

1. Korte inhoud over het onderwerp

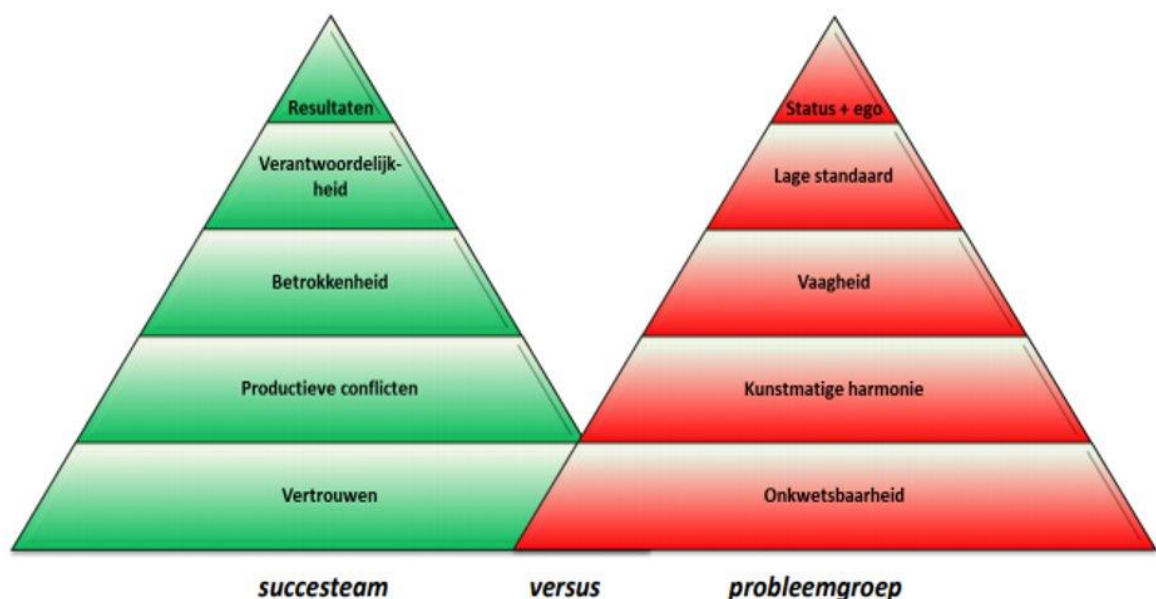
Persoonlijk leiderschap: Van individueel denken naar collectief doen.

Griekse Forceville en Greet Indestege.

Hoe kunnen we als Zorgraad samen de krachten bundelen om onze missie te realiseren? Hoe kan het opnemen van mijn persoonlijk leiderschap zorgen dat de collectieve intelligentie van de groep groeit? Hoe geven we mekaar het vertrouwen? En durven we daarbij het gezond conflict aangaan? Kortom, hoe kunnen we de zelfregie die we verwachten van onze doelgroep, ook zelf toepassen in de werking van de Zorgraad? In deze sessie staan we stil bij hoe we met mekaar communiceren, hoe we mekaar het vertrouwen kunnen geven, en hoe we daardoor sterker kunnen worden als Zorgraad.

In **succesvolle teams** is er vertrouwen nodig, om zo tot productieve conflicten te kunnen komen om zo betrokkenheid te creëren, waardoor het engagement groter is en dan zal er verantwoordelijkheid opgenomen worden om zo tot succesvolle resultaten te komen. Leden van de groep zijn dan niet bezig met hun angsten en hun status en ego, komende vanuit onkwetsbaarheid en kunstmatige harmonie, waarbij ze alleen naar hun eigen job kijken en geen verantwoordelijkheid nemen voor het geheel.

Dus: Zoals ook weergegeven in Figuur 1: Begin met vertrouwen, durf het conflict productief aan te gaan om zo te komen tot betrokkenheid en het nemen van verantwoordelijkheid.



Figuur 1: Patrick Lencioni, De 5 frustraties van teamwork - Hoe je ervoor zorgt dat het samenwerken leuk blijft

Productieve conflictcultuur: pas wanneer het echt storend is en het de groep kan dienen. Jezelf eerst de vraag stellen: dient het deze zorgraad dat we met dit conflict aan de slag gaan?.

- **Constructieve conflictcultuur:** jouw eigen kritische stem laten horen, alle stemmen moeten gehoord worden. Hiervoor is leiderschap nodig. Rol van iedereen om dit collectief te bewaken dat iedereen aan bod komt.

Communiceren en handelen in vertrouwen: kennismaken met elkaar en elkaars werking.

- Concreet voorbeeld: *Speeddate* om elkaar te leren kennen en eigen visie uit te wisselen.
- Vertel eens een *professionele flater*. Toont dat mensen ook maar mensen zijn en kunnen falen. Sta hierbij ook stil bij wat ze hieruit geleerd hebben.
- *Verbindende communicatie*: oordeel uitstellen. Als er iets binnenkomt, wat betekent het als ik mij geraakt voel. Waarnemen zonder oordeel – uiting geven aan je gevoelens – communiceren van behoeften – doe een verzoek of wens.
- Waarden van de organisatie concretiseren in gedrag in het team. Stel de vraag hoe zien we deze waarden zelf binnen onze zorgraad bv. “hoe zien wij als collega’s in de zorgraad dat we werken in vertrouwen?”

Collectief leiderschap en leiderschap van de “leider”

- Niet 2 doeners en 25 denkers
- “Storingen” hebben voorrang (*vissen geen haaien laten worden*)
 - o Bv. Ik zie dat mensen wat meer onderuit zakken, de energie is aan het zakken, wat kunnen we hieraan doen?
 - o Durf dingen benoemen!
 - o **Principes deep democracy:**
 - Good enough for now
 - Safe enough to try
 - Mensen ook vragen; wat heb je nog nodig om mee te kunnen gaan?

2. Methodiek

Na presentatie in plenaire deel (zie korte inhoud (1)) opsplitsen in 2 groepen voor supervisie.

- **“Check-in” als start supervisie:**
(Tip begin elke vergadering van zorgraad met een *check-in*, daarna aan echte agenda van vergadering starten:)
 - *Weerbericht*: hoe zit je erbij? Wat heb ik nodig om volledig aanwezig te kunnen zijn en deel te nemen?
 - Om dingen die in uw hoofd zitten er even uit te laten, het is zo lichter voor jezelf en de groep weet er van.
 - Regel: Niet ingaan op info vanuit check-in: geen debat of discussie. Laat het er gewoon even zijn.
 - Draagt bij om onderste bouwsteen (zie Figuur 1) “vertrouwen” te bouwen. Is even een vertragende factor maar zal daarna ervoor zorgen dat je sneller bij je resultaat zal kunnen komen met minder storingen.
- **Welke prangende vragen hebben jullie rond persoonlijk leiderschap? Vragen rond bouwstenen van piramide? (casus-gebaseerd werken)**
 - *Casus vanuit groep: Vertrouwen is zoekende*: wantrouwen door onduidelijke communicatie vanuit agentschap waardoor je tegenstrijdige communicatie begint te geven. Door verwarring hebben we wantrouwen gekregen.
 - In vergadering stilstaan, bespreken wat is vertrouwen en waar past dit in groepsproces. Curve tonen en zeggen dat dit normaal is nu in “storming”-proces.
 - *Casus vanuit groep: Hoe kan je als iemand een ander idee heeft hiermee omgaan?*
 - Een mening is subjectief, vragen naar een mening is om discussie op gang te brengen. Anderen gaan bekritisieren en anderen voelen zich aangevallen en gaan verdedigen.
 - Consensus is mooi maar in de praktijk niet altijd het antwoord.

- Betere manier om idee te bevragen is:
 - **Stap 1:** Wat vinden we al sterk aan dit idee?
 - **Stap 2:** Wat kunnen we aanbevelen om het idee nog sterker te maken?
 - Taak van groep is om beter te maken en niet om af te breken. Draagt bij aan basis van vertrouwen (zie Figuur 1).
 - Mensen bouwen zo op elkaars ideeën; “hoe kunnen we dat idee linken aan het andere idee?”
- *Casus vanuit groep: Wat als mensen na een vergadering komen “klagen” of onder elkaar aangeven dat ze het toch niet eens zijn met een idee dat in groep net werd goedgekeurd?*
 - Door te “stemmen” rond een idee dan heb je een deel van de groep vaak niet mee
 - **Deep democracy** principe hanteren:
 - Mensen die tegen stemmen: hebben met een reden tegen gestemd.
 - Alle mogelijke ideeën op lijsten met genoeg informatie
 - Stemmen: meerderheid beslist maar we willen wel weten “wat heb jij nodig om mee te gaan?” “om mee ja te kunnen zeggen”.
 - Luisteren naar die minderheid, ook de “nee” stem nemen ze mee in de “ja”
 - En dan opnieuw stemming herhalen totdat je alle “nee” zeggings kunt meehebben.
 - Ja blijft, maar uw wijsheid van uw “nee” nemen we mee.
 - Er zijn geen slechte ideeën, alleen goede ideeën in wording.
- *Casus vanuit groep: Wat als iemand altijd te laat komt? Of systematisch vroeger vertrekken?*
 - Nagaan waarom dit zo is. Dit dan daarna aan groep meegeven, bespreekbaar maken.
 - Bespreekbaar maken zonder dat het kwetsbaar is;
 - Mijn probleem weergeven (niet verwijten) vb. “mij geeft dit het gevoel dat wat ik hier te vertellen heb op het overleg niet belangrijk is” “Ik heb het gevoel dat er geen respect is voor wat ik vertel doordat er mensen vroeger doorgaan”
 - Hoe kunnen we ervoor zorgen dat dit werkbaar is?
- *Casus vanuit groep: Hoe bespreekbaar maken dat mensen zich moeten voorbereiden?*
 - Benoem “wat doet het met je als mensen zich niet voorbereiden”
 - Aan de rest van de groep de vraag stellen “zijn er nog mensen die het gevoel hebben dat we niet genoeg met kennis kunnen beslissen als mensen geen voorbereiding gedaan hebben?” graag even uw hand opsteken.
 - (Hele groep betrekken en vragen hoe we dit kunnen aanpakken) bv. “Hoe kunnen we ervoor zorgen dat we dit oplossen?”
 - Bv meetings op een andere manier aanpakken? Toch ruimte geven in meeting om in te werken in thema’s?
- *Casus vanuit groep: Heel veel mensen in beweging gekregen, hoe dit vasthouden of betrokkenheid behouden of verhogen.*

Zelfreflectie durven inlassen voor zorgraad:

- Formeel moment in agenda

- Wat werkt goed en wie of wat heeft daartoe bijgedragen?
- STAR: Situation – Task - Action – Result: benoemen wat de situatie was, wat de actie was en wat het resultaat was, beter dan gewoon zeggen goed gedaan.
- Bij afsluitend rondje iedereen laten benoemen “ik engageer mij voor...”

- *Casus vanuit groep: Hoe moet ik mij als mantelzorger profileren naar al die professionelen? Alleen staan als “gebruiker”. Hoe de PZON meekrijgen?*
 - Geen afkortingen gebruiken, afkortingenlijst opstellen.
 - Hen vragen wat hebben ze nodig om betrokken te kunnen worden.
- *Casus vanuit groep: Hoe respect tonen naar voorzitter toe als er bv een vergadering zeer chaotisch verloopt.*
 - Durven uitspreken wat het met je doet, niet verwachten dat alleen voorzitter dit mag benoemen.
- *Casus vanuit groep: Hoe de what’s in it for me voor zelfstandigen naar voor kunnen brengen.*
 - Post-it oefening; laat het noteren, vraag het hen individueel
 - Impactvraag: “wat doe ik nu anders sinds de oprichting zorgraad?”
 - Wat doen de leden van de zorgraad nu al zichtbaar anders sinds de hervorming?
- *Hoe ga je van denken naar doen:*
 - Is er vertrouwen, is er betrokkenheid? Komen de dingen die besproken moeten worden aan bod?
 - Wat is de drempel? Tijd?
 - Voorbeeld tijd: “ok waarvoor heb je dan wel tijd?”
 - Gebruik vergadering van zorgraad: doe het werk op de zorgraad! Opdelen daar in groepen, parallel werken, groepen rond verschillende thema’s te werken.
 - Gekende drempel: ze weten niet waartoe ze “ja” zeggen wat is het engagement juist?
 - Je wil duidelijkheid, je wil kunnen laten weten wat het net inhoudt
 - Tussentijdse evaluatie voorstellen; je moet je niet voor jaren engageren, na een half jaar kunnen we het evalueren.
 - Vragen waarom ze geen engagement opnemen?
 - Vraag wat ze wel kunnen?
 - Mensen het gevoel geven dat als ze iets bijnemen dat er ook iets af valt.
 - Zoeken naar *win-win*: wat heb je anders gedaan? Wat doe je nu anders als ervoor (impact bevraging)
 - Wat heeft het veranderteam voor u opgeleverd?
 - Elkaar beter leren kennen, nu kan je als hulpverlener sneller en beter contact nemen met elkaar, doorverwijzen = werkt echt in de praktijk.
 - Financiële vergoedingen of vanuit beroepsverenigingen soort vergoeding/waardering voelen.

 Algemene tips:

- Spelregels maken voor zorgraad bestaande uit bv
 - We laten iedereen uitspreken

- We komen op tijd toe
 - We gaan niet vroeger door
 -
 - Timekeeper aanstellen voor vergaderingen.
- **Check out:** heb je nog iets nodig om nu te kunnen afronden, of wat neem je mee?

3. Wat hebben we gedeeld en geleerd van elkaar?

Lessons learned/ Good practices

- Team building invoeren
- *Elke stem telt*, rond gaan, iedereen aankijken. En zeggen “ik wil van iedereen letterlijk horen “ja” zodat niemand achteraf kan zeggen ik was niet akkoord.” We willen naar gedragen conclusies. Als je twijfelt spreek mensen aan.
- *Check-in* gebruiken + vragenronde gebruiken
 - Werken in clusteroverschrijdende werkgroepen.
 - Communicatie, vorming en mobiliteitsoproep; thema’s vanuit beleidsplan openstellen naar partners.
 - Werkgroep rond groepsdynamica oprichten – bv *Dreamteam* opstellen om teamspirit in onze organisatie groter te krijgen.
 - Voel u als stafmedewerker of voorzitter niet alleen verantwoordelijk voor betrokkenheid te creëren.
 - Vraag aan anderen om er mee over na te denken
 - *Buddy-systeem*: aan mensen van veranderteam vragen om aan nieuwe mensen missie-visie toe te lichten.
 - Als je het gevoel hebt dat er mensen zitten met verschillende kennis rond stand van zaken ELZ en hervorming. Veranderteam bv. om 19.30u maar om 19u starten met ELZ voor dummies waar missie/visie toegelicht kan worden en extra achtergrond info geven.
 - Wij gevoel creëren, waardering tonen; maak je waarden concreet
 - Doe oefening: hoe zie je aan elkaar dat je respect hebt voor elkaar in een vergadering? Charter opstellen.
 - Trekkers per cluster aanstellen.
 - Rollen toebedelen
 - Organisatie is een levend systeem: alles beweegt continu.
 - Bewegende rollen in organisaties: teams met leiders in teams, niet hiërarchische leider maar trekker zijn.
 - Als agendapunt zetten: wat komt er van de teams, wat heb je gedaan met input van vorige overleg?

Nuttige referenties

- De 5 frustraties van teamwork - Hoe je ervoor zorgt dat het samenwerken leuk blijft, van Patrick Lencioni
- Naar gedeeld leiderschap, van Koen Marichal en Karen Wouters
- Zonder leiders geen zelfsturing. Organisatiemodel voor teams, van Michel Rosius
- Het Teamspel, van Vincent van Reusel en Natasja Loomans (te bestellen op www.thema.nl)
- Deep Democracy van Jitske Kramer
- Fluide organisatie van Arne De Vet en Filip Lowette
-