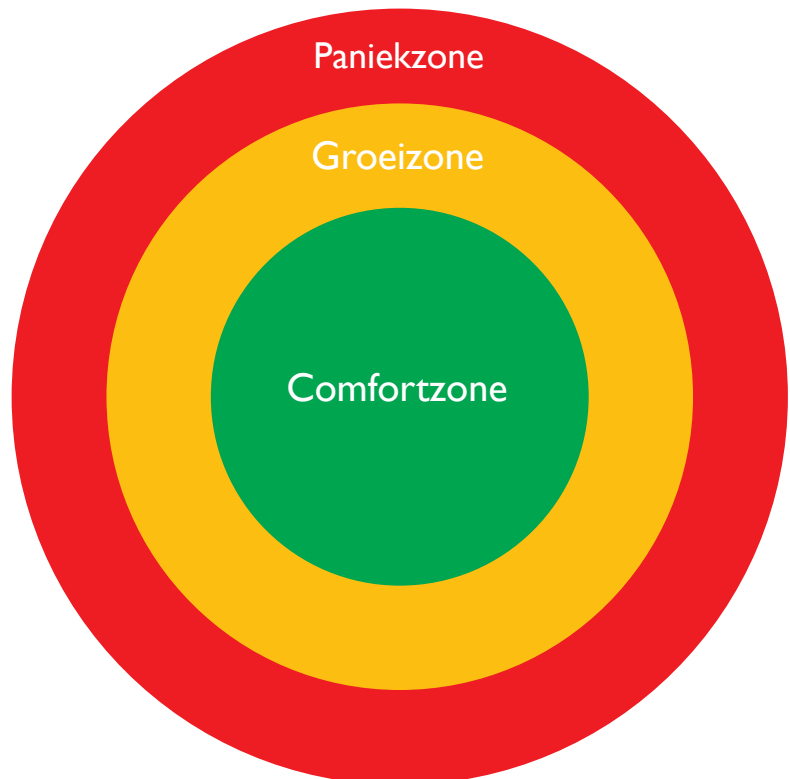
2. Paniekzone

In de paniekzone wordt niet meer geleerd. Negatieve stress zorgt dan voor een fight, flight, freeze reactie.

3. Comfortzone

In de comfortzone kan verveling ontstaan waardoor het potentieel niet wordt benut.

Wie, wanneer in welke zone terecht komt, verschilt per persoon. Ook de reactie kan verschillend zijn en zelfs overkomen als het -20 gedrag van diegenen die achter de kar hangen. Dit terwijl er sprake is van een disbalans tussen competenties en uitdagingen. Het advies is om samen te blijven zoeken naar de juiste balans.



Luisterniveaus

Negeer je dat wat een ander zegt, doe je alsof je luistert of luister je alleen selectief naar dat wat in jouw straatje past? Drie vormen van luisteren die niet echt bijdragen aan een effectieve samenwerking. Luister aandachtig door open en nieuwsgierig door te vragen op de antwoorden van anderen. Luister empathisch naar de ander vanuit de ander waardoor die zich echt gehoord en gezien voelt. En luister generatief, de waarderende vorm van luisteren met oog voor de potentie van de ander en gericht op het ontsluiten van de mogelijkheden van het team.



Negeren

Doen alsof

Selectief

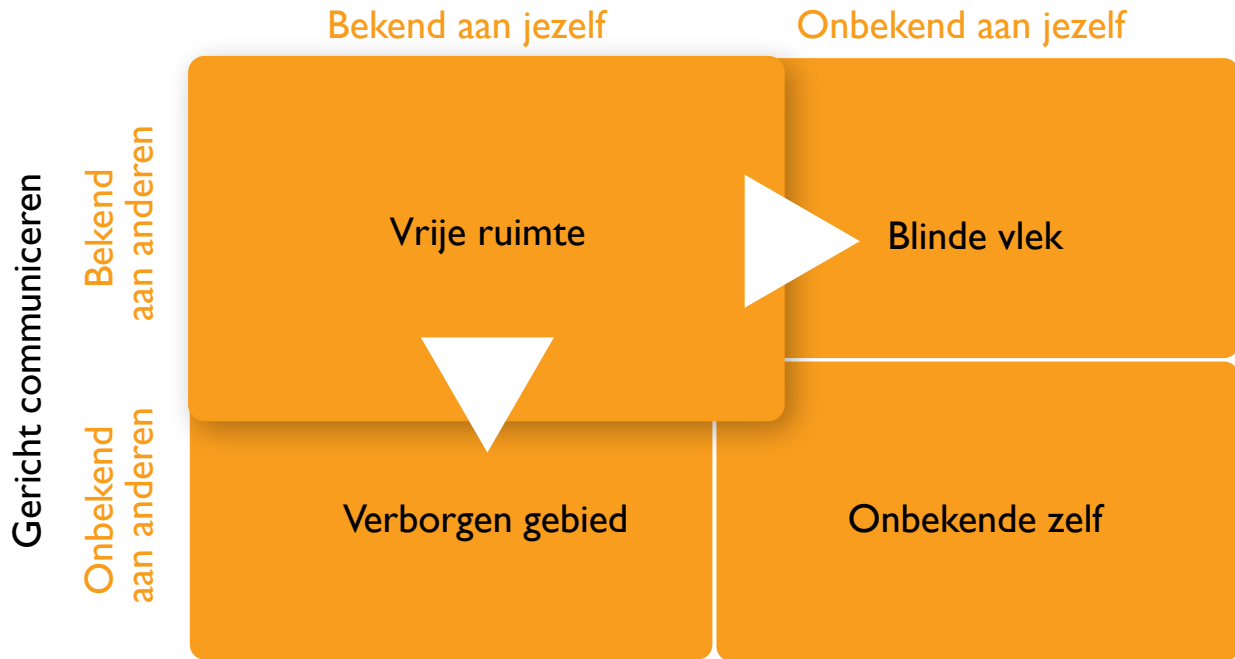
Aandachtig

Empatisch

Generatief

Joharivenster

Feedback vragen



Datgene dat bekend is aan jezelf en aan anderen zorgt ervoor dat meer zaken onderdeel worden van het groepsbewuste. De verbinding, persoonlijke groei, teamvolwassenheid en kwaliteit van besluiten nemen toe als de vrije ruimte groter wordt.

Door feedback te vragen, verklein je jouw Blinde vlek of die van anderen. Met het laten horen van je stem in het belang van jezelf en het team wordt het Verborgene gebied kleiner. Je Onbekende zelf en dat van de groep neemt af door middel van oefeningen gericht op het onbewuste. Samen bouw je zo aan een cultuur die leidt tot resultaat.

Feedforward

Feedback kan leiden tot defensieve reacties. Omdat het zich vooral richt op het verleden en daarmee op dat wat niet meer te veranderen is, is het vaak minder ondersteunend bij het aanpakken van de uitdagingen waar het team voor staat. Feedforward daarentegen richt zich op dat wat we WEL kunnen veranderen; de toekomst. De aanpak hieronder beschreven helpt je om het juiste te doen in de toekomst.

Regels

Laat het verleden los.
Leer en help zoveel als je kan.

Feedforward stappen

Stap 1: Beschrijf te verbeteren gedrag of deel je visie.
Stap 2: Vraag om twee verbetersuggesties.
Stap 3: Luister en maak aantekeningen.
Stap 4: Bedank, geef aan welke suggesties je oppakt en wissel van rol.

Rollen

Rol 1: Leer zoveel je kan!
Rol 2: Help zoveel je kan!

Feedback volgens de G methode

Resultaat

Gewenste bekrachtigende gedachten.
Gewenst gedrag dat leidt tot succes.

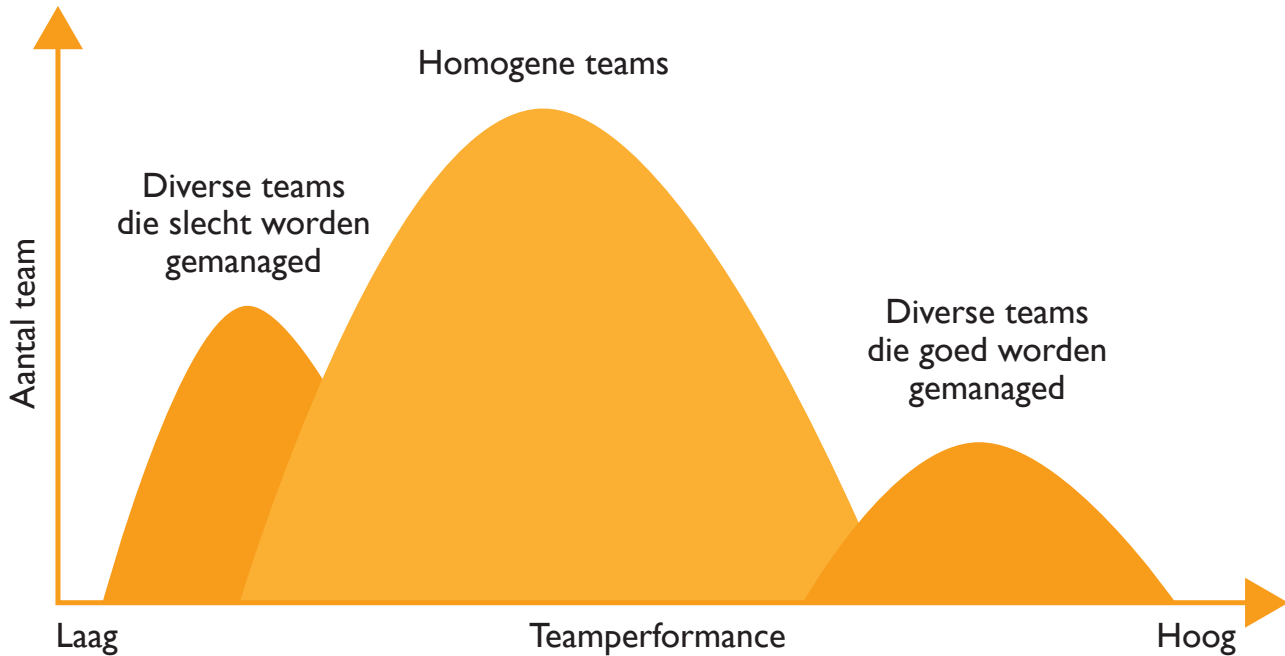
Feedback vormgeven

Gedrag: “Ik merk dat we elkaar geen feedback geven.”
Gevoel: “Dat vind ik jammer.”
Gevolg: “Zo kunnen we minder van elkaar leren.”
Gewenst: “Zou jij mij feedback willen geven op...?”

Basis

Gesprek in plaats van een monoloog.
Grondtoon die verbindend werkt.
Groeigericht op de mens- en de taakas.

Homogene versus diverse teams



Onderzoek toont aan dat qua samenstelling diverse teams die slecht worden gemanaged, laag presteren. Ben je als team onvoldoende in staat de verschillen te benutten, dan kun je beter voor een meer homogene teamsamenstelling kiezen. Echte high performing teams weten diversiteit optimaal te omarmen. Dat zie je terug in de resultaten die ze boeken. Waar gaan jullie voor?

DISC gedrag

High performing teams weten diversiteit zo te benutten dat ieder teamlid zichzelf kan zijn in elke rol die hij of zij vervult. Het gaat dan naast de kennis die nodig is om samen doelen te realiseren ook om het gebruik maken van gedrag dat in een specifieke situatie gewenst is. DISC gedrag geeft inzicht in vier verschillende gedragsstijlen.

D = Dominantie

Hoe hoger de D-score, hoe sterker de neiging om de omgeving te beheersen en te controleren. Hoe lager de D, hoe meegaander en meer relaxed het gedrag is. De hoge D reageert proactief op veranderingen en uitdagingen, wil graag winnen, is erg resultaat gericht, heeft een “kort lontje”, is snel kwaad, maar is het ook weer snel vergeten. We noemen dit gedrag ook wel vurig ROOD.

I = Invloed

De hoge I oefent invloed op zijn omgeving uit via verbale overtuigingskracht en non-verbale uitstraling of charme. Hoe hoger de I, hoe groter het vertrouwen in anderen. Hoe lager de I, hoe sceptischer het gedrag. De lage I is meestal stil en

houdt er niet van anderen zijn ideeën te verkopen. De hoge I is enthousiast, hartelijk en grenzeloos optimistisch. Dit is het zonnige GEEL.

S = Stabiliteit in reactiepatronen

De hoge S houdt ervan volgens vaste gewoontepatronen te werken. Hoe hoger de S, hoe geringer de flexibiliteit bij het omgaan met veranderingen. Hoe lager de S, hoe groter de wil en capaciteit tot aanpassing aan veranderingen in de omgeving. Het werktempo van de hoge S is langzaam maar gestaag, het tempo van de lage S is hoog maar hectisch. De hoge S is geduldig, attent, servicegericht en betrouwbaar. In DISC-termen noemen we dit gedrag het aardse GROEN.

C = Conformiteit

Hoe hoger de C, hoe meer men zich houdt aan vaste regels en procedures. Hoe lager de C, hoe sterker de neiging tot ongebonden denken en handelen. De hoge C is nauwkeurig, geordend en perfectionistisch. De lage C is creatief en non-conformistisch. De hoge C is voor alles een analist. We noemen dit gedrag ook wel glashelder BLAUW.

DISC gedrag

Zoekt controle over een tegenwerkende omgeving
Taakgericht / denken



Reflectieve reactie
Introvert

Directe actie
Extravert

Zoekt verbinding in een bevestigde omgeving
Mensgericht / voelen

Fluent leadership

Fluent leadership gaat over het ontwikkelen van stijflexibiliteit in je communicatie en gedrag waardoor je samen met anderen meer bereikt. Door gebruik te maken van gedrag waarmee je leiden en volgen afwisselt (afhankelijk van je expertise en rol in je team), neem je als teamlid samen met anderen verantwoordelijkheid waardoor de onderlinge samenwerking gaat stromen.

Je hebt oog voor:

- Wanneer jouw kwaliteiten bijdragen aan het teamdoel.
- Hoe je samenwerkingsrelaties vorm geeft.
- De momenten waarop richting geven gewenst is.
- Hoe je goed zorgt voor jezelf, je team en het systeem.

Ineffectief gedrag weet je te herkennen en doorbreken. Daardoor groei je in je persoonlijk leiderschap.



De acht veranderstappen van Kotter

1. Verhoog het urgentiebesef

- Crises, potentiële crises en belangrijke kansen vaststellen en deze bespreken.
- Op basis van onderzoek: markt- en concurrentie-onderzoek, feedback van klanten, financiële prestaties, et cetera.

2. Vorm een leidend team

- Een groep samenstellen met voldoende gezag en/of macht om leiding te geven aan de verandering.
- Zorgen dat de groep als team samenwerkt.

3. Ontwikkel visie en strategie

- Een visie creëren die helpt richting te geven aan de veranderingsoperatie.
- Strategieën ontwikkelen om de visie te realiseren.

4. Communiceer de verandervisie

- Alle mogelijke middelen gebruiken om de nieuwe visie en strategieën voortdurend te communiceren.
- De leidende coalitie als rolmodel laten fungeren voor het gedrag dat van de medewerkers wordt verwacht.

5. Creëer een breed draagvlak voor actie

- Obstakels uit de weg ruimen.
- Systemen of structuren veranderen die de veranderingsvisie ondermijnen.

- Het aanmoedigen van het nemen van risico's, onconventionele ideeën, activiteiten en daden.

6. Realiseer successen op korte termijn

- Zichtbare verbeteringen in de prestaties of duidelijke successen plannen.
- Deze successen behalen.
- De mensen aan wie deze successen te danken zijn, openlijk erkenning geven en belonen.

7. Consolideer en ga door

- Gebruik het momentum om alle systemen, structuren en beleidsregels die niet op de visie aansluiten, te veranderen.
- Het proces versterken met nieuwe projecten, thema's en 'change agents'.
- Mensen aanwijzen die de verandervisie kunnen implementeren.

8. Veranker het nieuw systeem

- Betere prestaties leveren door klant- en productiviteitsgericht gedrag, meer en beter leiderschap en effectiever management.
- Duidelijk maken wat de relatie is tussen het nieuwe gedrag en het succes van de organisatie.
- De ontwikkeling van leiderschap en de opvolging veiligstellen.

De acht veranderstappen van Kotter



Over Feedback Training & Consulting

Feedback gelooft in organisaties die als community functioneren. In organisaties en teams waarin door opgebouwd vertrouwen open communicatie plaatsvindt zodat de wijsheid van iedereen meegenomen wordt in de te nemen besluiten. Besluiten die gedragen worden en waarvoor men zich medeverantwoordelijk voelt voor wat betreft het realiseren ervan. Er is maximale betrokkenheid. Samen zijn zo nog meer successen te realiseren en te vieren. Successen waaraan iedereen op zijn eigen unieke manier een bijdrage levert. De ontwikkelprogramma's van Feedback zijn erop gericht om op individueel, team- en organisatieniveau datgene te ondersteunen wat leidt tot een positieve spiraal en groei op een manier die bij jou past en een bijdrage levert aan de ambities van je team en organisatie.

Wil je praktisch aan de slag met je eigen team of als teamcoach groepen begeleiden?
Zoek je een procesbegeleider voor een heisessie, inspirerende teamdag of large group event?
Informeer dan welk programma het beste bij je past.

Feedback Training & Consulting
www.feedbackconsulting.nl
info@feedbackconsulting
0168 - 471 769

