



‘Wat als ...’

Vijf casussen uit het leven gegrepen

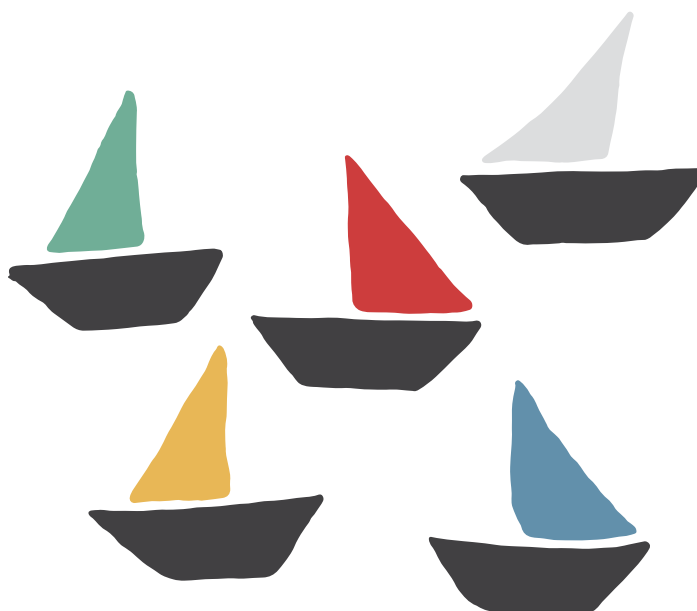
In het ILIAS-project bespraken we enkele casussen zoals we die in basisvoorzieningen voor jonge kinderen hebben opgevangen. Uit het leven gegrepen dus. Zowel onze externe adviseur Karen Wouters, leiderschapsexperte bij Workitects, als onze ILIAS-adviesgroep reageerden vanuit hun expertise en ervaringen op deze casussen. De verhalen zelf en de gegeven adviezen leveren inspiratie voor jou als leidinggevende om samen met je team na te denken over inclusief leiderschap. Ze kunnen ook gebruikt worden in opleidingen of vormingstrajecten.

Hieronder lees je de inspiratie die ze aanboden, geordend in drie luiken:

- het **ontrafelen** – wat is hier precies de kwestie?
- enkele **suggesties** om het aan te pakken;
- een voorstel van **conclusie** dat het gesprek verder kan verrijken.

Deze structuur kan inspirerend zijn voor een interne intervisie: een teamlid brengt een casus in, samen ontrafel je de context errond, om dan samen te zoeken naar een mogelijke aanpak en wat je er samen uit geleerd hebt (leer- en actiepunten voor de eigen organisatie).

- Casus 1 – Van ‘visionair’ naar ‘zelfsturend’ leiderschap
- Casus 2 – Op zoek naar de zone van invloed als je geen ondersteuning krijgt van bovenaf
- Casus 3 – Een inclusief team, ja maar ...
- Casus 4 – Twee gedreven collega’s in de clinch
- Casus 5 – We zijn hier allemaal vrienden





CASUS I

Van 'visionair' naar 'zelfsturend' leiderschap

WAT ALS ...

de vorige leidinggevende van een team een visionair iemand was: inspirerend, dynamisch, geadoreerd door het hele team, en het hele team meetrekkend. Maar waardoor er een valkuil is ontstaan: het team is afhankelijk geworden van de krijtlijnen en de beslissingen van die leidinggevende.

De nieuwe leidinggevende wil meer inzetten op inclusief leiderschap, de teamleden meer betrekken, ervoor zorgen dat iedereen meedenkt en meewerkt aan een gedeelde visie en uitwerking. Hij wil meer met zelfsturende teams werken, maar er is weerstand: 'moeten wij nu de job van de leidinggevende overnemen?'

Pikant detail: de vorige leidinggevende staat in zijn nieuwe functie in de hiërarchie van de organisatie nu boven de huidige leidinggevende en krijgt bovendien 'verhalen' van de medewerkers te horen over de 'luie' stijl van de nieuwe leidinggevende.

Ontrafelen

In deze case zien we twee aspecten:

- I. Als nieuwe leidinggevende kom je steeds terecht in een specifieke context. In deze case moet de leidinggevende in de voetsporen treden van een vorige leidinggevende die werd geadoreerd. De vorige leidinggevende kunnen we zien als een transformationeel leider. Het transformationeel leiderschap heeft vier kenmerken. De transformationeel leider is charismatisch, communiceert inspirerend, doet out of the box denken, en heeft oog voor het individu. Dit is een belangrijke rol wanneer een organisatie wil veranderen, transformeren naar een nieuwe manier van werken. Maar vaak is de valkuil dat medewerkers snel geneigd zijn die leider te volgen zonder zelf kritisch te zijn en zaken in vraag te stellen. Ze worden er als het ware 'afhankelijk' van. Vaak neemt dit soort visionaire en charismatische leiders te veel verantwoordelijkheden op. Als die dan weggaat, is er weinig continuïteit. Zo kan een sterke organisatie op enkele maanden tijd onzichtbaar worden, of als een kaartenhuisje in elkaar vallen.

Als leidinggevende is er ook een 'empowerend leiderschap' nodig dat ruimte maakt voor autonomie en zelfleiderschap. Het is belangrijk dat beide vormen van leiderschap bespreekbaar worden.

"De empowering en transformationele stijl zijn beiden nodig voor verandering en versterking van mensen en teams en zijn dus meer geschikt om tot gedeeld leiderschap in teams te komen." (Marichal & Wouters, 2019)



2. Tegelijk zit de nieuwe leidinggevende tussen twee vuren: de vorige (visionaire) leider is nu zijn 'baas' en voelt weerstand van het team.

Suggesties voor aanpak

- Deze casus toont duidelijk dat er nood is aan een **competent systeem**, waarbij er naast de leidinggevende veel andere verantwoordelijkheden zijn. De rol van de leidinggevende is dan **zelfreflectie**: hoe kan ik mezelf overbodig maken? Hoe zet ik mee systemen in gang, zodat verantwoordelijkheden kunnen worden gedeeld? Voor een inclusieve leider zijn beide aspecten nodig: het hebben van een visie en inzetten op gedeelde verantwoordelijkheden met het hele team.
- Wanneer de nieuwe leidinggevende meer tot zelfsturende teams wil komen, mag die niet vergeten dat er **bij zelfsturing steeds sturing nodig is**. Ook al lijkt dat een paradox. Niet iedereen binnen een team (soms zelfs een meerderheid) is klaar om autonoom te werken en meer verantwoordelijkheid te dragen. Sturing wil zeggen: bied een duidelijk kader aan, maar zeg niet hoe de mensen het werk moeten doen. Inclusief leiderschap wil zeggen dat de leidinggevende rekening houdt met ieders talenten. Dat kan betekenen dat sommigen meer verantwoordelijkheden krijgen dan anderen. Niet iedereen hoeft over dezelfde kam geschoren te worden. Belangrijk daarbij is dat je steeds helder en transparant communiceert met het hele team. In het *Inspiratiekader Inclusief Leiderschap in het Aanmoedigen van Samenwerking* (zie: www.ilias.vbjk.be) spreken we over het spanningsveld tussen 'zorgen dat iedereen zichzelf kan zijn' en 'zorgen dat iedereen zich verbonden voelt'. Ook de podcast van SAMIK biedt hiervoor inspiratie.
- Een **voortdurende toelichting** aan het team is nodig. Bijvoorbeeld toelichten waarom zelfsturende teams voor meer effectiviteit, werkplezier ... zullen zorgen, waarom dit beter is voor de kinderen en de ouders. De discussie over het 'mentaal model' – dit is het achterliggende beeld over 'leiderschap', wat alle betrokkenen zich daarbij voorstellen – zal (blijvend) moeten gevoerd worden, ondanks de mogelijke ongemakken. De 'waarom-vraag' steeds voor ogen houden: waarom is een gedeelde, meer inclusieve vorm van leiderschap beter voor onze organisatie? Tegelijk veronderstelt dit een luisterende houding en een alertheid om de signalen en meningen van al je teamleden op te vangen. In de *Inspiratietekst Inclusief Leiderschap in het Aanmoedigen van Samenwerking* spreken we over 'nieuwsgierigheid naar anderen' en 'bewust zijn van bias en de eigen blinde vlekken', zonder uit het oog te verliezen dat je je eigen visie hebt.
- Een idee kan zijn om zelfsturende teams langzaam op te starten met de '**bondgenoten**' uit je team, de medewerkers die wel brood zien in het idee. Zo werk je op langere termijn aan het olievlekeffect. Een **experiment / proeftuin** opzetten, waarbij je kleine acties opzet met duidelijke verwachtingen, en dit goed evalueert en benoemt. Op die manier laat je verschillende snelheden toe in je organisatie.

- Zoals eerder vermeld, toont deze casus dat er nood is aan een **competent systeem**. De leidinggevende staat dus niet alleen in dit systeem. Maar idealiter weet hij zich omringd door competente medewerkers die werken in een competent team, met een competent bestuur en een competent beleid. Als organisatie is het dus belangrijk om goed na te denken over: de rol van de leidinggevende (en niet de persoon). Ook dient een organisatie zich af te vragen: hoe kunnen we een sterk systeem rond de leider bouwen? Hoe kan de persoon van de leidinggevende overbodig of vervangbaar gemaakt worden? Hoe kunnen we systemen installeren, opdat verantwoordelijkheden kunnen worden doorgegeven?
- Het is dus belangrijk dat de huidige leidinggevende goed communiceert met het hele team. Maar ook aan de voormalige leidinggevende helder toelicht waarom hij naar meer zelfsturing wil evolueren en om steun, loyaliteit en **mandaat** vraagt.

DUS

Wanneer je streeft naar inclusief leiderschap kan je zoeken naar een combinatie van **transformationeel en empowerend leiderschap**. Helder en voortdurend communiceren (met de voormalige leidinggevende én met alle medewerkers) is hierbij cruciaal. De leidinggevende kan met enkele gedreven medewerkers een proeftuin opzetten en mikken op het **olievlekeffect**. Een voortdurende heldere communicatie, ook over de frustraties en het ongenoegen, is nodig.



CASUS 2

Op zoek naar de zone van invloed als je geen ondersteuning krijgt van bovenaf

WAT ALS ...

medewerkers van een team met veel wantrouwen en ongenoegen 'naar boven' kijken, veel klagen over hun leidinggevenden, en voortdurend opmerken dat er 'naar hen toch niet geluisterd wordt'? Wat als die leidinggevenden zelf nogal beperkt zijn in hun mogelijkheden om op de vragen en noden van hun medewerkers (materieel, op vlak van werkomstandigheden, overlegmomenten / kindvrije uren ...) in te gaan?

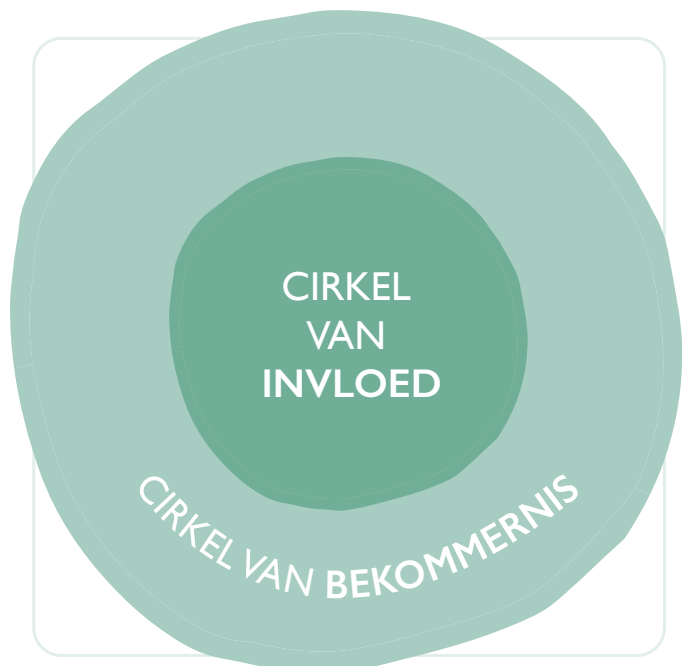
Ontrafelen

Deze leidinggevenden zitten op het eerste gezicht **tussen twee vuren**: een beleid 'boven hen' dat hen slechts beperkte speelruimte biedt en medewerkers die zich niet gehoord voelen, zich niet erkend weten, die het gevoel hebben te 'roepen in de woestijn'.

Dat kan erg verlamdend werken voor alle partijen – leidinggevenden én medewerkers. Zo komen beiden meer en meer lijnrecht tegenover elkaar te staan. Het gevoel kan ontstaan dat er niets mogelijk is: 'we kunnen niets veranderen, want er is nooit geld', 'we krijgen geen steun, we zijn niet belangrijk', bijvoorbeeld.

Suggesties voor aanpak

- Zicht krijgen op de 'cirkel van invloed' kan helpen. Als individu en als team hebben we een 'cirkel van invloed' en een 'cirkel van bekommernis'. De cirkel van bekommernis bevat alle elementen waarop je zelf weinig/ amper vat hebt, bijvoorbeeld regelingen en procedures die beleidsmatig vastliggen, zaken die politiek zijn vastgelegd ... De cirkel van invloed staat voor alle elementen waar je wél vat op hebt.



Illustratie gebaseerd op "EGOSHOCK. Durf jezelf ontdekken. Maak Keuzes." Dirk De Boe, Lannoo/Campus, 2014.

Wie te veel aandacht geeft aan de cirkel van bekommernis (en die cirkel dus 'groot' maakt), dreigt veel energie te verliezen aan klachten, fouten en dingen die niet goed lopen waar men toch amper vat op heeft. Zo duw je jezelf in een slachtofferrol. Het doel is dus om **de cirkel van invloed uit te breiden**, te vergroten, om alle mogelijkheden te bekijken waar je zelf invloed op hebt, om hier creatief in te zijn. Want dat geeft energie.

- Het is belangrijk dat alle partijen duidelijk communiceren over 'hun cirkel' en wie impact heeft op wat. In deze casus is de 'cirkel van invloed' erg klein en is het de uitdaging die te vergroten. Om te beginnen door **op te lijsten** wat medewerkers en direct-leidinggevendens wél kunnen doen om hun noden (deels) aan te pakken. Door te bekijken wat en met wie je kan exploreren om die cirkel uit te breiden. Dat zorgt mogelijks voor een **versterkend effect**: nieuwe acties kunnen leiden tot een optimistischere sfeer, de cultuur van 'klagen en zuchten' kan afzwakken ... Die kleine, explorerende acties kunnen aanleiding zijn om een ambitieuzer **actieplan** op te stellen, samen met alle medewerkers.
- De direct-leidinggevendens komen best regelmatig samen om enerzijds het **hart te luchten** en anderzijds om de lijst van mogelijke kleine acties en de eerste belangrijke kleine stappen uit te kiezen en goed te **monitoren**.
- Tegelijk is het nodig dat de direct-leidinggevendens blijven aanklaarten bij hun hogere instanties dat de **bekommernissen** de medewerkers en de werking te veel verlammen. Deze **signaalfunctie** is nodig om blijvend te duiden wat goed gaat en wat fout loopt. Als ze aan hun medewerkers regelmatig meegeven dat ze pogingen ondernemen om die hogere instanties aan te porren, geeft dit een signaal aan het team dat ze 'zichtbaar toegewijd' zijn en 'effectief voor sociale cohesie en samenwerking' willen zorgen, twee kenmerken die we in het *Inspiratiekader Inclusief Leiderschap in het Aanmoedigen van Samenwerking* als essentieel aanduiden.

DUS

Wanneer je streeft naar inclusief leiderschap is het belangrijk om inzicht te krijgen in de '**cirkel van invloed**' én om deze te vergroten. Leidinggevendens dienen met de medewerkers na te denken over acties die dat kunnen bewerkstelligen. De succesvolle acties kunnen dan ook gevierd worden en goed in de kijker geplaatst. Dat geeft **erkenning en herkenning** voor het werk van de medewerkers. Als leidinggevende zoek je hiervoor best steun bij elkaar en moet je blijvend aandringen op een verbetering van de werkomstandigheden op het echelon boven je (signaalfunctie naar beleid).



CASUS 3

Een inclusief team, ja maar ...

WAT ALS ...

er in een organisatie een groot tekort aan arbeidskrachten is? Toch wordt iemand aangenomen die op het eerste gezicht niet dezelfde competenties heeft als de overige teammedewerkers. De nieuwe medewerker is meertalig en spreekt nog niet veel Nederlands. Haar echtgenoot en kind hebben veel zorg van haar nodig, waardoor ze niet in het gewone arbeidsregime kan ingeschakeld worden. Ze wordt dan ook aangeworven met de afspraak dat ze bepaalde diensten niet moet draaien. Het team kreeg pas na de aanwerving van de nieuwe medewerker te horen dat zij in een ander regime zou werken. Na enige tijd ontstaat er gerommel in de wandelgangen: 'waarom worden er uitzonderingen gemaakt? Waarom zij wel en wij niet?'

Ontrafelen

Er zijn twee kwesties die hier blijkbaar voor wrijvingen zorgen: de **taal** en het specifieke **arbeidsregime**.

I. De taalbekommernis

- Vanuit het **gebrekkig Nederlands** van de nieuwe medewerker rijzen er veel vragen bij het team: kan je wel kwaliteit bieden naar kinderen en ouders als je onvoldoende of geen Nederlands spreekt? Is die persoon wel voldoende gekwalificeerd voor de job? De eerste vraag die je moet stellen is: heeft de voorziening een **talenbeleid** met duidelijke afspraken over het gebruik van thuistalen door teamleden? De nieuwe medewerker fungeert nu een beetje als de proefpersoon. Zien de collega's dat het een meerwaarde kan bieden naar meertalige kinderen en ouders? Worden er oefenkansen Nederlands geboden? Nu is het onduidelijk of wat impliciet leeft over meertaligheid geëxpliciteerd en besproken wordt met het team. Vaak leven er ook psychologische drempels en durft een collega met een andere thuistaal geen Nederlands te spreken.
- Er zijn momenteel op macroniveau geen richtlijnen of een beleid inzake **omgaan met meertaligheid**. Meertalige medewerkers worden wel warm gemaakt om in te stromen op de arbeidsmarkt, maar hun Nederlandse taal is vaak nog onvoldoende en ze krijgen vaak weinig kansen om hun Nederlands te oefenen. Dit zorgt voor veel vragen bij voorschoolse basisvoorzieningen. Dit is een issue voor een hoger beleidsniveau in de sector: welke woorden/taal zijn/is er precies nodig om kinderen kwaliteitsvolle interactie te kunnen bieden? Welke rol speelt de thuistaal van de medewerkers en de kinderen hier?



2. De arbeidsomstandigheden

- Het team heeft het gevoel dat de nieuwe medewerker niet al het werk hoeft te doen, dat deze nieuwe medewerker meteen een voorkeursbehandeling krijgt. En daarenboven zorgt dit ervoor dat de andere teamleden het werk deels moeten overnemen. Het team heeft het gevoel dat er geen **evenwichtige verdeling** is.
- Er lijkt hier mogelijk een stap overgeslagen: **het team voelt zich niet gehoord**, er werd vooraf geen engagement gevraagd aan het team. Hierdoor moet de leidinggevende nu compenseren en hopen dat ze het engagement van de collega's alsnog krijgt. In de huidige tijd van personeelsverloop en -tekort vermoeden we dat de leidinggevende waarschijnlijk een hele zoektocht heeft afgelegd om die vrije plek in te vullen. Mogelijks heeft ze hier wat te snel gehandeld en het lijkt of ze een stap heeft overgeslagen ...

Suggesties voor aanpak

1. De taalbekommernis

- Het team start best een open gesprek over het **talenbeleid** in de basisvoorziening. Samen met de huidige regelgeving bekijkt men wat de minimaal vereiste Nederlandse taalvaardigheid is. Het team begint hierrond een visie te construeren. Ingrediënten van zo'n visie: gezien de meertalige context van gezinnen in vele basisvoorzieningen, wat is de plaats van de thuistaal in onze voorziening? Wat is onze pedagogische functie in deze, en hoe kan dat met een beperkte Nederlandse taal met groeipotentieel bij een collega? Wat kan net de meerwaarde zijn van een teamlid die een andere thuistaal dan het Nederlands heeft? En welke groeikansen zullen wij als voorziening bieden aan de nieuwe medewerker? Zo'n visie leidt dan tot duidelijke afspraken: 'we spreken als team af dat als je voelt dat de nieuwe collega iets niet begrepen heeft, we het gesprek niet stoppen of opgeven, maar blijven doorvragen'. Zo kom je tot een soort gedeelde gedragscode. In de *Reflectiewaaijer* die VBJK ontwikkelde, vind je oefeningen om samen tot een gedeeld en gedragen talenbeleid te komen, zie www.reflectiewaaijer.vbjk.be.

2. De arbeidsomstandigheden

- De leidinggevende ging hier het gesprek met de nieuwe medewerker aan in verband met haar arbeidsvoorwaarden. Ze heeft echter het team hierover niet bevroegd. De nieuwe medewerkster kan waardering voelen voor de flexibiliteit van de leidinggevende, maar het team mort over die flexibiliteit. Hier is een **open gesprek** met het team en de nieuwe medewerker over het arbeidsregime, de workload, de taakverdeling en de taal nodig om zo tot een 'gelijkwaardige' taakverdeling te komen. Het dient voor het team duidelijk te zijn dat **gelijkwaardig behandelen** niet hetzelfde is als gelijk behandelen. Een uniform regelstelsel dat voor elke medewerker geldt, klinkt rechtvaardig, maar is het niet altijd. In de podcast van SAMIK wordt dit spanningsveld ook besproken.
- Wanneer je streeft naar inclusief leiderschap is het belangrijk om aandacht te hebben voor elk individu en het teamniveau. Centraal daarbij staat **openheid en luisterbereidheid**.

Met de nieuwe medewerker kan creatief en constructief / oplossingsgericht gezocht worden naar het **wegwerken van de ervaren drempels** (bijvoorbeeld zorg voor familieleden, openbaar vervoer ...). Tegelijk kan de leidinggevende dit ook aan het hele team meedelen: 'Wij vinden het binnen onze organisatie belangrijk dat we steeds samen naar oplossingen kunnen zoeken om ervaren drempels weg te werken'. Dat er **voor iedereen gezorgd** wordt, en dat 'afspraken op maat' geen 'privileges' zijn.

DUS

Wanneer je streeft naar inclusief leiderschap is het voeren van **open gesprekken** over een gelijkwaardig arbeidsregime belangrijk. Je ontwikkelt best ook samen met je team een gedragen talenbeleid. Probeer de impliciete ideeën die leven over bijvoorbeeld meertaligheid niet te laten sluimeren, maar grijp ze aan om je talenbeleid te expliciteren. Zoek samen naar opportuniteiten van een meertalig team voor kinderen, gezinnen en het team.

Een **cultuur creëren / versterken** dat er voor iedereen zorg wordt gedragen en dat daarvoor regelingen op maat mogelijk zijn, binnen redelijke grenzen, kan een mooi uitgangspunt zijn. Bijvoorbeeld: dat er voor iedereen groeikansen zijn, ook op het vlak van meertaligheid. Maar dit moet dan ook geëxpliciteerd worden.



CASUS 4

Twee gedreven collega's in de clinch

WAT ALS ...

twee medewerksters (collega A en B – in een team van vier medewerkers) met elkaar in de clinch gaan? Ze hebben beiden veel anciënniteit en werken op dezelfde locatie. Ze zijn beiden toegewijde en gemotiveerde professionals, hebben 'dezelfde' visie op kwaliteitsvolle kinderopvang, maar een verschillende kijk op hoe die visie in de praktijk te brengen.

Ze slagen er niet in vanuit die verschillende perspectieven tot afstemming te komen. Bovendien groeit er een zekere concurrentie (beiden willen hun gelijk halen) die versterkt wordt op het moment dat collega A administratieve uren krijgt 'op den bureau'. Collega B denkt: 'Doordat ze zo dicht bij de staf zit, heeft ze meer kans om gelijk te krijgen' en gaat in het verweer.

De spanning stijgt en gaat over in verwijten maken. Collega A trekt zich terug uit de administratieve uren, want ze wil niet op die manier onder vuur liggen, maar de spanning blijft.

Ook het hele brede team ondervindt hier last van. Er zijn twee directe collega's in het miniteam voor wie de situatie ongemakkelijk is. Collega A neemt niet meer deel aan informele babbeltjes. Tot op het punt dat collega A eist dat collega B verplaatst zou worden naar een ander team: ze wil niet meer met haar samenwerken, maar wil zelf wel op dezelfde locatie blijven. Verschillende gesprekken en pogingen tot bemiddeling hebben voorlopig niet tot een oplossing geleid.

Ontrafelen

- Een belangrijke startvraag is: heeft deze 'vete' een impact op de kinderen? Dit is moeilijk in te schatten. We weten niet of de kinderen voelen dat er een conflict is. Maar kinderen zijn heel sensitief en voelen zo'n zaken snel aan.
- Collega's A en B lijken beiden sterke persoonlijkheden. Over het handelen van beide collega's valt niet zoveel te zeggen. We kunnen niet zeggen dat collega A of collega B niet goed werkt; beiden doen hun job goed.
- Het valt op dat collega's A en B een gelijkaardige visie delen, maar het is niet duidelijk waar precies in de praktijk de meningen uiteenlopen. Wat willen ze net anders doen? Vraag is: speelt dit nog mee? Of is het probleem reeds zo ver geëscaleerd dat de 'oorzaak' niet meer te achterhalen is, en er ook niet meer toe doet.

Suggesties voor aanpak

- Er was uiteraard beter vroeger ingegrepen alvorens het conflict tussen de twee collega's escaleerde. Zo had er in het team een gesprek kunnen plaatsvinden over **'hoe gaan we onze visie vertalen in concreet pedagogisch handelen?'**. Zo konden de verschillende meningen van de twee teamleden – en bij uitbreiding van het hele team – besproken worden. Het is immers altijd belangrijk om een visie te concretiseren. Bijvoorbeeld over het eetmoment: hoe pakken we dit aan als team? Hoe pakken de verschillende medewerkers dit nu aan, en waarom doen we dit zo? Wat kunnen we leren van elkaar? ... Dus pedagogische momenten bespreken en daarrond werken. Niet 'wat is juist of fout?', wel 'wat is de sterkte van deze aanpak?' Wat is de impact van bepaalde manieren van pedagogisch handelen naar de kinderen en de gezinnen?
- Misschien waren de meeste **bemiddelingspogingen** gefocust op het **relationele** ('jullie hoeven geen vriendinnen te worden, maar wel goede collega's') en te weinig op het **inhoudelijke**? Beiden zijn nodig. Er bestaan verschillende methodieken om samen tot een visie te komen, zoals [videocoaching](#), de [WANDA-werkvorm](#), [pedagogisch documenteren](#) ...
- Als leidinggevende moet je blijven hameren op het gegeven dat er in een **professionele** context afspraken en verwachtingen zijn, op het feit dat het een professionele context is en dat collegialiteit belangrijk is.
- Op zich mag iedereen een **eigen begeleidersstijl** hebben, maar het mag niet leiden tot conflicten. Er moet een openheid gecreëerd worden tussen medewerkers om hen te laten beseffen: 'we werken niet in een context waar mijn idee dé enige juiste is en iedereen die moet volgen'. Er mogen verschillen zijn, maar deze moeten steeds bespreekbaar zijn. Eventueel kunnen afspraken worden gemaakt over 'rode regels' (waar we niet overgaan) en 'groene regels' (die wat flexibeler zijn).
- Indien het conflict blijft escaleren, en een negatieve impact heeft op de kinderen, is het misschien wel een idee om (één van) beide personen naar een ander team te **verplaatsen**. Dit kan nodig zijn in functie van de kinderen en om de verschillende medewerkers andere ervaringen te laten opdoen. Maar dit lijkt de laatste stap in het oplossingsproces.

DUS

Wanneer je streeft naar inclusief leiderschap tracht je de valkuil te ontwijken om enkel op het persoonlijke en het relationele te focussen. Je benadrukt **zowel het persoonlijke / relationele, als het inhoudelijke**. Je be vraagt steeds het pedagogische belang voor de kinderen, de gezinnen, en de collega's. Het gaat over samen met alle teamleden werken aan een visie en hoe die te vertalen in concrete praktijken, zodat alle medewerkers ervaren dat er verschillende mogelijkheden / begeleidersstijlen zijn.



CASUS 5

We zijn hier allemaal vrienden

WAT ALS ...

er in een team geen feedbackcultuur aanwezig is? Medewerkers willen elkaar niet kwetsen, of weten niet hoe ze elkaar feedback kunnen geven. 'Laat ons maar collega's zijn', lijken ze te denken, of: 'ik moet met deze mensen morgen ook nog door dezelfde deur kunnen, dus ik hou me nu beter wat in'. Voor de lieve vrede worden bepaalde kritische opmerkingen niet uitgesproken. Maar die blijven natuurlijk wel sudderen.

Ontrafelen

Dit is inderdaad een vraag die in vele teams leeft. Er zitten veel **onzichtbare kantjes** aan: schrik om vertrouwen te schaden, schrik om een goede relatie te schaden, schrik dat men zich minder veilig zal voelen, schrik voor statusgerelateerde elementen ('ik werk hier al zo lang, wat ga jij me nu zeggen?') ...

Ook kan het idee leven: 'het is **niet aan mij om feedback te geven**. Dit is mijn taak toch niet? Dat moet de leidinggevende doen.'

Vaak ontstaat de situatie waarbij elke medewerker **afzonderlijk** gaat aankloppen bij de leidinggevende: 'die moet het maar oplossen'.

Het gegeven dat er **amper kindvrije overlegmomenten** zijn waarop een team samen kan reflecteren over de eigen werking, versterkt dit alles nog.

Suggesties voor aanpak

- In het algemeen kun je stellen dat het om een '**teammindset**' gaat: elkaar feedback geven moet deel worden van de werking, het is deel van de werkcultuur. Al is het natuurlijk geen evidentie.
- Het kan helpen als het team **zelf de kans krijgt om de situatie te analyseren**: 'we zijn geen slecht team, we communiceren wel goed, maar we durven elkaar geen feedback geven. Hoe komt dit? Welke nadelen kan dit hebben?' Dit hen zelf laten expliciteren, kan een eerste stap zijn. Zo groeit het besef dat er een feedbackcultuur nodig is. De volgende stap is dan: wat zou het opleveren mochten we hier een uitweg in vinden?



- Het kan ook helpen om te beginnen met het **stimuleren van positieve feedback**, het benoemen van zaken die je sterk vindt. Zo groeit erkenning, waardering, wederzijds vertrouwen ... En dan is de basis gelegd voor een wat kritischere reflectie. De feedback vertrekt best vanuit inhoudelijke aspecten. Want een valkuil is dat je denkt het op te lossen 'als iedereen elkaar complimentjes geeft'.
- Meer in het algemeen kan een team inzetten op de **visie en praktijk van appreciative inquiry, verbindend communiceren** en dergelijke meer. Aandachtspunten zijn bijvoorbeeld: het benoemen van het verschil tussen 'feedback geven' en 'kritiek geven'. Bijvoorbeeld: een nieuwe collega stelt een vraag en het team reflecteert hier samen over en bedenkt concrete acties. Dit is heel waardeerend werken. Zo werk je aan een teammindset: loskomen van 'juist of fout'. Je zet ook in op het besef dat er verschillende wegen zijn om iets te doen (zie bijvoorbeeld elders op deze site: bij Werkvormen – Anker 4).
- Als leidinggevende is het belangrijk om mogelijkheden te creëren, zodat **collega's überhaupt van elkaar kunnen leren**. Daarvoor moet je zoeken naar professionele raakvlakken of je laat mensen thematisch samenwerken in kleine groepen. Om goed feedback te kunnen geven, moet je immers goed weten hoe de ander werkt, hoe die denkt ... Als die groepjes goed 'gemixt' zijn (bijvoorbeeld 'anciens' samen met nieuwe medewerkers) leren mensen elkaar professioneel benaderen en elkaar appreciëren. Dit alles legt de basis voor omgaan met en erkenning van diversiteit, en legt dus zo mee de basis voor een constructieve feedbackcultuur. *Jobshadowing* is een manier om van elkaar te leren, zeker wanneer je niet zoveel met een bepaalde collega samenwerkt.
- Als men tot werkafspraken komt inzake feedback geven, is het belangrijk dat de leidinggevende **voorbeeldgedrag** stelt.

DUS

Wanneer je streeft naar inclusief leiderschap kan je inzetten op een **reflectiecultuur** met aandacht voor constructieve methodes zoals die in 'verbindend communiceren' te vinden zijn. Starten met positieve acties, positieve feedback geven, kan ervoor zorgen dat er langzaam een cultuur ontstaat van wederzijds vertrouwen, erkenning en waardering.