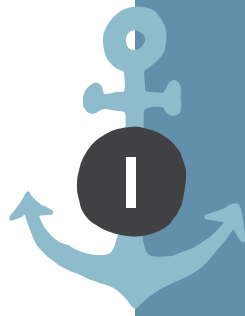


ILIAS

Inclusief Leiderschap in
het Aanmoedigen van
Samenwerking

VAARROUTE





ILIAS

Bij de start van je ILIAS-traject laten we je reflecteren over je rol en positie als leider. De vaarroute naar 'inclusief leiderschap in het aanmoedigen van samenwerking' start immers bij jou als stuwende kracht van een transitie in je team. Wie ben jij als leidinggevende en door welke bril kijk jij naar je context? Je identificeert krachten en valkuilen. Zo sta je optimaal in de startblokken voor een succesvol traject.

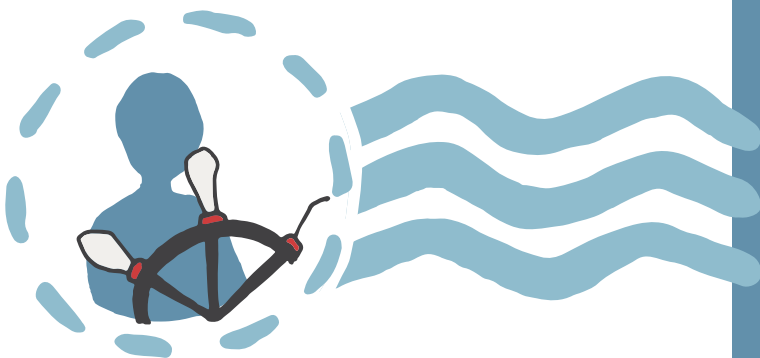
Stap in je kracht als leider

TOOL 1

Silhouet van de leider

TOOL 2

Inclusief Leiderschap Zelf-scan[©]





TOOL I Silhouet van de leider

Je rol als leidinggevende of stafmedewerker is niet evident. Daarom is het goed om na te denken over **HOE JIJ DIE ROL ZIET**. Deze keer niet met woorden, maar op een beeldende manier. Haal de stiften en potloden maar boven! Je mag je eigen silhouet tekenen.

Stel je nadien onder andere de vraag of je mensen in je team hebt die verschillende componenten van dit silhouet kunnen opnemen. Een inclusief leider deelt de verantwoordelijkheid met meer mensen in het team.

OPDRACHT

Teken je silhouet op een blad papier. Denk na over de verschillende componenten van je rol als leider in het team. Noteer kernwoorden.



HERSENEN – Over welke kennis moet een leider beschikken?

GEZICHT – Welke zintuigen zijn belangrijk en waarom? Wat moet een leider (in)zien? Waar moet een leider naar luisteren? Waar moet een leider een neus voor hebben? Wat moet een leider kunnen (aan)voelen?

SCHOUDERS – Wat moet een leider kunnen dragen?

HART – Waar moet een leider vol van lopen? Hoeveel of welk soort passie moet een leider hebben?

BUIK – Wat is het buikgevoel van een leider? Hoeveel lef mag een leider bijvoorbeeld hebben? Of nog: kan een leider intuïtief werken of liever volgens vooraf vastgelegde processen?

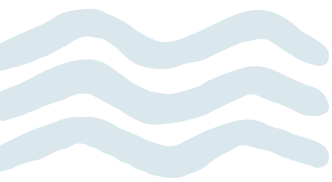
HANDEN – Wat heeft een leider in handen? Wat niet?

KNIEËN – Waarvan krijgt een leider knikkende knieën? Met andere woorden: wat moet een leider omzeilen? Wat mag een leider links laten liggen?

VOETEN – In welke richting moet een leider bewegen? Hoe kan een leider anderen in beweging brengen?

...

Bron: van den Bosch, Suzanne (2010) Transition experiments. Exploring societal changes towards sustainability.



Inclusief Leiderschap Zelf-scan[©]

Om inclusie in het team laten groeien en te kunnen genieten van de meerwaarde van diversiteit is inclusief leiderschap nodig. Met deze zelfscan test je in hoeverre inclusief leiderschap nu al deel uitmaakt van je professioneel handelen. Ook als je geen formeel leidinggevende bent, kan je inclusief leiderschap tonen.

Beantwoord elke stelling op een schaal van 1 (helemaal niet mee eens) tot 5 (helemaal wel mee eens). Tel alle scores bij elkaar op en deel door 13. Hoe hoger het gemiddelde, hoe meer je al een inclusief leider bent, en vice versa.

Als leidinggevende ...	1 --	2 -	3 -+	4 +	5 ++
1. stimuleer ik teamleden om met collega's verschillende standpunten en perspectieven op probleemoplossing te bespreken.					
2. maak ik het mogelijk dat elk teamlid hun verschillende standpunten kan uitdrukken in het team.					
3. stimuleer ik alle teamleden om hun verschillende ideeën te delen met collega's.					
4. stimuleer ik teamleden om de verschillende achtergronden van collega's te benutten voor het oplossen van problemen.					
5. stimuleer ik teamleden om de verschillende achtergronden van collega's te benutten als bron voor nieuwe inzichten.					
6. stimuleer ik medewerkers om te leren van collega's met verschillende achtergronden.					
7. stimuleer ik elk teamlid om actief te participeren in het team.					
8. zorg ik ervoor dat elke medewerker als een gelijkwaardig lid van het team wordt behandeld.					
9. probeer ik te voorkomen dat teamleden denken in negatieve stereotypingen over andere collega's.					
10. probeer ik te voorkomen dat teamleden subgroepen vormen die andere collega's mogelijk uitsluiten.					
11. zorg ik ervoor dat elk teamlid zichzelf kan zijn in het team.					
12. communiceer ik naar teamleden de meerwaarde die diversiteit kan hebben in het team.					
13. maak ik het mogelijk dat elk teamlid een eigen inbreng kan hebben in het team.					
TOTALE SCORE = (AANTAL BEHAALDE PUNTEN) / 13					

©Dr. Tanachia Ashikali, Governance and Global Affairs, Universiteit Leiden Leadership Centre

<https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/governance-and-global-affairs/bsk/leiden-leadership-centre/factsheet-inclusief-leiderschap-spread.pdf>



ILIAS

Wil je een route uitstippelen naar een nieuwe bestemming, dan is het belangrijk te weten vanwaar je vertrekt. In dit tweede anker vind je werkvormen waarmee je, samen met je divers team, de startpositie in kaart kan brengen in je route naar meer inclusief leiderschap. Welke beloftevolle kiemen van inclusief leiderschap zijn al aanwezig? Welke uitdagingen zien jullie? Wie haal je allemaal aan boord in een participatieve aanpak?

Breng je startpositie in kaart

TOOL 1

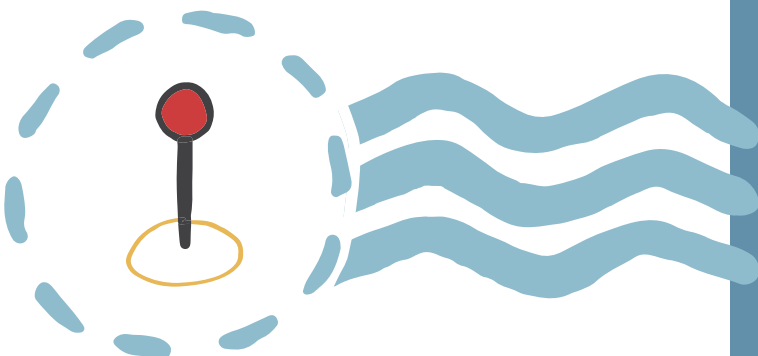
Het teamwiel van Vroemen

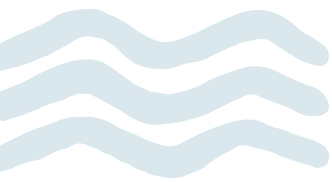
TOOL 2

Groei vanuit de kiemen van verandering

TOOL 3

Activeer je teamleden in de analyse





TOOL I **Het teamwiel van Vroemen**

Bestaat er een toverformule om met je team over **SAMENWERKING** te reflecteren?

— Neen!

Is het belangrijk om over de samenwerking in het team te praten?

— Ja! Absoluut.

Martijn Vroemen reikt ons met het teamwiel **ZES SUCCESFACTOREN** voor samenwerking aan. Hoe gemakkelijk zou het zijn om als leidinggevende deze factoren te analyseren en het resultaat aan het team te presenteren ... Maar zo werkt het natuurlijk niet. De magie van het model zit in het samen analyseren en bespreken als team. Het biedt een leidraad om de onderlinge verhoudingen onder de loep te nemen, waarbij het team als **SYSTEEM** gezien wordt. Je duidt geen schuldigen aan, maar ziet **BEÏNVLOEDING** als iets reëls en alomtegenwoordig. Hierdoor verhoogt de kans om het als ploeg te hebben over dieperliggende patronen, angsten, wederzijdse irritaties ... kortom, de onderstroom. Kijken naar wat werkt, is dan ook even belangrijk als kijken naar wat niet werkt.

Tijd nemen om het als team te hebben over onderlinge samenwerking is even belangrijk als het uitdiepen van een inhoudelijk thema en verhoogt de kans op beter en sterker werk. Het maakt deel uit van zorg dragen voor elkaar. Stop dus even de tijd, kijk in de achteruitkijkspiegel en focus op wat er daadwerkelijk en concreet kan aangepakt worden voor een betere samenwerking.

WERKWIJZE: Analyse van de samenwerking met het teamwiel

Stap 1 — LANDEN

Je staat stil bij hoe iedereen erbij zit. De deelnemers stellen zich voor en benoemen de eigen verwachtingen. De focus ligt op belemmeringen en drijvende krachten in het aanwezig zijn.

Stap 2 — BASISAFSPRAKEN

Je maakt afspraken bij aanvang van het gesprek. De samenwerkingsanalyse wordt op een systeemtheoretische manier gekaderd: het succes van samenwerking komt tot stand via wederzijdse beïnvloeding. We praten vanuit onszelf en gaan geen beschuldigingen uiten ten aanzien van teamleden. We houden een helikopterperspectief aan: het **TEAM** staat **IN DE FOCUS**. Onderlinge conflicten tussen individuele teamleden komen nu niet aan bod.

Stap 3 — ERVARINGSGERICHT OEFENEN: DE PAPIEREN TOREN

Verdeel de groep in subgroepen. Leg de opdracht uit (zie instructieblad). Geef de groepjes de tijd om de opdracht uit te voeren. Laat hen daarna hun resultaat aan elkaar voorstellen.

In de nabespreking laat je de deelnemers vertellen hoe ze de torenbouw aangepakt hebben. Welke stappen hebben ze gezet? Hoe is het proces verlopen? Je construeert samen een gemeenschappelijke bril om naar jullie samenwerking te kijken. Samenwerking wordt hier gezien als een **VERZAMELING VAN SUCCESFACTOREN**.

Stap 4 – ANALYSE VAN STERKTES EN ZWAKTES

Na de verkenning van de succesfactoren bij het bouwen van de torens gaan de deelnemers met de **TEAMSAMENWERKINGSEVALUATIE** (M.Vroemen) aan de slag. Elke deelnemer vult de evaluatie individueel in.

Het is belangrijk dat je hier extra benadrukt dat iedereen **RECHT OP EEN EIGEN KIJK** heeft en dat de waarheid niet bestaat. Het accent ligt op samenwerken in team. De deelnemers kijken vanuit metaperspectief naar wat er goed en minder goed loopt in de samenwerking.

Stap 5 – SELECTIE VAN DE TOP DRIE

De deelnemers komen terug samen in de groep waarmee ze de toren bouwden. Ze bespreken de sterktes en zwaktes die ze elk kozen. Dit geeft hen de ruimte om verschillen in perspectief te verhelderen. Per groep wordt een top drie van sterktes en zwaktes gekozen.

Stap 6 – KOMEN TOT EEN GEZAMENLIJKE ANALYSE

De verschillende groepen lichten hun analyse plenair toe. Jij modereert het gesprek. De bevindingen van de ene groep worden afgewogen bij de andere groep. Laat de groepen afwisselend aan het woord. Zo ontstaat vrij snel een overzicht van gemeenschappelijke sterke en zwakke punten.

Stap 7 – KIEZEN VAN EEN WERKPUNT

Wanneer de overeenkomsten en verschillen in de analyse besproken zijn, gaan jullie werkpunten identificeren. Een werkpunt kan betrekking hebben op nog beter worden in wat al goed gaat of op iets wat moeilijker verloopt in de samenwerking. Kies samen als team het werkpunt waarmee je aan de slag wil gaan. Je doet dit door te stemmen, waarbij elk teamlid één stem heeft.

Stap 8 – OPSTELLEN VAN EEN VERBETERPLAN

Verken het gekozen werkpunt vanuit verschillende perspectieven en bepaal samen acties. Daarbij is het belangrijk dat je kiest voor **CONCRETE ACTIES** en geen vage, onuitvoerbare beloftes.

Bedank het team voor de inzet!

OEFENING: De papieren toren (instructie)

Vorbereiding

- Verzamel drie kranten per groep.
- Verzamel een rol doorzichtige plakband per groep.

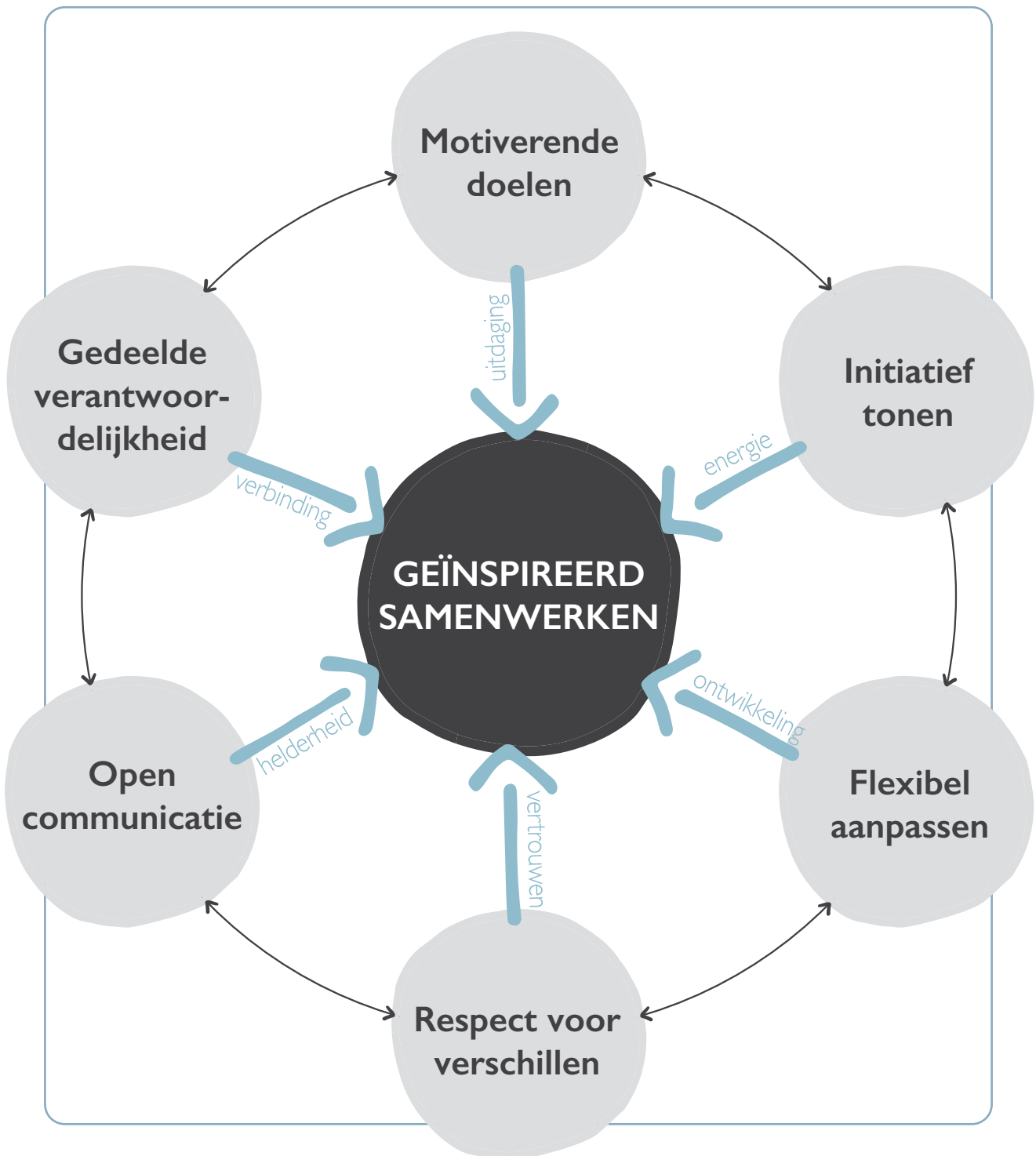
Opdracht

Maak een zo hoog mogelijke constructie met het verzamelde materiaal.

- Je mag enkel gebruik maken van het verzamelde materiaal (kranten / plakband).
- Je mag geen personen of gebruiksvoorwerpen gebruiken om je constructie te bouwen of te ondersteunen. Het moet een opzichzelfstaande constructie zijn.
- De toren mag niet worden vastgeplakt aan de tafel.
- Je krijgt in totaal 15 minuten de tijd. De tijd is opgedeeld in twee blokken. De eerste 5 minuten gebruik je voor overleg. De resterende tijd voor het bouwen van de constructie.

De groep die de hoogste constructie heeft gebouwd en die na het verstrijken van de 15 minuten nog 30 seconden blijft staan, heeft gewonnen! Het is de combinatie van beide voorwaarden die telt.







Zes succesfactoren voor teamwerk (Martijn Vroemen)



Schema gebaseerd op het teamwiel van Martijn Vroemen

(bron: <https://www.teamchange.nl/teamwiel-succesfactoren-voor-teamwerk/>)

Teamsamenwerkingsevaluatie

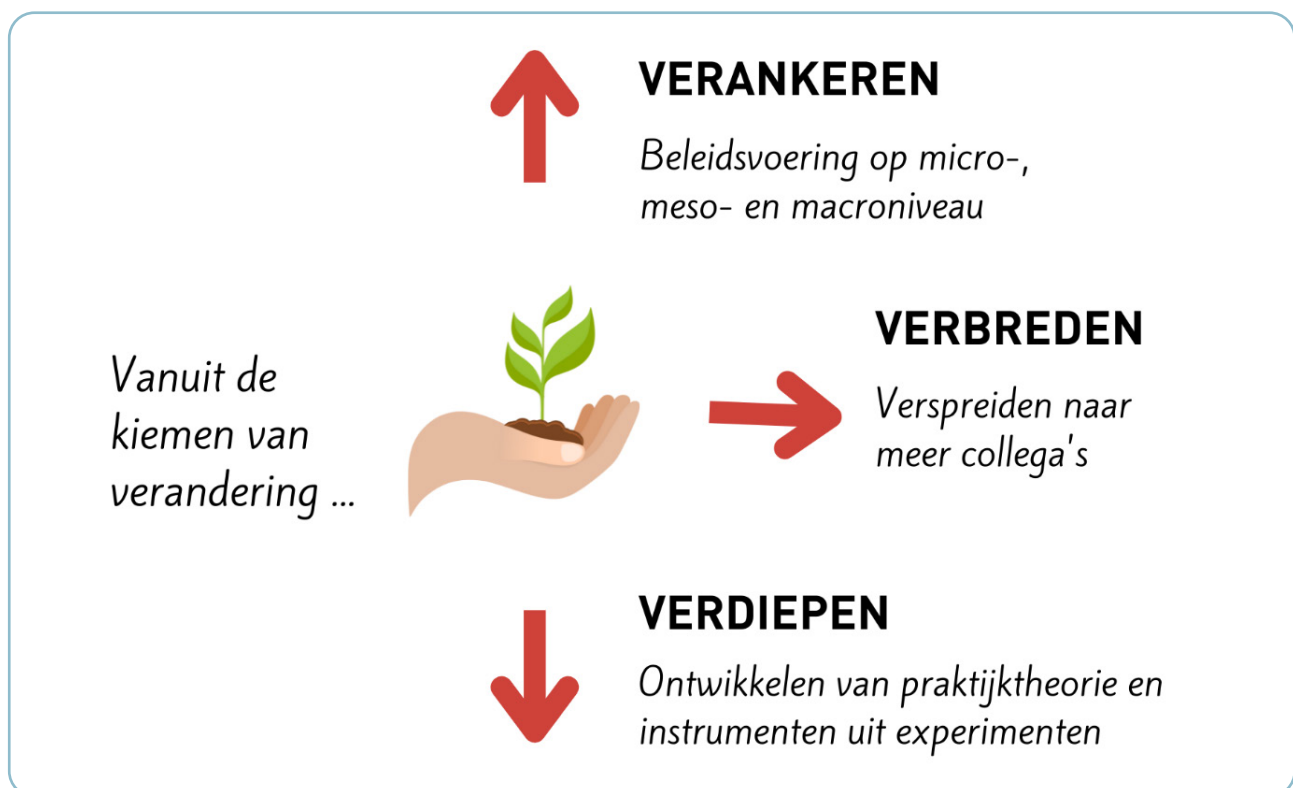
SUCCEFACTOREN M. Vroemen	Dit loopt goed ✓	Dit kan beter ✗
<p>Respect voor verschillen</p> <ul style="list-style-type: none"> • luisteren naar elkaar • tolerant omgaan met de ander • waardering uitspreken • mogen falen • verschillen zijn mogelijk 		
<p>Flexibel aanpassen</p> <ul style="list-style-type: none"> • inspelen op veranderende omstandigheden • afstemmen tussen team en omgeving • durven veranderen 		
<p>Initiatief tonen</p> <ul style="list-style-type: none"> • daden aan woorden koppelen • voorstellen doen / ideeën uitspreken • creativiteit en energie vrijmaken 		
<p>Motiverende doelen</p> <ul style="list-style-type: none"> • eerst denken, dan doen • duidelijke afspraken maken • voortgang bewaken, evalueren en toetsen • houvast, sturen, kiezen 		
<p>Gedeelde verantwoordelijkheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • iets voor elkaar over hebben • samen aan de kar trekken • ruimte scheppen voor betrokkenheid • elkaar steunen, interesse tonen • richtlijnen en advies bij problemen 		
<p>Open communicatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • elkaar feedback geven • omgaan met conflicten • eerlijkheid en directheid bevorderen • ventileren 		



TOOL 2 **Groei vanuit de kiemen van verandering**

Grote transformatie en groei in een organisatie begint vaak heel klein en bescheiden. Een paar idealisten starten met kleinschalige **EXPERIMENTEN** in de eigen praktijk. Ze nemen initiatief, steken de handen uit de mouwen. Deze vernieuwers wachten niet tot er instructies komen 'van bovenaf', maar gaan zelf aan de slag. Hier ontkiemt het groeiproces.

We kunnen deze **KIEMEN VAN VERANDERING** ondersteunen en groeikansen geven door er gericht naar op zoek te gaan en systematisch in te zetten op verbreden, verdiepen en verankeren.



Bron: van den Bosch, Suzanne (2010). "Transition experiments. Exploring societal changes towards sustainability." (Zie ook blz. 63 in: https://pure.eur.nl/ws/portalfiles/portal/46327086/Proefschrift_Suzanne+van+den+Bosch.pdf)

Werkblad 'Kiemen van verandering'

Met welke uitdaging ga jij tijdens je ILIAS-traject aan de slag?

Wat zijn in jouw organisatie de 'kiemen van verandering'?


Hoe kan je die 'kiemen' verbreden, verdiepen en verankeren?

VERANKEREN


VERBREDEDEN

VERDIEPEN


Vanuit de kiemen van verandering ...




VERANKEREN
Beleidsvoering op micro-, meso- en macroniveau



VERBREDEDEN
Verspreiden naar meer collega's





VERDIEPEN
Ontwikkelen van praktijktheorie en instrumenten uit experimenten



TOOL 3 **Activeer je teamleden in de analyse**

In een doos (kom of hoed) bevinden zich diverse dubbelgevouwen strookjes papier. Op elke strook staat een vraag. De teamleden trekken om de beurt een vraag en beantwoorden die zelf. Ze vragen vervolgens nog twee collega's om hun antwoord te geven.

Met de vragenbak **ACTIVEER JE DE TEAMLEDEN IN DE ANALYSE** van de huidige samenwerking in het team. Zo kom je tot meer diepgang en betrokkenheid in het gesprek. In sommige teams voelen de collega's een grote drempel om elkaar vragen te stellen en elkaar te bevragen over hoe het loopt met de samenwerking. Met deze werkvorm spoor je ten eerste iedereen aan om vragen te bedenken. Ten tweede verlaag je de drempel om vragen te stellen, omdat mensen slechts de vraag hoeven te stellen die zij uit de bak getrokken hebben. De vraagsteller krijgt hiermee anonimiteit. Dit verlaagt de drempel om wat meer gedurfde, kritische of persoonlijke vragen aan bod te laten komen.

WERKWIJZE: Vragenbak

Stap 1 – STROKEN UITDELEN

Bedenk vooraf hoeveel vragen je in de vragenbak wil hebben, hoeveel stroken elk teamlid krijgt en hoeveel tijd dat zal kosten. Deel de stroken uit.

Stap 2 – VRAGEN LATEN NOTEREN

Introduceer het gespreksonderwerp. Waar wil je het met je ploeg graag over hebben? Laat de teamleden vragen bedenken die ze met betrekking tot dit thema graag aan elkaar willen stellen. Vraag hen die op de stroken te schrijven.

Stap 3 – VRAGEN VERZAMELEN

Demonstreer hoe je wil dat de stroken dubbelgevouwen worden. Vraag je teamleden om de stroken op dezelfde manier te vouwen, zodat niet herkenbaar is van wie welke vraag afkomstig is. Ga rond in de groep en laat de vragen in de doos werpen.

Stap 4 – VRAGEN LATEN TREKKEN EN BEANTWOORDEN

Plaats de vragenbak in het midden van de cirkel en laat iemand uit het team een eerste vraag trekken. De collega stelt de vraag luidop en geeft het eigen antwoord op de vraag. Laat nog twee collega's antwoorden op dezelfde vraag of hou een kort kringgesprek. Ga vervolgens over naar een volgende vraag.

Alternatieve werkwijze

Als je de teamleden bedenktijd wil geven, kan je hen eerst allemaal één of meer stroken uit de vragenbak laten trekken. Je geeft de groep dan enkele minuten de tijd om na te denken over hun antwoord. Doe vervolgens een rondje waarbij je de teamleden om de beurt laat antwoorden of laat iedereen willekeurig aan de beurt komen.

TIP!

Voor sommige toepassingen kan het handig zijn om een extra spelregel te hanteren: 'Als de vraag niet relevant is of je wil die niet beantwoorden, dan mag je één keer een nieuwe vraag trekken.'

Bron: Dirkse-Huscher, S. & Angela Talen. (2007) Het Groot Werkvormenboek. Academic Service, 46-47.



ILIAS

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?

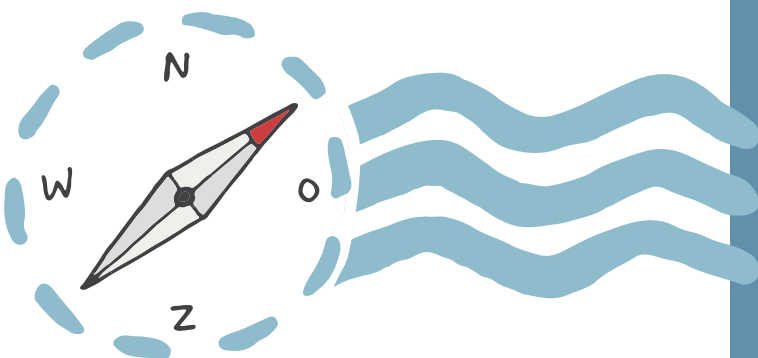
Activeer je ILIAS-kompas

TOOL 1

De 8 fasen van een succesvol groeitraject

TOOL 2

Het Diversiteit & Inclusie Kompas





TOOL I 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 sissert 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 stopt ...

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

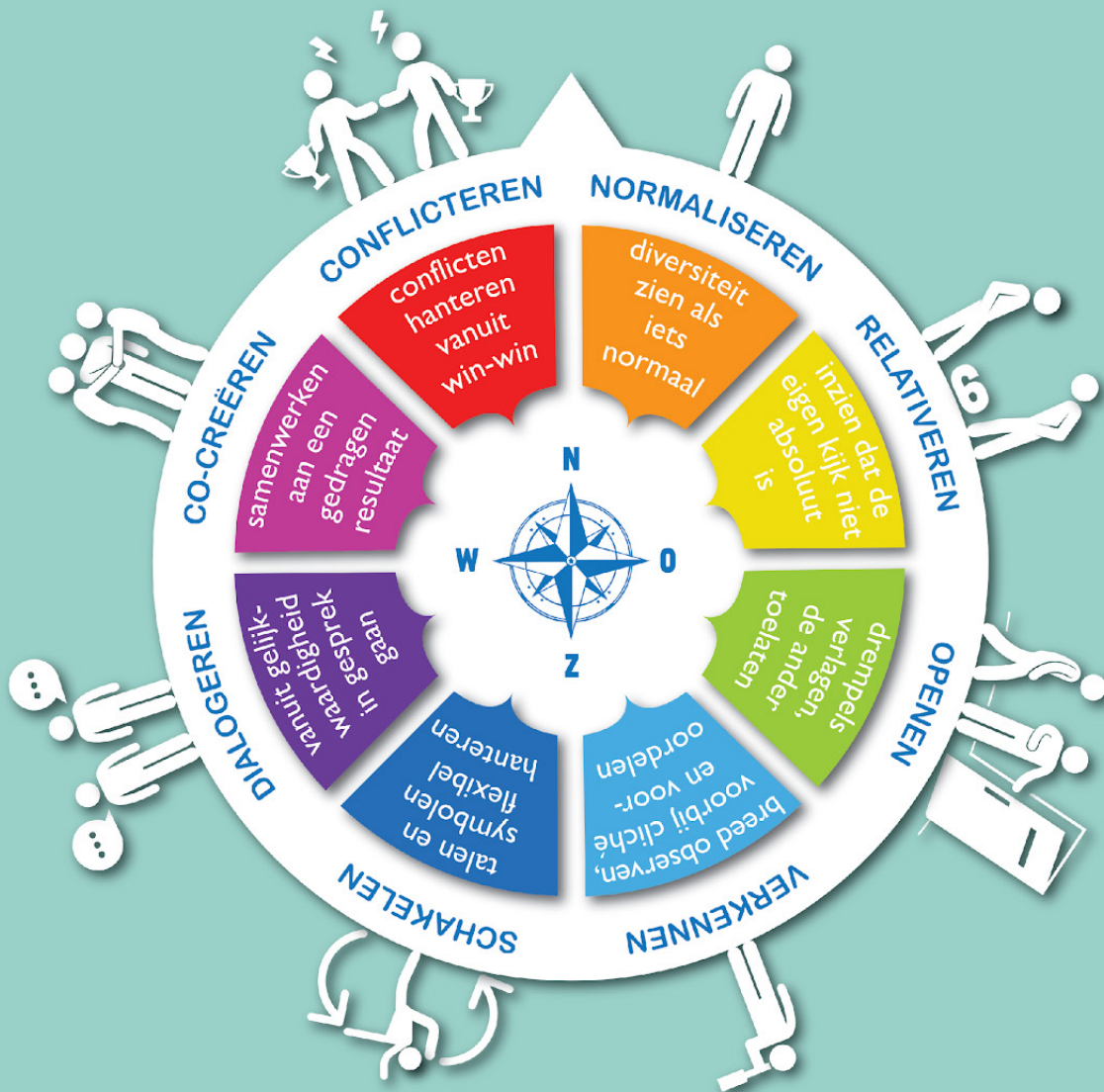
Let op! Op het Diversiteit & Inclusie Kompas berust copyright. Wil je het instrument inzetten voor iets anders dan je eigen groei als inclusief leider, contacteer dan de auteur marijke@diversiteitsacademie.be.



WAT BRENGT ONS SAMEN?



WELK DOEL OF BELANG DELEN WE?



© 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 dichterbij 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.



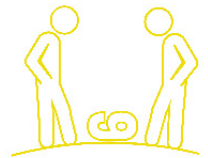
Wat kan je zeggen of doen om van het verschil iets 'normaals' te maken?

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.

Wat brengt ons samen? Wat is het gemeenschappelijk doel of belang?

.....
.....
.....
.....
.....

CONFLICTEREN

NORMALISEREN

RELATIVEREN

OPENEN

VERKENNEN

SCHAKELN

DIALOGEREN

CO-CREËREN

Omschrijf hier kort het diversiteitsvraagstuk:

.....
.....
.....
.....

© Marijke Cornelis – Diversiteitsacademie



ILIAS

In het vierde anker vind je werkvormen voor draagvlakontwikkeling. Het is immers belangrijk om het hele team warm te maken voor de nieuwe leiderschapsstijl in wording. Hoe ontwikkel je een gevoel van noodzaak? Wie zijn je onmisbare bondgenoten? Hoe vorm je een sterke leidende coalitie die mee het proces zal dragen?

Creëer een gunstig groeiklimaat

TOOL 1

Teamingo

TOOL 2

Een echt gevoel van noodzaak

TOOL 3

Rollenspel Theo en Thea Grijs

TOOL 4

Omgaan met weerstand

TOOL 5

Feedbackkillers





TOOL I Teamingo

Een veranderklimaat creëer je niet enkel door evaluatieschema's, turfoefeningen en gesprekken over de inhoud. Het is belangrijk ook **AANDACHT** te hebben **VOOR DE ONDERLINGE VERHOUDINGEN** tussen de teamleden en voor de sfeer in de groep. Versterk de band in de groep om zo gemakkelijker samen resultaten te boeken.

Een Teamingo is een goede **IJSBREKER** bij de start van een proces dat je samen wil gaan. Je zet in op verbinding in de groep. Je creëert een fijne sfeer. Deze werkvorm verhoogt de kans op enthousiasme en vrolijkheid. Mensen gaan met elkaar in gesprek, er wordt gelachen en uiteindelijk roept er dan toch iemand **BINGO!**

OPDRACHT

Vul bij elke naam op het Bingo-formulier een andere naam van een collega in.

- Ga met elkaar in gesprek.
- Je moet bij elke uitspraak een andere naam hebben.
- Het idee is om zo snel mogelijk je formulier volledig in te vullen. Het spel start van zodra iedereen een formulier heeft. Als je klaar bent, roep je BINGO! Ben je de eerste, dan heb je gewonnen.

TIP!

Je hoeft je niet in het spel te laten beperken door het Bingo-formulier dat hier toegevoegd is. Maak er gerust eentje op maat van je organisatie.

Bron: www.IOIwerkvormen.nl

BINGO-formulier

ZOEK EEN COLLEGA DIE ...

GRAAG DANST

HIER AL MEER DAN TIEN JAAR
WERKT

MUZIEK KAN SPELEN

EEN UITZONDERLIJK HUIDDIER
HEEFT

MET DE FIETS NAAR HET WERK
KOMT

VUUR KAN MAKEN

TZATZIKI KAN MAKEN

EEN TRUI KAN BREIEN

VRIJWILLIGERSWERK DOET

BINGO-formulier

ZOEK EEN COLLEGA DIE ...

GRAAG DANST

HIER AL MEER DAN TIEN JAAR
WERKT

MUZIEK KAN SPELEN

EEN UITZONDERLIJK HUIDDIER
HEEFT

MET DE FIETS NAAR HET WERK
KOMT

VUUR KAN MAKEN

TZATZIKI KAN MAKEN

EEN TRUI KAN BREIEN

VRIJWILLIGERSWERK DOET



TOOL 2 Een echt gevoel van noodzaak

Zelfgenoegzaamheid en een gevoel van onoverwinnelijkheid enerzijds, angst en rusteloosheid anderzijds, zijn de natuurlijke vijanden van positieve groei in je team. John Kotter reikt ons in het boek *Een gevoel van urgentie! Hoe krijg je mensen in beweging om succesvol te veranderen*, (2008, Business Contact) **EEN STRATEGIE EN VIER TACTIEKEN** aan om een echt gevoel van urgentie te creëren bij zowel leidinggevendenden als medewerkers. Gebruik de **CHECKLIST** op de achterzijde om zelfgenoegzaamheid en valse urgentie te herkennen.

DE STRATEGIE

Creëer actie die bijzonder alert en extern georiënteerd is, steeds gericht op groei, op iedere dag enige voortgang boeken, op tijdverspilling uitbannen – en dit alles door steeds zowel op het HART te mikken als op het HOOFD. Mensen komen gemakkelijker in beweging, als ze tegelijk voelen én weten dat het belangrijk is.

DE TACTIEKEN

HAAL DE BUITENWERELD BINNEN

- Herstel de verbinding tussen de interne werkelijkheid en externe kansen en risico's.
- Kom met emotioneel meeslepende gegevens, mensen, video's, websites en geluiden.

HANDEL ELKE DAG VANUIT URGENTIE

- Gedraag je nooit zelfvoldaan, bang of boos.
- Toon altijd je eigen gevoel van urgentie in vergaderingen, gesprekken, memo's en e-mails. Doe dat zo zichtbaar mogelijk voor zoveel mogelijk mensen.

ZIE CRISSEN ALS EEN KANS

- Let altijd goed op of een crisis ook je bondgenoot kan zijn in het vernietigen van zelfgenoegzaamheid, niet alleen een verschrikkelijke vijand.
- Ga hierin zeker wel voorzichtig te werk. Wees niet naïef, want crisissen kunnen ook fataal zijn.

REKEN AF MET DE NEE-NEE'S

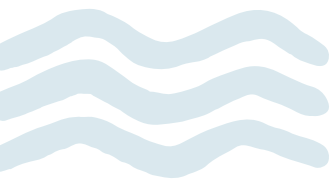
- Verwijder of neutraliseer gestage **URGENTIEDODERS**. Dit zijn niet de sceptische mensen, maar zij die vastbesloten zijn om de groep zelfgenoegzaam te houden of zo nodig destructieve paniek en angst te creëren.

Hoe herken je ZELFGENOEGZAAMHEID en VALSE URGENTIE?

Deze vragen kunnen helpen:

	Worden cruciale kwesties neergelegd bij consultants of werkgroepen waar geen sleutelfiguren bij betrokken zijn?
	Hebben mensen moeite om een datum te vinden voor een vergadering over belangrijke initiatieven ('want mijn agenda zit zo vol')?
	Is er gebrek aan openhartigheid en transparantie om vertragende bureaucratie en organisatiepolitiek aan te pakken?
	Eindigen vergaderingen over belangrijke kwesties zonder besluit over wat er onmiddellijk moet gebeuren (behalve een nieuwe vergadering plannen)?
	Zijn de discussies naar binnen gericht in plaats van te gaan over de noden / wensen van het doelpubliek, op handen zijnde hervormingen, concurrenten en dat soort zaken?
	Stoppen mensen veel tijd in het maken van powerpointpresentaties over bijna alles?
	Rennen mensen van vergadering naar vergadering, zichzelf uitputtend en niet of nauwelijks geconcentreerd op cruciale risico's en kansen?
	Gebruikt men uiterst selectieve feiten om gegevens te ontkrachten die wijzen op een groot risico of een kans?
	Leggen mensen de schuld van grote problemen steeds bij anderen in plaats van verantwoordelijkheid te nemen en te veranderen?
	Heerst er passieve agressie rond belangrijke kwesties ("Oh, moest dat vandaag? Dat heeft niemand mij verteld.")?
	Worden mislukkingen uit het verleden niet besproken om eruit te leren, maar om nieuwe initiatieven te stoppen of te vertragen?
	Zeggen mensen 'we moeten nu ingrijpen' om vervolgens niets te doen?
	Worden belangrijke discussies ondermijnd met cynische grapjes?
	Worden bepaalde opdrachten rond cruciale kwesties regelmatig niet op tijd afgewerkt of zijn ze kwalitatief onvoldoende?

Hoe meer vakjes je aankruiste, hoe minder urgentie er bestaat voor de koers die je wil varen. Neem zeker voldoende tijd om het gevoel van noodzaak te laten stijgen!



TOOL 3 Rollenspel Theo en Thea Grijs

Met dit grappige rollenspel kan je de collega's in je team leren **OMGAAN MET WEERSTAND**. Ze ervaren hoe het voelt wanneer iemand je uit je weerstand probeert te halen of omgekeerd, wanneer je zelf iemand voorbij de weerstand probeert te leiden. Op een luchtige en ongedwongen manier krijgen ze inzicht in de strategieën die wel en niet werken.

OPDRACHT

- Voorbereiding: kopieer voldoende rolomschrijvingen voor de groep.
- Verdeel de groep in twee: een groep 'kleurendenkers' en een groep 'Theo / Thea Grijs'.
- Vraag de kleurendenkers om met jou het lokaal te verlaten. Geef aan elke deelnemer een rolomschrijving en licht de opdracht toe: straks gaan ze elk naar één Theo / Thea Grijs toe.
- Laat de kleurendenkers zich even voorbereiden terwijl je terugkeert naar de andere groep. Je deelt de rolomschrijving van Theo / Thea Grijs uit en licht de opdracht toe: straks zullen ze iemand ontmoeten die hen mee probeert te nemen in een verhaal. Ze zijn moeilijk te overtuigen, TENZIJ de ander hen weet te raken.
- Haal de kleurendenkers terug in het lokaal. Geef ongeveer 5 minuten speeltijd.
- Bespreek na aan de hand van onderstaande vragen.

VRAGEN voor de nabespreking

Eerste reacties?

Nabespreking met Theo / Thea:

- Zijn jullie de wereld in kleur gaan zien?
- Waarom wel/niet?
- Hoe kwam de ander over?
- Welk gevoel werd er bij jou opgewekt?
- Wat was het punt waarop je (bijna) overstag ging?

Nabespreking met de kleurendenkers:

- Hoe hebben jullie dit ervaren?
- Wat was er moeilijk?
- Welke gevoelens werden er bij jou opgewekt?
- Wanneer voelde je dat de weerstand afnam en hoe merkte je dit?



Rol Theo / Thea Grijs

Je naam is Theo of Thea Grijs. Je bekijkt het leven door een grijze bril. Je levensvisie is zeer negatief. Het leven is om te ploeteren, niet om te genieten. De kleur die domineert, is grijs. Je hebt het ook altijd zo gekend en dus is dat het beste.

Volgens dit basisprincipe kan je je rol verder invullen. In de ontmoeting met je tegenspeler ben je zeer moeilijk op andere gedachten te brengen, TENZIJ de ander jou kan raken en jou aanspreekt om je visie en overtuigingen te veranderen of om een gesprek mogelijk te maken.

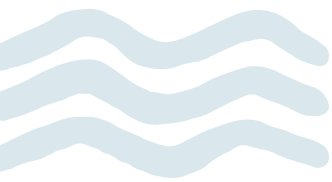


Rol tegenspeler

Over een aantal minuten zal je Theo of Thea Grijs ontmoeten. Die schijnt die naam niet gestolen te hebben ... Het is jouw opdracht de ander te laten inzien dat het leven kleurrijk is en de moeite waard is om voluit te leven en te genieten van ieder moment.

Je voorbereiding bestaat erin je in te leven in een eigen kleurrijke levensvisie en om strategieën te bedenken die de ander aanzetten om op jouw manier te kijken. Het is goed om flexibel van stijl te kunnen wisselen. De ontmoeting zal max. 10 minuten duren.





TOOL 4 **Omgaan met weerstand**

Mensen houden niet zo van veranderingen. Ze doen soms veel moeite om de dingen bij het oude te laten of bij hun standpunt te blijven. Dat is niet altijd onterecht: nieuwe ideeën of praktijken zijn niet per definitie een verbetering! Maar vaak hebben mensen niet zozeer weerstand tegen jouw idee, maar voelen ze zich overvallen. Welke situaties wekken weerstand op? Hoe kan je weerstand bij anderen herkennen? En hoe ga je ermee om?

SITUATIES die weerstand opwekken

Er zijn verschillende situaties waarin mensen weerstand ervaren:

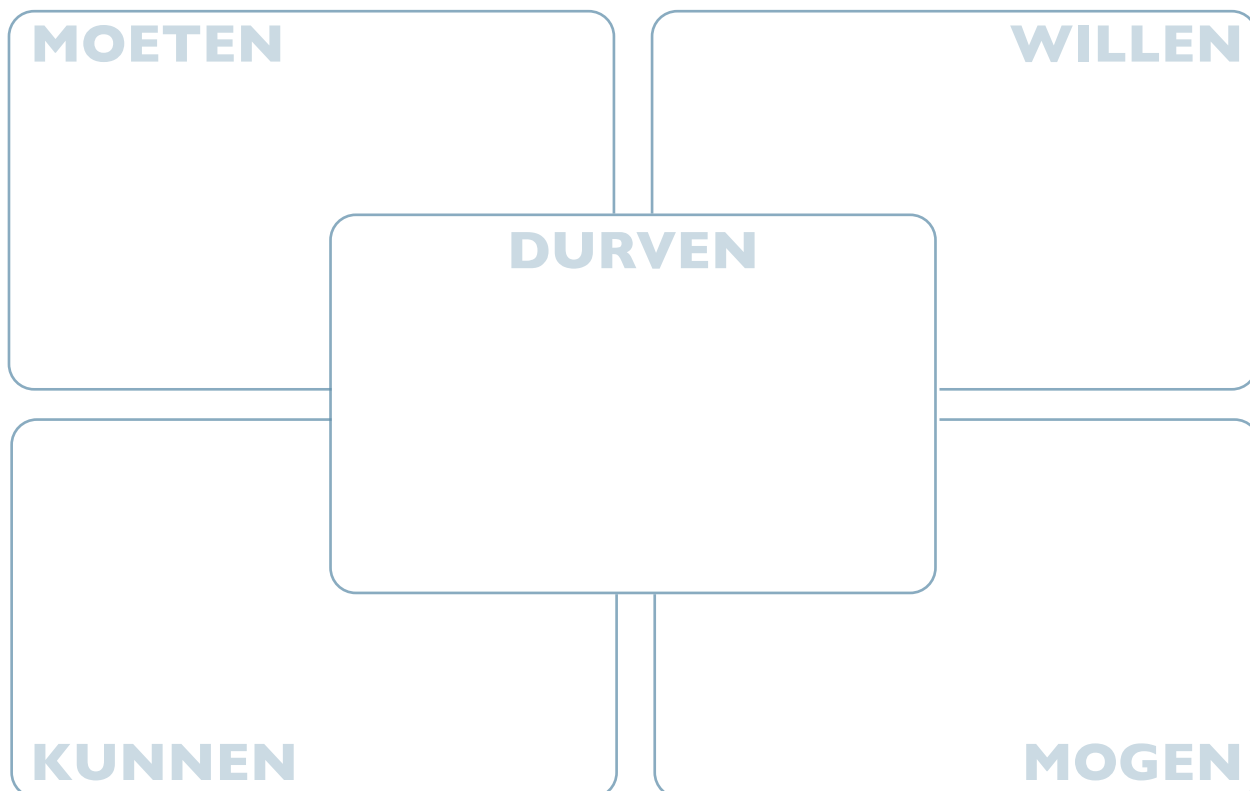
- bij **REORGANISATIES** of andere organisatorische veranderingen;
- bij vereiste **GEDRAGSVERANDERINGEN**: wanneer mensen hun gewoonten moeten aanpassen;
- bij **TRAINING & OPLEIDING**, in leersituaties: iets nieuws aanleren vergt vaak het overbruggen van een zekere weerstand, omdat we oude ideeën moeten loslaten.

Deze situaties hebben met elkaar gemeen dat mensen overtuigd moeten worden om iets nieuws te gaan doen. Weerstand komt opzetten als we vinden dat ons bij die verandering iets wordt aangedaan en we het er niet bij willen laten. We hebben de indruk dat onze wensen en behoeften niet (goed) vervuld worden.

Weerstand heeft te maken met angst voor het onbekende, maar ook met je beknot voelen in je vrijheid. Mensen voelen weerstand als ze een beperking opgelegd krijgen die ze als oneerlijk ervaren. Vrijheid is hierbij een ruim begrip en betekent ook 'doen zoals je het gewend bent te doen' of 'denken zoals jij er altijd al over dacht'.

VIJF BRONNEN van weerstand

Het gevoel dat ons **ONRECHT** aangedaan wordt, kan uit **VIJF BRONNEN** voortkomen. Weerstand ontstaat wanneer mensen het gevoel hebben dat de gevraagde verandering iets is wat ze niet moeten, niet willen, niet mogen, niet kunnen of niet durven.



Figuur: Vijf bronnen van weerstand

MOETEN Ontstaat wanneer mensen het gevoel hebben dat hen iets gevraagd wordt dat ze niet 'moeten' doen, dat niet tot hun taak behoort.

WILLEN Ontstaat wanneer mensen het gevoel hebben dat hen iets gevraagd wordt waar ze geen zin in hebben of dat tegen hun wensen ingaat.

MOGEN Ontstaat wanneer mensen het gevoel hebben dat hen iets gevraagd wordt dat 'onethisch' is, niet correct (cfr. goed vs. kwaad).

KUNNEN Ontstaat wanneer mensen het gevoel hebben dat hen iets gevraagd wordt waar ze niet de mogelijkheden / vaardigheden / competenties voor hebben.

DURVEN Ontstaat wanneer mensen het gevoel hebben dat hen iets gevraagd wordt waarvoor ze niet de moed of het zelfvertrouwen hebben.

De kunst van reageren op weerstand is daarom vooral de vinger op de zere plek leggen. We moeten erachter zien te komen wat de betrokkene als 'oneerlijk' of bezwaarlijk in de situatie ervaart. Zo kunnen we gericht reageren en de bron van weerstand wegnemen. Maar daarvoor is het nodig dat we ons trainen in het tijdig herkennen van weerstand.

Weerstand HERKENNEN

Weerstand uit zich als een intens, prikkelend gevoel. Als een **GRENS** waar we niet voorbij kunnen. We worden emotioneel, koppig en een beetje irrationeel. Een **GEDACHTE** kan al voldoende zijn om weerstand op te wekken. Eens dat gevoel er is, moeten we 'IETS' **DOEN** om de weerstand terug op te heffen. Het gaat niet 'vanzelf' over ...

We kunnen weerstand herkennen aan een reeks **SYMPTOMEN**. Hoe sneller we de signalen oppikken, hoe alerter we erop kunnen reageren. Weerstand kan **ACTIEF** of **PASSIEF** geuit worden, en kan **VERBAAL** of **NON-VERBAAL** zijn.

	VERBAAL (PRATEN)	NON-VERBAAL (GEDRAG)
ACTIEF	<ul style="list-style-type: none">• tegenspraak• tegen argumenteren• verwijten• dreigementen• polemiek• formalisme	<ul style="list-style-type: none">• opwinding• onrust• ruzie• intriges• geruchten• cliëkvorming
PASSIEF	<ul style="list-style-type: none">• ontwijken• zwijgen• bagatelliseren• onzin uitkramen• belachelijk maken• over bijzaken praten	<ul style="list-style-type: none">• lusteloosheid• ongeconcentreerdheid• moeheid• wegblijven• terugtrekken• ziekte

Afhankelijk van de situatie zijn er verschillende tactieken om met weerstand om te gaan. We gaan eerst in op de basishouding bij weerstand en verkennen dan enkele concrete strategieën.

BASISHOUDING bij weerstand

Accepteer de weerstand. Dat is iets anders dan ermee akkoord gaan. Accepteren betekent: begrip tonen, weerstand als iets normaal beschouwen, erkennen en benoemen waar de ander het moeilijk mee heeft of bezorgd over is. Bekijk hoe je samen met de ander aan (deel)oplossingen kan werken.

Toon interesse voor andere standpunten en erken de inzet van mensen. Luister oprecht naar een ander standpunt en vraag door tot je weet waarom iemand er zo over denkt en waar iemands inzet en engagement liggen.

Zoek naar aanknopingspunten in de inzet van mensen, waarmee je een link kan leggen naar jouw verhaal.

Zoek naar voordelen en winstpunten voor de ander en maak die zo concreet mogelijk. Blijf hierin wel realistisch.

Wees je bewust van je eigen normen, waarden en gevoeligheden en hoe die meespelen in je eigen reacties ten aanzien van anderen.

Wees realistisch in wat je van anderen verwacht. Werk in kleine stapjes. Kom tegemoet aan hindernissen en drempels.

Neem weerstand nooit persoonlijk op! Want dat is het niet.

STRATEGIEËN bij weerstand

BENOEMEN	“Ik voel je weerstand.”
ERKENNEN	“Ik begrijp dat je weerstand voelt.”
BEVRAGEN	“Wat zijn je bezwaren?”
MEEBEWEGEN	“Wat vind jij belangrijk? Waar zit volgens jou de urgentie?”
VERMIJDEN	“Ik wil dat graag parkeren en er later op terugkomen, oké?”
PROFITEREN	“Welke andere mogelijkheden zie jij nog?” “Hoe vind jij dat we ons doel moeten bereiken?”
WEERSTAND TEGEN DE HUIDIGE SITUATIE VERGROTEN	“Als we niet veranderen, dan loopt het slecht met ons af.”
DRAAGVLAK CREËREN	Van de ander een bondgenoot maken.

Het onderliggende principe in het omgaan met weerstand is **IN VERBINDING BLIJVEN MET DE ANDER**. Maak en onderhoud het contact, hoe moeilijk dat ook is of hoe kwetsbaar jij je daarbij ook voelt. Je hebt alleen een kans om weerstand om te buigen zolang je in verbinding blijft met de ander.



TOOL 5 Feedbackkillers

Een goede **FEEDBACKCULTUUR** maakt een belangrijk onderdeel uit van een gunstig veranderklimaat. Het kan het succes van je groeitraject verhogen door van meet af aan stil te staan bij de kwaliteit van de feedback die in je team gegeven wordt.

Er wordt vaak gebabbeld tussen collega's dat het een lieve lust is. Aan thema's geen gebrek! Maar of dit iets zegt over de kwaliteit van de feedback, is nog maar de vraag. Veel teams lijden aan het 'niet-benoemen-van-wat-er-nu-echt-speelt'-syndroom ... Je weet wel, die **OLIFANT IN DE KAMER** die geen naam krijgt, maar waarvan iedereen wel de hete adem in de nek voelt. Een indicator van onrechtstreekse communicatie kan zijn dat de informatie van/over teamleden naar jou als leidinggevende stroomt. Je wordt als 'postduif' ingezet of erger nog, je mag er niets mee doen ...

Tijd voor verandering!

Praten over wat er écht speelt tussen collega's is goud waard. Hoe fijn is het om positieve feedback te krijgen? Of hoe helpend kan het zijn, als je wordt bijgestuurd door teamleden? Vaak zullen je collega's dit wel herkennen; toch vinden ze het moeilijk om feedback te geven en te ontvangen. De zoektocht naar de **FEEDBACKKILLERS** kan zorgen voor bewustwording en groei.

WERKWIJZE

Stap 1 – IDENTIFICEREN VAN DE FEEDBACKKILLERS IN HET TEAM

Geef elk teamlid een invulblad en vraag hen om alle feedbackkillers aan te vinken die ze soms in het team horen. Om welke reden(en) wordt er in het team geen rechtstreekse feedback gegeven?

Stap 2 – OP ZOEK NAAR OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN

Laat je teamleden in kleine subgroepen hun bevindingen met elkaar vergelijken. Welke overeenkomsten en verschillen merken ze op?

Stap 3 – PLENAIR DELEN


Breng je team weer samen. Verzamel alle stoorzenders van rechtstreekse communicatie die bij jullie een rol spelen. Onderzoek samen welke de effecten zijn van die verschillende feedbackkillers.

Stap 4 – BRAINSTORM

Denk samen na over wat je kan doen om een open communicatie wél een plek te geven in het team. Welke (kleine of grote) stappen kunnen jullie zetten om de feedbackcultuur te stimuleren?

Werkblad: FEEDBACKKILLERS

Kruis aan welke redenen jij of je teamleden gebruiken om **geen** open feedback te geven aan elkaar. Vergelijk met de collega's in je groepje.

	Ik kan het niet.
	Ik durf niet, want ik ben bang van de reactie.
	Het is de taak van de leidinggevende.
	Wie ben ik om mijn collega feedback te geven?
	Ik wil mijn collega niet kwetsen.
	Hij/zij doet er toch niets mee.
	Het is hier niet 'veilig' genoeg.
	Ik kan toch niet op alles feedback geven.
	Ik wil geen conflict.
	We hebben hier geen tijd voor.



ILIAS

In anker vijf ontdek je hoe je samen met het team de visie op inclusief leiderschap in je voorziening kan ontwikkelen. Waar willen we staan over vijf jaar? Op welke manier wordt er dan leiding gegeven en samengewerkt? Vanuit deze visie ontwikkel je een strategie en actieplan. We raden je aan te werken met experimenten om stap voor stap van droom naar realiteit te gaan.

Creëer een visie, strategie en actieplan

TOOL 1

Doelgericht plannen met de Coachmatrix

TOOL 2

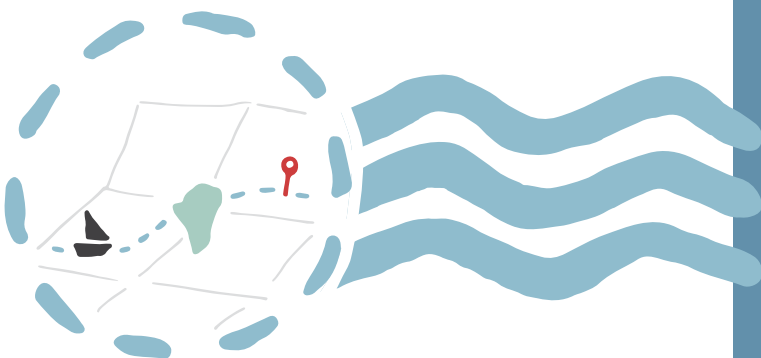
Voorwerpenbrainstorm

TOOL 3

Keuzes maken met de COCD-box

TOOL 4

Projectfiche proeftuin

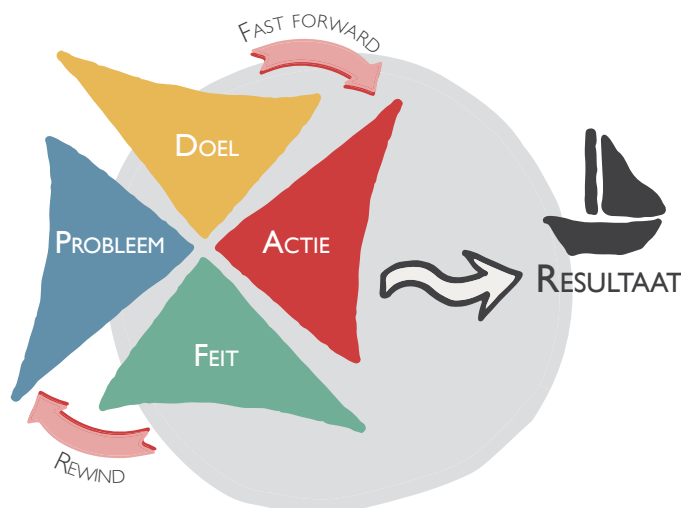




TOOL I Doelgericht plannen met de Coachmatrix

De Coachmatrix is een instrument om in groep **DOELGERICHT** acties te plannen of een actieplan te maken. Het kan gebruikt worden in het team, met een groep vrijwilligers, in een projectgroep ...

Met de Coachmatrix kan de groep – zelfstandig of met begeleiding – gezamenlijk de huidige situatie analyseren om van daaruit te kiezen voor doelen en acties. Niet het probleem, maar het doel staat centraal in de aanpak. Deze doelgerichtheid zorgt ervoor dat er meer mogelijkheden zichtbaar worden dan wanneer mensen zich blindstaren op een probleem. Een tweede groot voordeel is dat het een zeer **PARTICIPATIEVE METHODE** is, waardoor er in de groep meer gedragenheid ontstaat voor gemaakte keuzes.



De kernwoorden van de Coachmatrix zijn: **FEIT**, **PROBLEEM**, **DOEL**, **ACTIE** en **RESULTAAT**. We werken met de metafoor van een auto. Je start het gesprek op de achterbank, dit is de huidige situatie. Je maakt daarbij een onderscheid tussen feiten en datgene wat door de groep als een probleem of knelpunt wordt ervaren.

Eens er ± een akkoord is over de omschrijving van het probleem, kan je dat omkeren om de gewenste situatie of het doel scherp te stellen. Hier zit je in de positie van de copiloot die op de kaart kijkt (je weet wel, vroeger, voor de tijd van de digitale navigatie ...).

Van zodra het doel helder is, wordt het probleem losgelaten. Je verschuift naar de positie van de bestuurder die vooruit wil en de aandacht richt op de bestemming. Het brainstormen over en omschrijven van acties gebeurt met enkel de gewenste situatie voor ogen. Dit geeft een vrijheid in het denken, want wat blijkt? Er zijn meer mogelijkheden om een doel te bereiken dan om een probleem op te lossen ...

Wanneer de acties gekozen zijn, kan je nog indicatoren bepalen door je de vraag te stellen: hoe zullen we kunnen waarnemen dat we ons doel bereikt hebben? Wat ervaren wij als succes?

STAPPEN IN HET PLANNINGSGESPREK

Stap 1 – FEITEN

Je begint met de feiten op een rijtje te zetten zonder ze meteen te problematiseren. Deze stap is belangrijk, omdat mensen vaak de neiging hebben om meteen over een probleem te beginnen terwijl dat niet altijd op feiten gebaseerd is. Wanneer je dan naar de feiten kijkt, lijkt er geen probleem meer te zijn of ligt het probleem elders.

Het is belangrijk de verschillende stemmen in de groep aan bod te laten komen bij het verzamelen van de feiten. Dé waarheid zal je wellicht niet vinden – ook feiten zijn onderhevig aan perceptie – maar het is wel belangrijk om het **PERSPECTIEF OPEN** te trekken. Vraag voldoende door.

Je maakt best een onderscheid tussen een **AANNAME** en een **FEIT**. In een aanname zit een oordeel of interpretatie van de feiten; beiden worden best zo goed mogelijk van elkaar losgekoppeld. (bijvoorbeeld “Zij is onvriendelijk.” versus “Zij groet me niet als ik binnenkom.”)

Niet alle feiten hoeven bij aanvang verzameld te worden; sommige duiken in de loop van het proces op. Dat hindert niet. Laat het gesprek niet vastlopen als de groep het gevoel heeft veel feiten nog niet te kennen.

Stap 2 – PROBLEEM

Wanneer de groep een aantal van de belangrijkste feiten heeft benoemd, kan je daar het eigenlijke probleem uithalen. Een probleem is **EEN FEIT WAAR JE LAST VAN HEBT**. Het is subjectief; het heeft een bepaalde gevoelswaarde.

Hoe concreter, hoe beter! Wanneer het lukt om het probleem heel specifiek te benoemen – er echt de vinger op te leggen – dan wordt het makkelijker om tot een krachtig doel en een duidelijke actie te komen.

Vaak legt een groep verschillende problemen tegelijk op tafel. Het kan nodig zijn om prioriteiten te bepalen en een rangorde aan te brengen. Dat kan je bijvoorbeeld doen door een onderscheid te maken tussen:

- urgent / niet urgent;
- snel / moeilijk oplosbaar;
- zelf op te lossen / samen met anderen op te lossen.

Idealiter start je met de problemen die urgent zijn, snel oplosbaar en zelf op te lossen.

Stap 3 – DOEL

Vervolgens schakel je over van het ‘kijken naar wat nu is’ naar het ‘kijken naar de toekomst’. De groep bepaalt het doel of de **GEWENSTE SITUATIE**. Keer daartoe het probleem om in positieve bewoordingen. Het moet ook duidelijk zijn voor wie je een verandering wil. Wat is de **DOELGROEP** van de interventie?

Probeer een zo helder mogelijk beeld te schetsen van de gewenste situatie in de toekomst; **VISUALISATIE** kan daarbij helpen. Vraag aan de groep te omschrijven hoe de toekomst eruitziet, wat de doelgroep zegt en doet in de toekomst, hoe ze zich voelen ...

Formuleer vanuit deze schets een **KRACHTIG DOEL**. Een krachtig doel krijgt vorm als een volwaardige zin.

- Gebruik de doelgroep als het 'onderwerp' van de zin.
- Gebruik *hebben, zijn of kunnen* + een voltooid deelwoord.
- Kies een sterk **ACTIEGERICHT WERKWOORD**, dat de richting van de verandering aangeeft en meetbaar / observeerbaar gedrag beschrijft. (bijvoorbeeld leren, spelen, praten, samen eten, dansen)
- Suggereer geen actie of manier van oplossen in de doelstelling.
- Richt je niet op dingen waar je geen invloed kan op uitoefenen.
- Maak je doel **SMARTI**: specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch, tijdgebonden en inspirerend.

Dromen mag. En kiezen moet!

Stap 4 – ACTIES

Van zodra er een heldere en krachtige omschrijving is van de gewenste situatie, kan de groep gaan **BRAINSTORMEN** over alle mogelijke acties om de gewenste situatie tot realiteit te maken.

Let op! De acties moeten gericht zijn op het bereiken van het doel, niet op het oplossen van het probleem. We keren in het gesprek zo min mogelijk terug naar het verleden. Oplossingsgericht denken zorgt voor meer energie in de groep en voor meer vernieuwende ideeën. Stimuleer mensen om het vertrouwde referentiekader te verlaten. **OUT OF THE BOX DENKEN** is hier zeker welkom!

Na het verzamelen van zoveel mogelijk voorstellen is het tijd om ze één voor één aan een kritische blik te onderwerpen ... Er zullen immers keuzes gemaakt moeten worden. Je kan daarbij verschillende criteria hanteren: haalbaarheid, tijd en middelen, **SMARTI** ...

Maar ook:

- Wie kan zich inzetten voor de actie?
- Is er een logisch verband tussen het voorstel en de gewenste situatie? Zal deze actie effectief leiden naar het doel?
- Welke actie komt het meest tegemoet aan de belangen of bekommernissen van de verschillende segmenten in je doelgroep?

Stap 5 – RESULTATEN

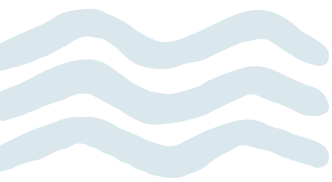
Tot slot denk je in de groep na over de resultaten die je verwacht na afloop van de actie. Hoe zal je kunnen waarnemen of meten dat de actie succesvol is geweest? Wat zal er 'anders' zijn eens het doel werd bereikt? Kies een paar zinvolle **INDICATOREN**.

VOORDELEN van de Coachmatrix

De Coachmatrix is een analyse- en planningsinstrument met belangrijke voordelen:

- Het biedt houvast om de fasen van analyse en planning vlot door te komen en snel tot actie over te gaan.
- Het zorgt voor een hoge participatiegraad bij de deelnemers, waardoor de gedragenheid van de gemaakte keuzes stijgt.
- Het houdt rekening met de verschillende 'psyches' van mensen. Sommigen blijven graag bij het verleden stilstaan en zouden liefst 'blijven hangen' in onderzoek van de feiten en problemen (de achterbank). Voor anderen kan er niet snel genoeg overgegaan worden tot actie (de voorbank); voor hen dreigt soms het risico dat ze actie ondernemen zonder af te toetsen of hun gedrag wel aansluit bij de bestaande knelpunten. In de meeste groepen zijn beide tendensen aanwezig. Met de Coachmatrix worden ze met elkaar in evenwicht gebracht.

Bron: Kouwenhoven, M. (2007) Het handboek strategisch coachen



TOOL 2 Voorwerpenbrainstorm

Je kan 'brainstormen' met je team om een grote hoeveelheid ideeën of oplossingen los te weken. Omdat veel mensen van nature geneigd zijn binnen de gebaande paden te denken en voort te bouwen op wat al gekend is, heb je een brainstormtechniek nodig die de **RECHTERHERSENHELFT** activeert. Het associëren aan de hand van **VOORWERPEN** haalt je teamleden uit hun vaste denkpatroon. Dat vergroot de kans dat ze met verrassende en vernieuwende suggesties komen.

Bij de voorwerpenbrainstorm liggen op een tafel diverse voorwerpen uitgestald. De deelnemers kiezen er willekeurig eentje uit. Aan de hand van het voorwerp brainstormen ze over mogelijke oplossingen voor een probleem.

WERKWIJZE

Stap 1 – VOORWERPEN UITSTALLEN

Verzamel een variatie aan voorwerpen en stal ze uit op tafel.

Stap 2 – TOELICHTEN EN ANALYSEREN VAN HET PROBLEEM

Baken de vraag of het probleem af waarover je wil nadenken. Probeer met de groep te achterhalen wat de kern van de vraag of het probleem is.

Stap 3 – PROBLEEM SAMENVATTEN

Vat het probleem of de vraag nog eenmaal samen voordat je de teamleden laat overgaan tot het verzamelen van ideeën.

Stap 4 – VOORWERP KIEZEN

Vraag je teamleden op te staan en een voorwerp te kiezen.

Stap 5 – OPLOSSINGEN UITWISSELEN

Vraag je teamleden om te associëren met behulp van het voorwerp en om mogelijke oplossingen aan te brengen. Noteer de ideeën op een flap. Stel eventueel als extra regel in dat alle ideeën welkom zijn en dat het in deze fase niet toegelaten is met 'ja, maar' te reageren op het idee van een collega.

Stap 6 – IDEEËN BESPREKEN EN KIEZEN

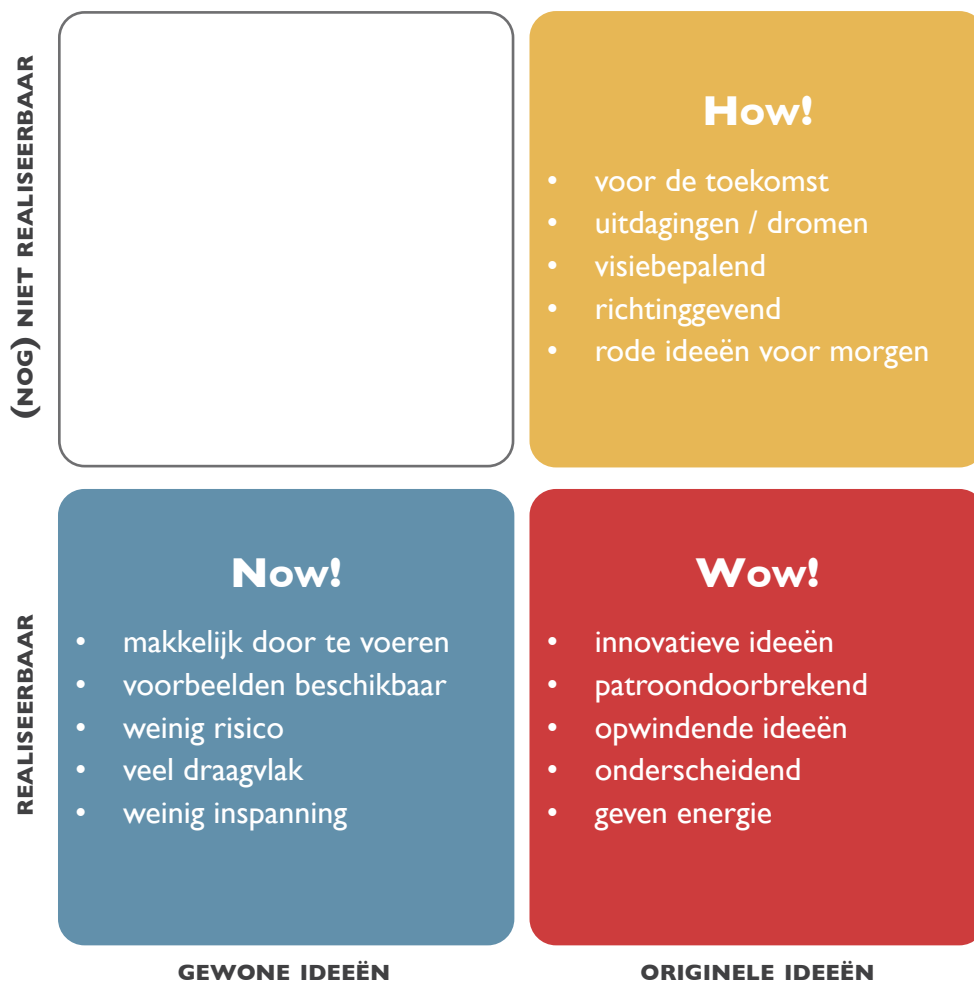
Overloop de ideeën op de flap en stel met de groep prioriteiten vast of maak een keuze. Je kan hier eventueel een aanvullende werkvorm inzetten (bijvoorbeeld de COCD-box).



TOOL 3 Keuzes maken met de COCD-box

Wanneer je met je team op zoek wil naar nieuwe manieren om met een uitdaging om te gaan, kan je ideeën verzamelen in een brainstorm. De valkuil is om vervolgens toch weer te kiezen voor wat gekend en vertrouwd is. Met de COCD-box doorbreek je dit patroon door **IDEEËN TE ORDENEN** op een verfrissende manier. Door specifieke kleuren aan verschillende soorten ideeën toe te kennen, vergroot de kans dat vernieuwende ideeën komen bovendrijven en daadwerkelijk gebruikt worden. De methode werd ontwikkeld door Mark Raison, verbonden aan het Centrum voor Ontwikkeling van Creatief Denken.

De COCD-box ontstaat in een matrix met twee assen: **ORIGINALITEIT** en **HAALBAARHEID**. Vraag de teamleden om alle ideeën uit de brainstorm op deze twee assen te ordenen. In welke mate is dit werkelijk een nieuw idee? In welke mate is het idee uitvoerbaar? Zijn daar de nodige middelen voor? Is het technisch uitvoerbaar?



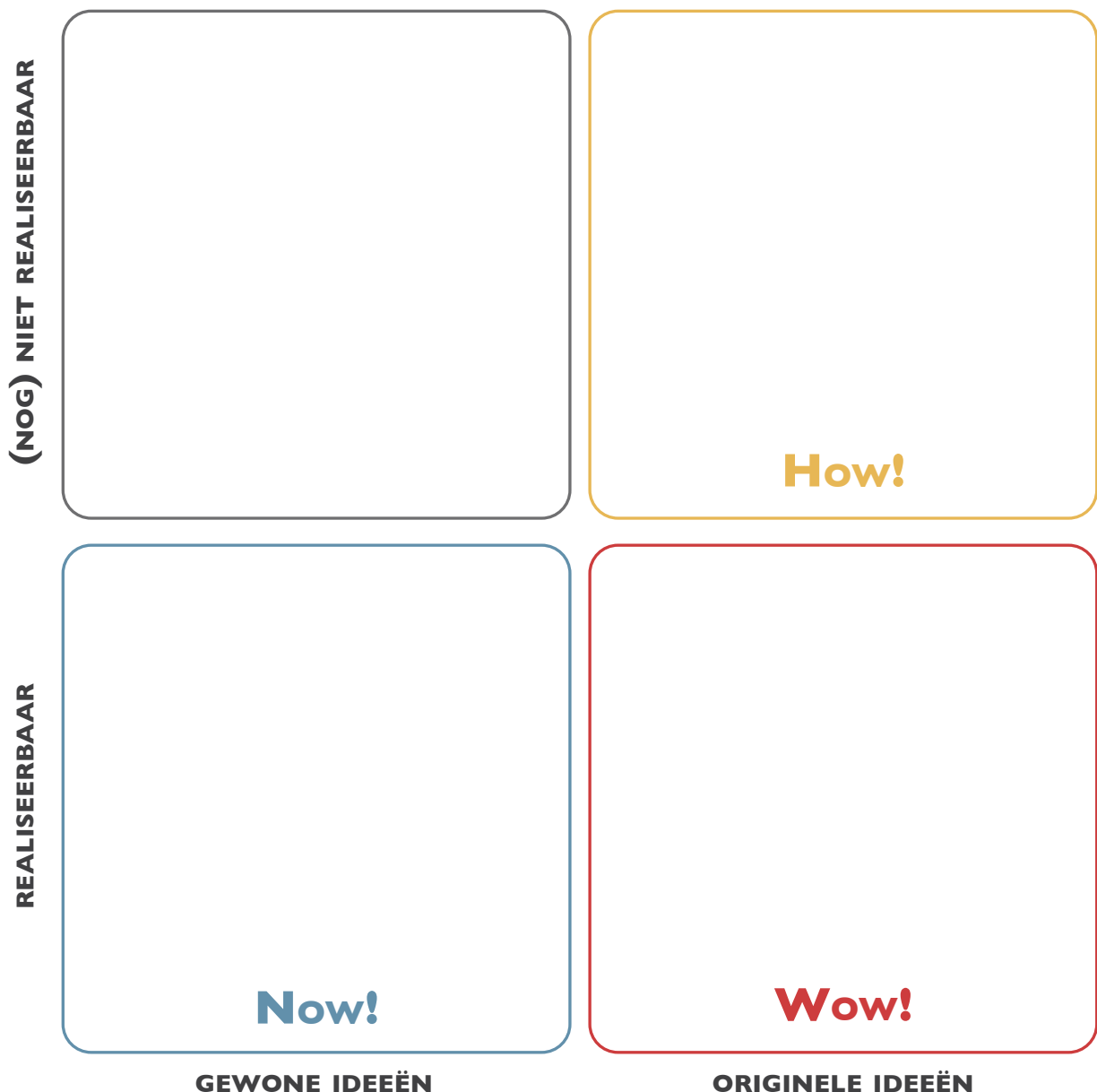
Bronnen: www.schoolofcreativethinking.nl; https://www.tuzzit.com/en/canvas/COCD_box

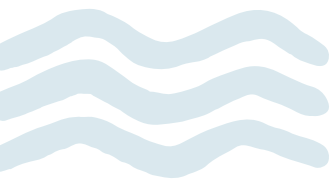


Zo ontstaan vier boxen. De ideeën die niet origineel zijn en ook niet haalbaar, laten we links liggen, maar met de andere kunnen we aan de slag:

- Blauwe ideeën zijn gekend en haalbaar. Ze kunnen meteen **NOW** uitgevoerd worden voor snel resultaat.
- Gele ideeën zijn vernieuwend, maar (nog) niet haalbaar. Het team kan hier op zoek gaan naar **HOW** dit idee toch uitgevoerd kan worden.
- Rode ideeën zijn de pareltjes! Ze zijn vernieuwend en haalbaar. Het team kan hierop inzetten voor een **WOW**-effect.

Ontwikkel deze ordening in samenspraak met je team verder tot een actieplan. Wijs elke actie aan een persoon toe en bepaal een timing.





TOOL 4 **Projectfiche proeftuin**

Titel van de proeftuin:

ORGANISATIE:

SECTOR:

PROJECTLEIDER:

PROJECTTEAM:

Omschrijf kort de **CONTEXT** waarbinnen deze proeftuin ontwikkeld wordt:

CONTEXT

Beschrijf het **PROBLEEM** of **KNELPUNT** dat je met deze proeftuin wil oplossen. Probeer tot een heldere probleemdefinitie te komen in één zin. Neem als 'onderwerp' van de zin de persoon / personen bij wie er een gedragsverandering dient te komen.

PROBLEEM



Beschrijf het **DOEL** van de proeftuin. Wat is de gewenste situatie in de toekomst? Keer het probleem om. Neem als 'onderwerp' van de zin de persoon / personen bij wie een gedragsverandering dient te komen. Noem geen actie in je doel, maar wel het gewenste effect of resultaat. Denk **SMARTI** (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden, inspirerend).

DOEL

Welke **ACTIE(S)** ga je ondernemen om de gewenste situatie te bereiken? Denk ook hier **SMARTI**. Hier omschrijf je wat je gaat **DOEN** om het doel te bereiken.

ACTIES



Maak per **ACTIE** een **STAPPENPLAN**. Identificeer de verschillende fasen in de actie. Denk aan sleutelmomenten. Benoem de tussenresultaten. Neem ook de **TIJDSLIJN** op in je stappenplan.

ACTIE 1

ACTIE 2

ACTIE 3



ACTIE 4

Wat zijn de **SIGNALEN VAN SUCCES**? Welke **RESULTATEN** ga je bereikt hebben bij een succesvol verloop? Bepaal de **INDICATOREN** waarmee je nadien kan evalueren.

Beschrijf hier wat je zal zien / horen / voelen / ... Welke veranderingen zal je kunnen waarnemen in de context of bij de betrokken personen? Probeer aan te geven vanaf wanneer je tevreden zal zijn (dit is de maatstaf).

RESULTATEN



Beschrijf hoe je de proeftuin na afloop zal EVALUEREN? Kies een methode voor de evaluatie. Wat ga je moeten doen om de signalen van succes te kunnen opmerken? Bepaal een datum voor de eindevaluatie.

EVALUATIE



Veel succes!





ILIAS

De transitie naar inclusief leiderschap en nieuwe vormen van samenwerking is een verhaal dat door veel mensen samen geschreven wordt. In dit anker onderzoek je wat jij en de medewerkers nodig hebben om te kunnen handelen in overeenstemming met de vooropgestelde visie. Welke obstakels komen jullie onderweg tegen? Welke nieuwe competenties dien je nog te ontwikkelen? En hoe kan jij als leidinggevende hierin ondersteunen? Je vindt hier verschillende werkvormen voor intervisie en uitwisseling van ervaringen.

Versterk je mensen

TOOL 1

Schroevendraaier Energizer

TOOL 2

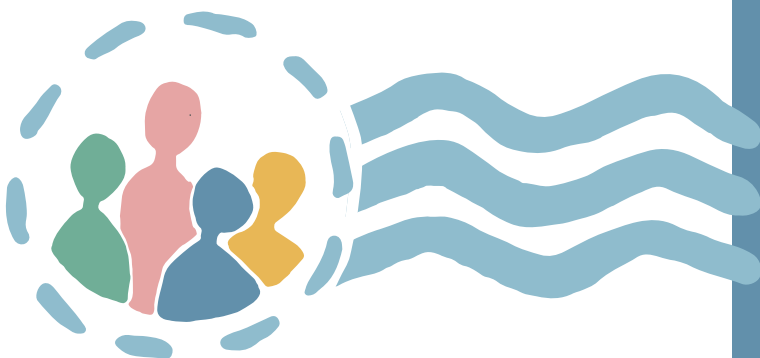
Blind Vierkant

TOOL 3

**Intervisie:
De incidentmethode**

TOOL 4

Speedsparren





TOOL I Schroevendraaier Energizer

Wat iemand kan bereiken, wordt vaak beperkt door het beeld dat iemand van tevoren heeft van de eigen mogelijkheden. Om dit te illustreren en om je teamleden te laten ervaren wat de **KRACHT VAN DE VERBEELDING** is, kan je de werkvorm 'Schroevendraaier' inzetten.

Tegelijk is het ook een heel plezierige **ENERGIZER**, waarmee je het energiepeil in de groep kan opkrikken op het moment dat je collega's het moeilijk krijgen om de focus te behouden. Samen en allemaal tegelijk eenzelfde beweging uitvoeren, kan wonderen doen. Het ontspant, laat de mensen lachen en geeft kracht om in een volgende fase dieper in te gaan op een inhoudelijk thema.

WERKWIJZE

Stap 1 – KRING MAKEN

Vraag je collega's in een kring te gaan staan met voldoende tussenruimte. Laat hen de armen spreiden.

Stap 2 – EERSTE OPDRACHT GEVEN

Vraag je collega's de ogen te sluiten en het bovenlichaam zo ver mogelijk te draaien (voeten plat op de grond). Vraag hun wat het verste punt was waar de armen naar wezen en dit punt te onthouden.

Stap 3 – TWEEDE OPDRACHT GEVEN

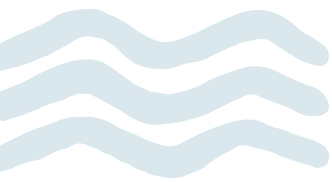
In een tweede poging doen je collega's exact hetzelfde. Alleen vraag je hen nu om zich voor te stellen dat ze een schroevendraaier zijn die de schroef helemaal ronddraait in het hout. Vraag hen opnieuw te wijzen naar het verste punt wat ze bereikten, en dit punt vast te houden. Hoe ver zijn ze deze keer gekomen?

Stap 4 – NABESPREKING (5')

Vraag de groep wat hen opgevallen is bij de herhaling. Wat gebeurde er? Hoe komt dit, denk je? Waarschijnlijk hebben de meesten hun lichaam verder kunnen draaien. Leg kort de kracht van de verbeelding uit.

Bron: Dirkse-Huscher, S. & Angela Talen. (2007) Het Groot Werkvormenboek. Academic Service, 184.185.





TOOL 2 **Blind Vierkant**

Deelnemers krijgen een touw en worden geblinddoekt. De opdracht is simpel: leg een geometrische figuur in het touw (cirkel, driehoek ...). Wat dan zichtbaar wordt aan dynamiek geeft veel gesprekstof. Blind Vierkant is een mooie oefening om **ONDERLINGE VERHOUDINGEN IN HET TEAM** bloot te leggen, bespreekbaar te maken en bij sturen.

Stilstaan bij de groepsdynamiek kan storende en versterkende patronen zichtbaar maken. Door het ervaringsgerichte karakter van deze oefening krijgen de deelnemers dikwijls een 'aha-erlebnis'. Dat maakt praten over wat er in het team gebeurt makkelijker. Het kan de start zijn van een bijsturing.

WERKWIJZE

MATERIAAL

- een lang touw
- een blinddoek voor elke deelnemer

Stap 1 – POSITIE INNEMEN

Vraag aan je teamleden om in een cirkel te gaan staan. Geef iedereen een blinddoek en laat die omdoen. Geef iedereen het touw in handen.

Stap 2 – FIGUUR LEGGEN

Licht de opdracht toe. Het doel is dat het team geblinddoekt een geometrische figuur vormt met het touw. Dit kan een vierkant zijn, maar evengoed een driehoek of een cirkel.

Wanneer het proces moeizaam verloopt, kan je een time-out inlassen om samen vanuit metaperspectief te kijken naar wat er gebeurt in de groep en wat de groep nodig heeft om de opdracht te volbrengen. Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer ...

- er niet geluisterd wordt naar elkaar: teamleden praten door elkaar.
- er niets gezegd wordt: de groep komt in een impasse.
- door verschillende personen tegelijk leiding genomen wordt: er ontstaat chaos.
- er wel leiding genomen wordt, maar niet gevolgd wordt: er wordt geen actie ondernomen.

Stap 3 – NABESPREKING

Reflecteer samen over het proces. Geef je teamleden eerst even de tijd om individueel of per twee over onderstaande vragen na te denken en breng dan het gesprek naar de grote groep. Zo maak je verschillen in aanvoelen en interpretatie zichtbaar. Door als groep samen te reflecteren worden heersende patronen in het team zichtbaar en kan je samen zoeken naar manieren om bij te sturen.

BELANGRIJKE INZICHTEN

- Communicatie is een bepalende factor, maar ook het nemen van initiatief en leiderschap.
- Leiderschap kan gedeeld worden en hoeft niet de hele tijd bij dezelfde persoon te liggen.
- Indien er initiatief wordt genomen, worden er best afspraken gemaakt. Zo verhoogt de kans dat de deelnemers hun bijdrage aan een mogelijke oplossing kunnen leveren.

EVALUATIESCHEMA

- Werd de opdracht tot een goed einde gebracht?
- Wat kan je zeggen over de samenwerking tijdens de opdracht?
- Hoe verliep volgens jou de communicatie?
- Welk was je persoonlijk aandeel tijdens het verloop van de opdracht?
- Welke personen namen leiding tijdens de opdracht en werd die gevolgd door de groep?
- Wat was het effect hiervan in het verloop van de opdracht?
- Vergelijk je antwoord met dat van een aantal andere groepsleden. Komt je kijk overeen met die van de anderen?





TOOL 3 **Intervisie: De incidentmethode**

De incidentmethode is een gestructureerde methode waarmee deelnemers systematisch een probleem uit de beroepspraktijk leren analyseren. De methode maakt goed zichtbaar dat er verschillende oplossingen bestaan voor eenzelfde uitdaging en dat er uit die verschillen veel te leren valt.

DOELEN

- Problemen bespreekbaar maken.
- Oplossingen wegen en kiezen.

VOORBEREIDING – keuze van de casus (het INCIDENT)

Laat de deelnemers een casus (incident*) op papier zetten volgens onderstaande aanwijzingen:

- Beschrijf een incident dat je zelf is overkomen.
- Het incident moet niet te lang geleden gebeurd zijn.
- Formuleer dit incident kort en feitelijk. Houd je strikt aan wat werkelijk gebeurd is.
- Beschrijf het incident tot het moment van de oplossing (actie). Over de afloop mag je dus nu nog niets vertellen.

Laat elke deelnemer het eigen incident omschrijven in (niet meer dan) één zin.

Beslis samen welk incident je eerst zal bespreken.

(*een incident = een narigheid, een storend voorval, een vervelende gebeurtenis)

AANDACHTSPUNT! Het is belangrijk goede vragen te leren stellen, naar elkaar te luisteren en een voorbarig oordeel achterwege te laten.

STAPPENPLAN

Stap 1 – INTRODUCTIE (5')

De inbrenger vertelt over het incident tot aan het moment waarop die actie ondernam. Dus vooral niet over de stappen na het incident!

Stap 2 – INFORMATIE (15')

De andere deelnemers schrijven individueel vragen op die ze willen stellen. Vervolgens stellen ze om de beurt een vraag aan de casusinbrenger. Die geeft kort antwoord. De volgende regels zijn hierbij essentieel:

- Deelnemers bezinnen zich vooraf kort op de vragen die ze willen stellen en schrijven die op.
- Er mogen slechts feitelijke vragen gesteld worden (wie, wat, waar, wanneer). Hoe- en waarom-vragen leiden te snel naar de oplossing.
- Vragen mogen niet suggestief en oplossend zijn (Denk je niet dat ...? Heb je zus of zo ...?).
- We vragen niet naar gevoelens van de inbrenger, enkel naar de casus zelf.
- We vragen nog niet naar de oplossing en afloop.
- Elke deelnemer mag maar één vraag tegelijk stellen.
- Iedere vraag mag maar één keer gesteld worden.
- We discussiëren nog niet.

Stap 3 – SITUATIEANALYSE (15')

Wat is de **KERN** van het probleem? We ontrafelen het probleem, zodat de kern ervan helder wordt. Dit gebeurt in een vrij gesprek onder de deelnemers (met eventueel een korte, schriftelijke bezinning vooraf, waaraan de casusinbrenger nog niet meedoet). We vallen niet terug in de informatiefase en hebben het nog niet over mogelijke oplossingen.

De inbrenger kan aan het eind van deze fase kort reageren, corrigeren of aanvullen (Klopt het allemaal? Zijn dit de juiste versies van wat er hier aan de hand was?). Het is echter nog steeds niet de bedoeling al iets te vertellen over afloop van het incident!

Stap 4 – BESLUITVORMINGSFASE (15')

Elke deelnemer schrijft op hoe die zou reageren op dit incident. We doen een voorleesronde (zonder discussie). Nu vertelt de inbrenger wél wat die deed.

Stap 5 – DISCUSSIE (10')

De deelnemers reageren kort op elkaars oplossingen.

Stap 6 – CONCLUSIE (5')

De inbrenger concludeert wat het meest aansprak in de bespreking en welke elementen meegenomen worden naar de eigen praktijk.



TOOL 4 Speedsparren

Speedsparren is een **SNELLE INTERVISIEMETHODIEK** die je inzet in een groep van zes of meer teamleden. Alle collega's zijn tegelijk in gesprek, waardoor iedereen de kans krijgt om een vraagstuk in te brengen. Door de verschillende rondes wordt de kern van de vraag steeds duidelijker. De snelheid zorgt voor energie en wordt als deugddoend ervaren.

WERKWIJZE

POSITIE INNEMEN

Kies voor een voldoende grote ruimte. Vraag je teamleden om een binnen- en buitencirkel te vormen. Dit kan zowel rechtstaand als met stoelen. De collega's in de buitencirkel brengen een casus in. De collega's in de binnencirkel stellen vragen en suggereren alternatieven.

RONDE 1

- 5' casus inbrengen: wat loopt wel/niet?
- 5' vragen stellen
- 5' alternatieve sporen suggereren

RONDE 2

De collega's in de buitencirkel schuiven één plaats door in wijzerzin. Ze vertellen hetzelfde verhaal aan de nieuwe gesprekspartner.

POSITIE WISSELEN

Geef de groep een 5-tal minuten de tijd om te noteren wat ze als helpend ervaren hebben. Zorg voor stilte, zodat ze zich kunnen concentreren. Laat vervolgens de binnen- en buitencirkel wisselen van positie. De collega's die daarnet vragen gesteld hebben, brengen nu hun casus in.

Herhaal de procedure voor **RONDE 3** en **RONDE 4**.

Bron: Leren in ontwikkeling, jrg. 6 (jan./febr. 2006) nr. 1/2, p. 33





ILIAS

Om te kunnen blijven groeien is het belangrijk om regelmatig een pas op de plaats te maken. In dit anker vind je werkvormen om achteruit en vooruit te blikken. Je evalueert liefst samen met je team. Je identificeert de leerwinst en stelt je de vraag hoe je de nieuw-ontwikkelde praktijken verder kan verbreden-verdiepen-verankeren in de voorziening. Je onderzoekt mogelijkheden om de positieve resultaten te vertalen naar structuren, procedures en beleid.

Vergeet vooral niet om ook je successen te vieren!

Vier, vervolg en verander

TOOL 1

Evaluatie Vijf Vingers

TOOL 2

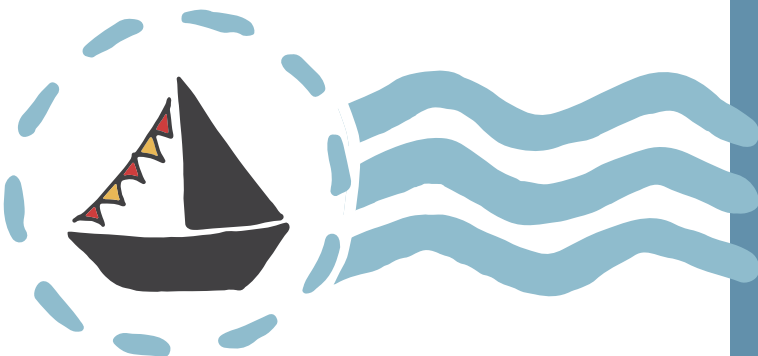
3-2-1-evaluatie

TOOL 3

Leerwinst oogsten uit een experiment

TOOL 4

Schaalwandelen





TOOL I Evaluatie Vijf Vingers

Wanneer je aan het einde van een bijeenkomst met je team of werkgroep vraagt wat ze ervan vonden, blijft de waaier aan antwoorden soms vrij smal. Vaak vissen mensen in dezelfde vijver of zeggen ze, “het is eigenlijk allemaal al gezegd”. De ‘vijf vingers aan een hand’-evaluatie helpt de deelnemers hun **BLIK** te **VERRUIMEN** en meer verschillende aspecten van de bijeenkomst in beschouwing te nemen.

OPDRACHT

Vraag elke deelnemer bij één of een aantal vingers de zin aan te vullen. Doe een rondje in de groep.





TOOL 2 **3-2-1-evaluatie**

Soms hebben wij als teamleden moeite met het **BENOEMEN VAN WAT GOED GAAT**. We zijn dat niet gewoon; het zit niet in onze cultuur. De 3-2-1-evaluatie helpt de collega's om méér woorden te geven aan de positieve aspecten, zonder de negatieve onder de mat te vegen of prangende vragen te negeren.

DRIE dingen die ik sterk vind aan deze activiteit ...

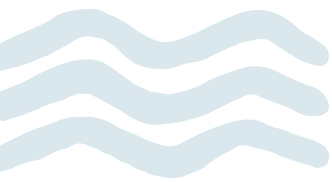
3

TWEE dingen die voor verbetering vatbaar zijn ...

2

EEN vraag waar ik mee blijf zitten ...

1



TOOL 3 **Leerwinst oogsten uit een experiment**

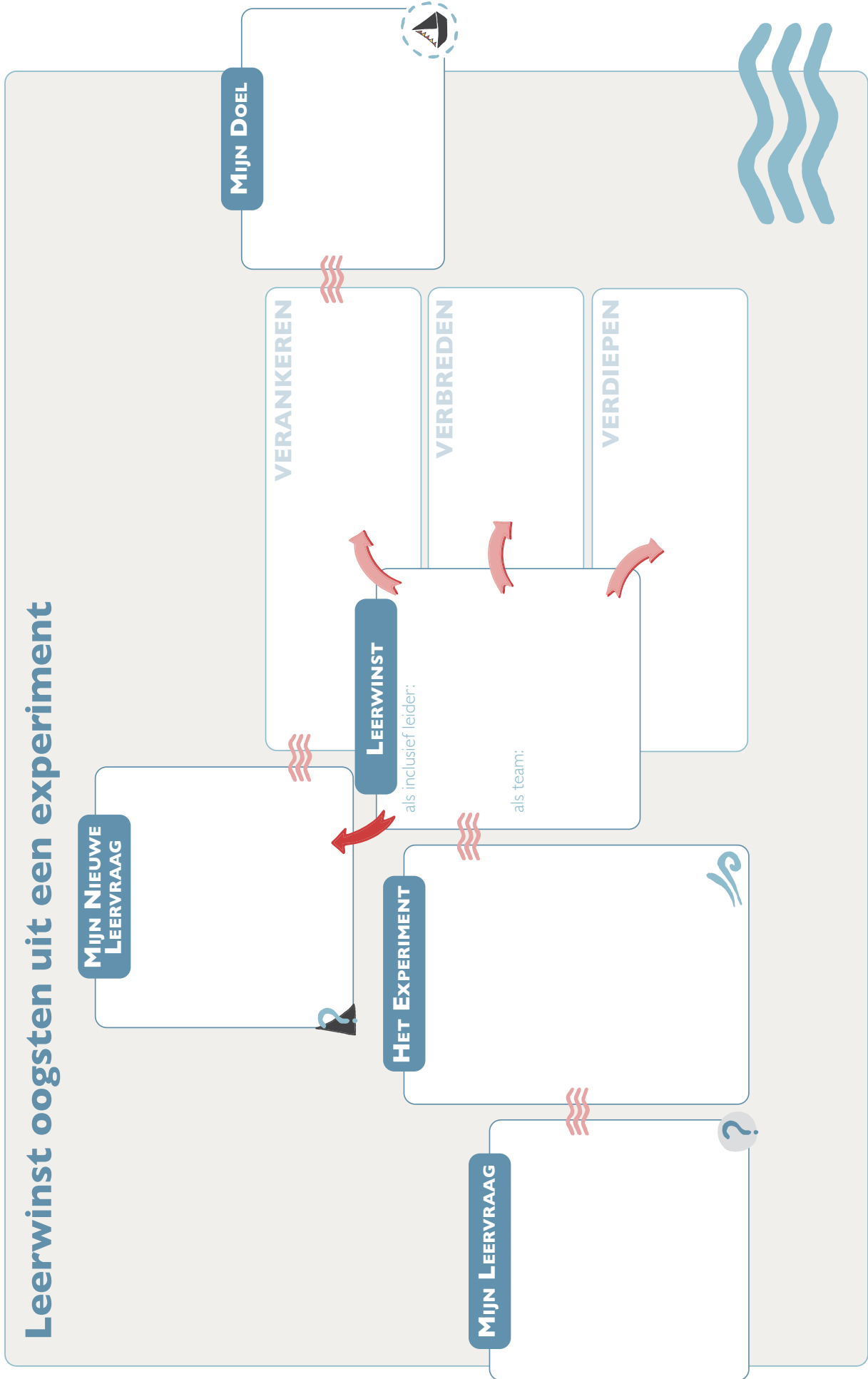
Een 'proeftuin' opzetten is een krachtige strategie om inclusief leiderschap in de praktijk te laten groeien. Je formuleert als team een doel dat je wil bereiken. Je formuleert een concrete leervraag en ontwerpt een experiment om ervaringsgericht te kunnen leren. Na een aantal maanden oogst je de leerwinst uit het experiment.

Je stelt je daarbij de volgende vragen:

- Wat heb je als inclusief leider geleerd? Wat heb je als team geleerd?
- Welke ervaring kan je verbreden, verdiepen of verankeren?
- Welke nieuwe leervraag roept dit op?

Gebruik het schema op de volgende pagina als leidraad in het gesprek.

Leerwinst oogsten uit een experiment





TOOL 4 **Schaalwandelen**

Bij het schaalwandelen vraag je de teamleden zich te **POSITIONEREN OP EEN LIJN** om aan te geven welke weg ze hebben afgelegd. De lijn loopt van de ene kant van het lokaal naar de andere tussen 0 en 10. In het midden van de lijn bevindt zich het cijfer 5.

Schaalwandelen is een actieve werkvorm voor het **EVALUEREN VAN EEN GROEITRAJECT**, rechtstreeks uit de koffer van het oplossingsgericht werken. Door positie in te nemen op een lijn en tegelijkertijd een antwoord te geven op de gestelde vraag, worden je teamleden zich bewust van wat ze bereikt hebben en wat werkt. Ze kunnen de posities van de andere collega's zien; dat zorgt voor begrip en afstemming. Door in fasen te werken en steeds te vragen naar concreet gedrag, maak je de verandering behapbaar.

WERKWIJZE

Stap 1 – ZET EEN DENKBEELDIGE LIJN UIT

Leg je teamleden uit dat je hen zal vragen positie in te nemen op een denkbeeldige lijn die door de kamer loopt. De lijn gaat van 0 (aan de ene kant van de kamer) naar 10 (aan de andere kant). Het cijfer 5 bevindt zich in het midden van de lijn.

Stap 2 – DOEL IN HERINNERING BRENGEN

Breng het doel in herinnering dat het team zich bij aanvang van het groeitraject gesteld had, of vraag de teamleden om dit doel zelf opnieuw te formuleren. Dat doel is de situatie bij het cijfer 10.

Stap 3 – POSITIE INNEMEN

Vraag je teamleden de positie op de lijn in te nemen waar ze naar hun aanvoelen nu staan (0 = we staan nog nergens met dit doel. 10 = we hebben het doel volledig bereikt.) Vraag hen wat versterkend heeft gewerkt om op deze positie te komen. (cijfer) + (?)

Stap 4 – VERVOLGSTAPPEN BENOEMEN

Vraag je teamleden wat er concreet moet gebeuren opdat ze nog een stapje dichterbij het gestelde doel zouden komen.

