3

ILIAS

Activeer je ILIAS-kompas

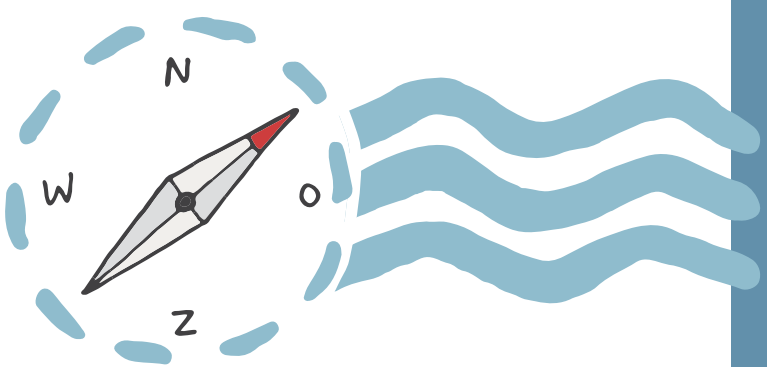
In dit derde anker ontdek je enkele sturende principes om het traject naar inclusief leiderschap te ontwerpen op maat van je team. We geven hier aandacht aan de inhoud en het proces. Hoe kan je vormgeven aan inclusief leiderschap in de dagelijkse praktijk, en dit zowel in de een-op-eencoaching van medewerkers als in de coaching van het divers team? Welke competenties heb je daarvoor nodig? Wat heeft je team nodig? En hoe zorg je ervoor dat je inspanningen een blijvend effect hebben?

TOOL 1

De 8 fasen van een succesvol groeitraject

TOOL 2

Het Diversiteit & Inclusie Kompas



TOOL 1

De 8 fasen van een succesvol groeitraject

John P. Kotter (Harvard Business School) bestudeerde tientallen voorbeelden van verandertrajecten in bedrijven en organisaties. Hij ging op zoek naar de elementen die het succes of falen bepalen. Hoe komt het dat het ene traject op een sisser uitloopt en het andere traject wél naar duurzame groei leidt? Zijn conclusie: leiderschap is noodzakelijk, management onvoldoende. En een succesvol groeitraject verloopt in 8 fasen.

Ontwerp je ILIAS-traject volgens het volgende stramien.

Noodzaak

Creëer een gevoel van URGENTIE.

Help anderen inzien waarom verandering noodzakelijk is en waarom het belangrijk is meteen te handelen. Mik daarbij tegelijk op het hoofd en hart van mensen (cijfers én verhalen).

Coalitie

Verzamel een sterk en krachtig LEIDEND TEAM.

Zorg voor een sterke groep die de verandering stuurt. Verzamel leiderschapsvaardigheden, geloofwaardigheid, communicatievaardigheden, autoriteit, analysevaardigheden en urgentiebesef. Zorg dat de groep werkt als een 'team'.

Visie

Ontwikkel een heldere, richtinggevende VISIE en een REALISTISCHE STRATEGIE.

Maak duidelijk hoe de toekomst verschilt van het verleden en hoe die toekomst gerealiseerd kan worden.

Communicatie

Communiceer, communiceer, communiceer de visie en strategie HEEL VAAK EN HELDER om draagvlak en betrokkenheid te creëren.

Zorg dat zoveel mogelijk anderen de visie en strategie begrijpen en accepteren. Gebruik alle beschikbare kanalen. Communiceer ook met beelden.

Empowerment

Maak het anderen mogelijk om te handelen. Neem zoveel mogelijk OBSTAKELS WEG, zodat degenen die de visie willen realiseren, dit ook kunnen doen.

Winst

Creëer zichtbare 'winst' op korte termijn en VIER DE SUCCESSEN!

Consolidatie

Consolideer de bereikte resultaten en HOU HET TEMPO in de veranderingen. Blijf veranderingen doorvoeren tot de visie gerealiseerd is.

Verankering

Pas de ORGANISATIECULTUUR aan.

Zorg dat de nieuwe aanpak een deel wordt van 'hoe we hier de dingen doen'. Ga bewust op zoek naar tegenstrijdigheden tussen het nieuwe en het oude, en pak die aan. Hou vast aan de nieuwe benaderingen tot ze sterk genoeg zijn om oude tradities te vervangen.

Wanneer de verandering stokt ...

John P. Kotter (Harvard Business School) geeft aan welke SYMPTOMEN (laatste kolom) we te zien krijgen wanneer een fase van het verandertraject overgeslagen of onvoldoende uitgewerkt werd. Hij adviseert om terug te keren naar dat punt in het traject en opnieuw te investeren in die fase tot de medewerkers van de organisatie klaar zijn voor de volgende stap.

Noodzaak	Coalitie	Visie	Communicatie	Empowerment	Winst	Consolidatie	Symptomen
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Zelfgenoegzaamheid
✓		✓	✓	✓	✓	✓	'Niet belangrijk'
✓	✓		✓	✓	✓	✓	Valse start / verwarring / niet op dezelfde lijn
✓	✓	✓		✓	✓	✓	Inertie / verwarring / weerstand
✓	✓	✓	✓		✓	✓	Frustratie
✓	✓	✓	✓	✓		✓	Cynisme / momentum gaat verloren
✓	✓	✓	✓	✓	✓		Verspilde energie
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	**Verandering lukt!**

(Bron: John P. Kotter (1996) Leiderschap bij verandering; Den Haag: Sdu Uitgevers, 219.)

TOOL 2

Het Diversiteit & Inclusie Kompas

HOE KAN JIJ ALS INCLUSIEF LEIDER JE COLLEGA'S HELPEN HUN VERSCHILLEN TE OVERBRUGGEN?

We nodigen je uit even mee te gaan in deze metafoor …

Door een samenloop van omstandigheden ben jij met je collega's SAMEN IN HETZELFDE SCHUITJE beland … Je hebt elkaar veel te bieden én je hebt elkaar nodig, om je talenten te kunnen ontwikkelen en samen de missie van de organisatie waar te maken. Daarom is het van belang dat je schuit niet stuurloos in cirkels draait, maar dat je crew samenwerkt richting het doel. Hoe meer de collega's van elkaar verschillen, hoe meer je er nood aan zal hebben bewust in te zetten op verbinden.

**Het Diversiteit & Inclusie Kompas helpt je
om vlot met de schuit naar het gezamenlijke doel te varen,
op zo'n manier dat iedereen zich optimaal op z'n plaats voelt
en optimaal kan bijdragen.**

Het kompas is jouw navigatie-instrument. Het bestaat uit 8 sleutels – of sturende principes – die de richting aangeven naar inclusief samenleven en samenwerken in het team. Voor je gaat varen, neem je twee voorbereidende stappen:

- Je formuleert helder het gemeenschappelijke doel of belang van het team. Dat noemen we de NOORDSTER.
- Je engageert je om binnen DRIE BAKENS te varen met de schuit; het zijn de voorwaarden voor verbinding.

Volg het STAPPENPLAN in deze leidraad om nieuwe perspectieven te ontdekken in het omgaan met een lastig diversiteitsvraagstuk in je team. Neem het ACTIEPLAN bij de hand. Je begint met de casus kort te omschrijven in het centrum van het kompas. Daarna zet je stap 1 tot en met 5.

© Marijke Cornelis, Diversiteitsacademie. 2022
Let op! Op het Diversiteit & Inclusie Kompas berust copyright. Wil je het instrument inzetten voor iets anders dan je eigen groei als inclusief leider, contacteer dan de auteur marijke@diversiteitsacademie.be.


WAT BRENGT ONS SAMEN?
WELK DOEL OF BELANG DELEN WE?
CONFLICTEREN
NORMALISEREN
RELATIVEREN
OPENEN
VERKENNEN
SCHAKELEN
DIALOGEREN
CO-CREËREN
conflicten hanteren vanuit win-win
diversiteit zien als iets normaal
inzien dat de eigen kijk niet absoluut is
drempels verlagen, de ander toelaten
breed observeren, voorbij cliché en voor-oordelen
talen en symbolen flexibel hanteren
vanuit gelijkwaardigheid in gesprek gaan
samenwerken aan een gedragen resultaat
N
W
O
Z
© Marijke Cornelis - Diversiteit & Inclusie Kompas

Stap 1 – RICHT JE BLIK OP DE NOORDSTER

Wanneer je de samenwerking in je divers team wil aanmoedigen, dan begin je best bij deze vragen:

- Wat brengt ons hier samen?
- Wat is het doel of belang dat we samen delen?

Of wat 'stouter' geformuleerd: waarom laten we mekaar eigenlijk niet gewoon met rust? Er moet iets zijn wat je tegenhoudt om ieder z'n eigen weg te laten gaan. Er is een reden waarom je samen met deze mensen in hetzelfde schuitje zit. Je team heeft een missie. Je samenwerking heeft een doel. En wellicht zijn er nog gemeenschappelijkheden: belangen of wensen die jullie samen delen.

Verbinden in diversiteit gaat vlotter wanneer we de reden van ons samenzijn als een noordster vooropzetten in het gesprek.

In het navigeren naar een nieuwe manier om met het verschil om te gaan, vormt de noordster het punt waarop we ons oriënteren. Hoe woelig het water onderweg ook wordt, de noordster is ons referentiepunt en biedt houvast. Elk gesprek dat we voeren, elke stap die we zetten, elke beslissing die we nemen, is met de noordster van het team helder voor ogen: "komen we hiermee dichter bij onze noordster? Of raken we hiermee verder verwijderd?"

Stap 2 – LET OP DE BAKENS

We varen niet zomaar in het wilde weg! We zetten eerst drie bakens uit. Het zijn VOORWAARDEN VOOR VERBINDING. We navigeren tussen deze kernwaarden.

Baken 1: Iedere mens is uniek

Ieder van ons heeft een eigen identiteit. Die is even uniek als onze vingerafdruk. Geen twee mensen zijn helemaal gelijk. Diversiteit verwijst naar de verschillen in identiteit tussen twee of meer unieke mensen. En zo is diversiteit bij uitstek een relationeel gegeven: ze bestaat enkel in de relatie tussen jij en de ander. Ze is geen kenmerk van de ander.

Pas als we bereid zijn om naar onszelf en de ander te kijken als unieke mensen – met een identiteit die veelzijdig en dynamisch is, en tot uiting komt in een context – zullen we in staat zijn oprecht en duurzaam te verbinden.

Baken 2: Iedere mens is gelijkwaardig

De tweede voorwaarde om te kunnen verbinden in diversiteit, is dat we absoluut erkennen dat elke mens een gelijke waarde heeft (ook al weerspiegelt zich dat niet op onze loonbrief …). Er zijn geen eerste- en tweederangsteamleden. Elkeen is waardevol. Dat lijkt evident, maar dat is het in de praktijk allerminst.

In de meeste teams is een dynamiek aanwezig die de collega's opdeelt in 'eersterangs' en 'tweederangs', vaak op basis van leeftijd, diploma, functieprofiel, positie, anciënniteit, morele superioriteit … Dit wordt ingezet als een machtsmiddel om teamleden de pas af te snijden of de mond te snoeren.

Wil je als leidinggevende de diversiteit in je team optimaal kunnen benutten, dan is het belangrijk dat je actief ingaat tegen deze opdeling van collega's. Zeg en doe dingen die de gelijkwaardigheid van je teamleden in de verf zetten.

Baken 3: Iedere mens is vrij

Ieder lid van je team is een autonome mens die zelfstandig en vrij beslissingen neemt. Ook al lijkt het alsof een collega gedwee volgt, weet dan dat er onder de oppervlakte een vrije mens schuilt. Dit betekent concreet dat elke vorm van samenwerking een onderhandeling is. Het komt erop aan de ander een voorstel te doen waarmee die akkoord kan gaan.

De uitkomst zal telkens anders zijn, op maat van jouw unieke team. De oplossing die in het ene team naar verbinding leidt, werkt niet per definitie voor een ander team.

Stap 3 – NAVIGEER MET DE 8 SLEUTELS

Je bent nu helemaal klaar voor vertrek!

Nu je het doel van de samenwerking terug helder voor ogen hebt en je de voorwaarden voor verbinding in diversiteit fris in het geheugen geprent hebt, kan je aan de slag met de 8 sleutels voor verbinden in diversiteit. Beantwoord achtereenvolgens de vragen bij de sleutels.

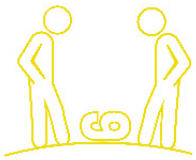
Wat kan je zeggen of doen om van het verschil iets 'normaals' te maken?

NORMALISEREN



Wat kan je zeggen of doen om de 'waarheid' van de ene naast de 'waarheid' van de andere te plaatsen?

RELATIVEREN



Wat kan je zeggen of doen om empathie aan te wakkeren en de harten van de collega's te openen voor elkaar?

OPENEN



Wat kan je zeggen of doen om een 'respectvolle nieuwsgierigheid' en een leerhouding onder collega's te stimuleren?

VERKENNEN



SCHAKELEN



Wat kan je zeggen of doen om je teamleden aan te zetten tot flexibiliteit?
Hoe maak je ruimte voor verschillende taalregisters, symbolen en rituelen?

DIALOGEREN



Wat kan je zeggen of doen om het debat te vermijden en de verbindende dialoog te installeren?

CO-CREËREN



Hoe integreer je participatie en co-creatie in de ontwikkeling van een oplossing?

CONFLICTEREN



Welke strategie zet je uit om met conflicten om te gaan?
Hoe maak je hierover afspraken met de collega's?

Stap 4 – MAAK JE ACTIEPLAN

Selecteer uit de bovenstaande ideeën DRIE PRIORITEITEN of drie acties die voor jou haalbaar en urgent zijn. Dit wordt je actieplan om met het betreffende diversiteitsvraagstuk in je team aan de slag te gaan.

