

Participerend leiderschap als draagvlak voor zelfsturing

Klara Wuyts, coördinator Initiatief Buitenschoolse Opvang Hoogstraten, Landelijke Kinderopvang vzw

1.	Waar is mijn TGI reis begonnen?	2
2.	Mijn kernthema's. De kernthema's van mijn teamleden	2
3.	De zoektocht naar een werkbare balans	3
4.	Wat betekent voor mij goed genoeg positief leiderschap?	3
5.	Samen op weg in onze lerende teams	4
5.1	TGI wordt mijn kompas	4
5.2	De thema's worden mijn co-begeleider	4
5.3	Verkennen van eigen en elkaars kwaliteiten	5
5.3.1	Wat zou er leven in dit grote team?	5
5.3.2	Enkele voorbeelden van thema's, structuren en werkvormen	5
5.4	Wij evalueren samen de vakantiewerking	6
5.4.1	Situering: inspiratie voor thema en structuur of wat eraan vooraf gaat.....	6
5.4.2	De teambespreking.....	6
5.4.3	Bespreking.....	7
5.5	Hoe willen wij hier met elkaar omgaan	8
5.5.1	Onze teambespreking	8
5.5.2	Bespreking: Wat brengt deze bespreking in beweging?.....	9
5.6	Van gestagneerd conflict naar moedige dialoog.....	10
5.6.1	Situering: Wat valt mij op? Wat voel ik aan? Wat zou er in dit team leven? ...	10
5.6.2	Onze teambijeenkomst.....	10
5.6.3	Storingen hebben voorrang	10
5.6.4	Onze volgende teambijeenkomst	11
5.6.5	De taak blijft haar eisen stellen	12
5.6.6	Besluit	12
6.	Besluit. Hoe en wat ik geleerd heb over participerend leiderschap en zelfsturing?	13

1. Waar is mijn TGI reis begonnen?

“Ik ben altijd onderweg”, zo zingt Stef Bos. Ik ben al lang onderweg, maar in 2003 kwam ik een voor mij nog onbekende weg tegen, door een opleiding te volgen over Leiding geven aan laag geschoolden. Ik maak kennis met creatieve methodieken in groepswork, ik ontdek dat klassieke communicatietrainingen soms wel werken tijdens de training zelf, maar nadien nog weinig effect scoren. Mijn geloof in veel klassieke trainingen krijgt een deuk.

Ik merk dat door samen te spelen, te knutselen, beelden te maken, theater te spelen, een soort verbondenheid groeit. Respect en luisteren naar elkaar groeien dan vanzelf. Ik merk dat ik ogenschijnlijk tijd verlies door naar een opleiding te gaan, maar dat ik hierdoor zoveel energie krijg dat ik de volgende dagen als een sneltrein door mijn werk raas. Allerlei toffe en creatieve opdrachten doen met mijn team werkt even goed als deelnemen aan dure teambuildingsdagen. Ik besluit om de onbekende weg te nemen, niet goed wetend wat ik tegen zal komen. Ik werk met creatieve werkvormen in mijn team, de ene keer met wat meer succes dan de andere keer.

Maar toch, ik mis een kader. Al wat ik uitprobeer staat wat los van elkaar.

Dan komt Mieke De Veuster onze organisatie binnen. Zij brengt de visie en methode van “Thema Gecentreerde Interactie” mee. Ik volg samen met de andere coördinatoren van Landelijke Kinderopvang vzw een driedaagse introductie over “Levend Leren en Werken in en met Teams”. Deze driedaagse schnabbel smaakt naar meer. Ik schrijf me in voor een langdurig opleidingstraject: “Werken met TGI in groepen en in teams”. Na overleg met mijn collega besluit ik om voortaan onze teams te gaan begeleiden vanuit de visie en methode van Thema Gecentreerde Interactie. Wij maken een andere werkverdeling, zodat ik ruimte krijg om voor te bereiden en te begeleiden. Door de steun van het ESF krijg ik een tijdelijke uitbreiding van mijn werkuren zodat ik kan studeren en schrijven. Ik krijg coaching bij het uitvoeren van dit project. Thuis ga ik de nodige gesprekken aan met mijn partner en kinderen om tijd vrij te kunnen maken om de opleiding te volgen en te studeren en te werken.

Zo begin ik aan een boeiende en ingewikkelde tocht naar mijn eigen leiderschap en autoriteit. Ik kom mezelf tegen, ook enkele ondergesneeuwde stukken en enkele verborgen talenten. Hier ben ik dankbaar voor.

In de volgende verslaggeving lees je zowel over het onderzoek dat ik bij mezelf aanging als over de zoektocht die ik samen met mijn teams ondernam.

2. Mijn kernthema's. De kernthema's van mijn teamleden

- De worsteling om als teambegeleider niet verstrikt te geraken in allerlei teampatronen.
- Omgaan met eigen angsten en onzekerheden in mijn leiderschap.
- Verzaken aan het patroon van de zorgende almacht.
- Balanceren tussen harmonie en disharmoniemodel.
- Conflicten durven aangaan, om achteraf te merken dat hieruit ware dialoog ontstaat.
- De moeite die het kost om zelf te aarden, en van hieruit vertrouwen aan anderen te geven, en appel te doen op hun eigen verantwoordelijkheid.
- Vanuit eigen zelfsturing de zelfsturing van anderen bevorderen.
- De moed vinden en durven opbrengen om in eigen identiteit te gaan staan.

Door de zoektocht naar mijn eigen leiderschap bots ik op enkele kernthema's. Ik ontdek dat dit ook de thema's zijn waarmee mij teamleden worstelen. Ik ontdek een belangrijk aspect van participierend leiderschap. Ik en mijn teamleden komen hetzelfde tegen, al is het soms in een andere vorm en kleur en in een andere context. Ik sta in het team niet boven hen, maar

vervul wel een andere rol. Ik breng thema's aan, zodat voor iedereen vrije ruimte ontstaat om te kunnen kijken naar zichzelf, de samenwerking, de taak en de globe.

3. De zoektocht naar een werkbare balans

Vaak komt de globe binnen in mijn werk. Ik werk binnen een bepaalde structuur: de regelgeving van Kind en Gezin, de gemeente en Landelijke Kinderopvang vzw, mijn eigen organisatie. Bovendien leef ik binnen een gezin met een partner en kinderen. Ook zij hebben een idee over hoeveel tijd ik aan mijn werk moet besteden. Kan het wel dat ik 's avonds achter mijn computer kruip om dit verslag te maken, om teksten te lezen, zelfs al weet ik dat dit niet rechtstreeks vergoed wordt in loon? Ik wil leren mezelf beter te sturen binnen mijn werk en mijn privé-leven. Ik weet dat ik deze uitdaging nodig heb om mij zinvol te ontwikkelen binnen mijn loopbaan. Ik werk mee aan dit project, aan het vormingsbeleid en zet mijn eerste stappen in vorming geven.

Hoe kan TGI mij helpen in het vinden van een werkbare balans, om zowel de verwachtingen van de anderen als de eigen verwachtingen, om mijn eigen eisen en idealen werkbaar te houden, zodat het werk mij inspiratie en plezier blijft geven. Ik ervaar soms veel druk. Hoeveel druk geef ik mezelf door het iedereen naar de zin te maken, door veel te geven, door het willen redden van anderen?

Met enkele belangrijke basisthema's moet ik zelf aan de slag gaan.

Zoals: Hoe leid ik mezelf tussen ideaal en werkelijkheid?

Durf ik neen zeggen aan de verwachtingen van anderen en mijn eigen verwachtingen aux sérieux nemen ?

Ik ben in heel mijn situatie niet almachtig en niet onmachtig. Ik kan wel wat.

4. Wat betekent voor mij goed genoeg positief leiderschap?

Wie ik wil zijn als leider en als begeleider is een van mijn grote worstelingen. Ik wil vaak voldoen aan de verwachtingen van mijn kinderbegeleid(st)ers. Hierdoor geraak ik dikwijls verstrikt in de positie van de onnipotent zorgende coördinator. Voortdurend word er appel op mij gedaan, ik ben op dienst van 's morgens vroeg tot 's avonds laat, mijn gsm rinkelt op alle mogelijke momenten, 's avonds kan ik de slaap niet vatten door allerlei problemen die ik nog moet oplossen voor anderen.

Dit brengt mij er toe om na te denken over mijn eigen leidersrol en mijn eigen begeleidersrol. Want ik moet en wil deze twee onderscheiden rollen opnemen. Ik ga in mijn team met volgend thema aan de slag: "Waar heb ik het als coördinator voor het zeggen, waar hebben wij het samen voor het zeggen, waar hebben de kinderbegeleid(st)ers het voor het zeggen. " Het gaat er niet alleen om om het voor het zeggen te hebben, maar ook om je eigen verantwoordelijk op te nemen voor de terreinen waarop je het voor het zeggen hebt, en mekaar bij te sturen in de terreinen waarvoor je het samen voor het zeggen hebt.

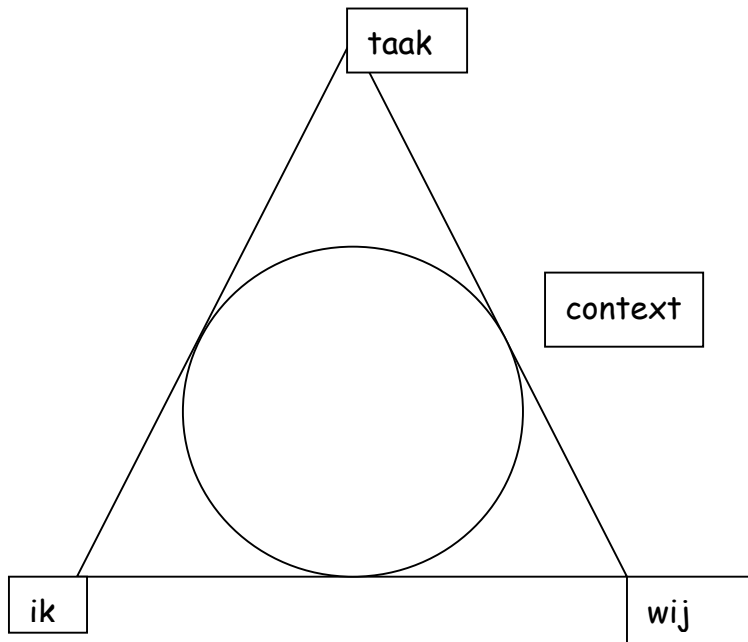
Wat is dan mijn rol als teambegeleider? Hen coachen in het opnemen van hun verantwoordelijken en structuren aanbieden waarbinnen zij over deze terreinen kunnen praten, samen werken en onderhandelen.

Dit inzicht brengt een ontzettende rust in mijn werkleven. Ook thuis onderzoek ik : "Wat hoort bij de anderen, wat bij mij"? Ook dit brengt rust.

Ik ben ervan overtuigd dat ieder teamlid talenten en kwaliteiten heeft. Uiteraard zitten deze soms verscholen achter allerlei maskers en facades. Dit jaar willen wij tijdens de teamwerking elkaars talenten en kwaliteiten ontdekken en een werkelijke dialoog aangaan met elkaar en met de kinderen.

5. Samen op weg in onze lerende teams

5.1 TGI wordt mijn kompas



5.2 De thema's worden mijn co-begeleider

Voor ik een teamvergadering ga leiden, probeer ik steeds te onderzoeken wat er op dat moment leeft, wat er op de voorgrond komt zowel bij mezelf, als bij mijn teamleden, als ten aanzien van de taak en van de context. Daarna probeer ik dit te formuleren in thema's, waarvan ik vermoed dat alle teamleden mee willen denken en onderzoeken. Mijn coach houdt me daarin steeds een flinke spiegel voor.

Ik begeleid verschillende teams. Wij spreken van kleine teams en van grote teams. De kleine teams zijn de teams van de deellocaties. De teamleden hiervan werken hier gedurende het schooljaar samen. Met het grote team bedoelen wij alle kinderbegeleid(st)ers van Initiatief Buitenschoolse Opvang Stekelbees te Hoogstraten. In het grote team bespreken wij onderwerpen die iedereen aanbelangen. Wij blijven elkaar kennen, omdat tijdens de vakantie alle teams door elkaar gegooid worden om vakantieteams te maken voor enkele grote locaties. Het is steeds een hele onderneming om van de gewone teams te gaan werken in de vakantieteams. Iedereen moet weer haar plaats vinden, krijgen en veroveren en de werkdagen worden langer en intenser. De teams staan voor de opdracht om de hen toevertrouwde kinderen een fijne, creatieve en warme vakantie aan te bieden.

In de volgende rubrieken geef ik voorbeelden over hoe wij zowel in de kleine teams als in de grote teams aan de slag zijn gegaan.

- Verkennen van elkaars kwaliteiten (5.3)
- Wij evalueren samen de vakantiewerking (5.4)
- Hoe willen wij hier met elkaar omgaan (5.5)
- Van gestagneerd conflict tot moedige dialoog (5.6)

5.3 Verkennen van eigen en elkaars kwaliteiten

Deelnemers: de twee coördinatoren en alle kinderbegeleidsters van het Initiatief Buitenschoolse Opvang Stekelbees te Hoogstraten.

5.3.1 Wat zou er leven in dit grote team?

In heel mijn lijf voel ik weerstand om het grote team te begeleiden. Wat vertelt mijn lijf? Kinderbegeleidsters zoomen al maanden in op allerlei ergenissen. Ik merk dat ik mee verstrikt ben geraakt in dit patroon van zagen, ergeren en klagen. Ook mijn voelsprietten staan voortdurend richting ergernissen. Ineens daagt er mij iets? Hoe zou het zijn om bewust op zoek te gaan naar de kwaliteit achter het gedrag dat mij stoort. En inderdaad, mijn ergernis verschuift naar de achtergrond. Ik kan weer rustig naar mijn kinderbegeleidsters kijken.

Ik besluit om mijn team op een andere wijze te begeleiden. Toch geraak ik verlamd door alle problemen en moeilijkheden. Ik blokkeer tijdens mijn voorbereiding. Ik draai in cirkels. Ik begin te twijfelen. Dan besluit ik om te werken met het kwaliteitspel. Het slaat in als een bom. Hier volgen enkele reacties:

- Wat fijn om niet altijd negatieve dingen te horen.
- Ik ben echt iemand met kwaliteiten, maar jullie zagen dit tot hiertoe niet.
- Ik voelde mij echt niet goed, maar ik voel mij terug opgekrikt.
- Dit is beter dan samen op teambuilding gaan.
- Ik heb vandaag echt geluisterd naar mijn collega's en ik heb ervan genoten.
- Ik sta versteld van mezelf.
- Dit is beter dan op café gaan.

Kinderbegeleidsters en ik zelf maken vanuit kwaliteiten opnieuw contact met onszelf en met elkaar. Wij maken verslag en sturen het op naar het tijdschrift voor kinderbegeleid(st)ers: Stekels en Bezen.

Deze vergadering over kwaliteiten betekent voor mij een keerpunt. Ik voel dat ik mijn team anders wil begeleiden, dat ik daarin heel dicht bij mezelf moet blijven. Ik ervaar door de steun van mijn coach, dat ik best hulp mag vragen, en dat ik niet alles alleen moet oplossen.

5.3.2 Enkele voorbeelden van thema's, structuren en werkvormen

Thema 1: Ik ben mij bewust van mijn kwaliteiten, en heb graag dat de anderen dit zien.

Structuur: tweetallen

Werkvorm: Ga op zoek naar een collega met tegengestelde kwaliteiten. Feedback geven aan elkaar.

Thema 2: Ik kan nooit worden wie ik niet ben. Ik wil iets ontwikkelen dat nog verscholen zit in mezelf. Ik ga op zoek naar een verborgen kwaliteit.

Structuur: de tweetallen volgen samen groepjes van vier.

Werkvorm: Wij tonen onze verborgen kwaliteiten, talenten, dat wat wij graag doen aan de anderen van ons team. Wij tonen dit in drama en doen. De anderen raden welke verborgen talenten getoond worden en wat bij wie hoort.

Thema 3: Moest ik zo'n verborgen kwaliteit, talent inzetten in mijn werk. Tot welke activiteit zou dit dan leiden?

Structuur: viertallen

Werkvorm: uitwisseling

Thema 4: Wat heb ik van mijn teamgenoten nodig om deze verborgen kwaliteit te durven inzetten.

Structuur: uitwisseling in drietallen, daarna in de grote groep.

Werkvorm: Ik vraag aan jullie..... om dit te gaan doen.....

Het gaat hier om gericht steun te vragen aan anderen.

Afsluiter: Ik geef in één woord aan waarvan ik mij bewust ben geworden tijdens deze teamvergadering.

5.4 Wij evalueren samen de vakantiewerking

Deelnemers: de twee coördinatoren en alle kinderbegeleidsters van het grote team.

5.4.1 Situering: inspiratie voor thema en structuur of wat eraan vooraf gaat

Ik ben al geruime tijd op zoek naar een andere manier van evalueren van de vakantiewerking. Tot hiertoe volgen wij een schema, waardoor iedere activiteit en heel de samenwerking tot in detail onder de loep wordt genomen. Dit leidt tot kokerzicht, tot vitten en muggenziften. Vooral de negatieve ervaringen komen op de voorgrond, zelfs al is de vakantiewerking een succes. Ik wil terug vertrekken vanuit het belangrijke principe: 'Het geheel is meer dan de som der delen'. Hoe komt het toch dat in de wandelgangen de vakantiewerking positiever geëvalueerd wordt dan tijdens de teambespreking?

Tijdens de vakantie begin ik de vergaderingen met een thermometerpeiling van het algemeen gevoel bij de verschillende aspecten van het werk. Ik wil hier harde bewijzen van, iets geschreven op papier, een symbool, een tekening, een versje. Deze opdracht moet ook wat voor plezier zorgen. Iedereen wordt uitgenodigd om aanvullend een anekdote in verband met de werking op een voetje te schrijven, het voetje als symbool voor het samen op weg zijn, met het nodige plezier op onze weg.

Voor het eerst ook maken wij tijdens de vakantie leeftijdsgroepen: kleuters apart en de kinderen van de lagere school apart. Zij krijgen aparte lokalen en aparte buitenruimtes toegewezen. Ook de kinderbegeleidsters gaan meer gespecialiseerd werken: ofwel kleuters ofwel lagere schoolkinderen. Deze nieuwe structuur brengt rust bij de kinderen én bij de kinderbegeleidsters. Ik heb het gevoel dat de strijdfase voorbij is, en dat wij kunnen gaan bouwen. Ik merk wat dit met mij doet. Ik voel mij lichter en energieke. Joepie, ik heb een project dat echt in de steigers staat en waarin ik echt kan bouwen. Ik vraag me af of er bij de kinderbegeleidsters ook allerlei andere gevoelens binnenkomen door de nieuwe structuren en de nieuwe werking.

En zo krijg ik inspiratie voor de thema's van mijn volgende teamvergadering.

5.4.2 De teambespreking

Thema 1: Ik geef vorm en kleur aan mijn stemming of mijn gevoel bij deze vakantie.

Structuur:

1. X
2.

XX	zonder tafels
X X	
XX	

Werkvorm: creatief – werken met vorm en kleur, met verf en met wasco's

Thema 2: Werken in leeftijdsgroepen, wat heeft het gedaan met mij? Wat heeft het gedaan met de kinderen?

Structuur: 4 groepjes van 5 volgens groepsindeling: Minderhout, Blauw, Rood, Groen

XX
X X
XX

Werkvorm: uitwisseling . Uit ieder groepje 1 ding in grote groep brengen.

Thema 3: Waar heb ik je echt moeite voor zien doen, ofwel naar de kinderen, ouders, andere taken en de coördinator, ongeacht het resultaat.

Verantwoording: Het is belangrijk dat de inzet van iemand gezien wordt, ongeacht het resultaat. Vaak krijgen wij erkenning voor het geleverde resultaat. Het is belangrijk dat mijn inzet gezien wordt en hoeveel moeite het mij kost om te geven waar ik moet geven.

Structuur: wij delen de groep op in twee subgroepen, met bij iedere groep een coördinator om deze erkenningsronde te begeleiden.

Werkvorm: Iedereen kijkt links van haar. Dit is de persoon aan wie je gericht feedback gaat geven. Je kunt beginnen met volgende zin: Ik heb gemerkt dat je.....

Afronding: Ik formuleer een actiepoint voor mezelf. Wat wil ik meenemen om te samenwerking goed te houden en te verbeteren. Begin je uitspraak met:

- Ik wil
- Ik zal.....
- Ik ga.....

5.4.3 Bespreking

Even terugblikken

Ik vond het spannend. Waarom? Voor de eerste maal vraag ik mensen direct naar hun gevoelens. Misschien voel ik mij toch een beetje een indringer in hun intimiteit. Wat ik wel voel is dat hoe beter ik vorm, kleur, beeld en woorden kan geven aan mijn eigen gevoelens, hoe beter ik dit proces kan begeleiden. Ik vind het belangrijk om zelf deelnemer te zijn. Ik ben en begeleider van deze vergadering en tegelijkertijd deelnemer aan deze vergadering. Dit is tevens een belangrijk principe in participierend leiderschap. Ik participeer echt en transparant aan de teamvergaderingen. Ik maak deel uit van mijn team en maak deel uit van het proces.

Vorm en kleur geven aan een gevoel is niet voor iedereen gemakkelijk. Mijn collega en ik coachen, door de juiste woorden aan te reiken. Afgaan op mijn gevoel en mijn intuïtie zijn een ware uitdaging voor mij tijdens deze oefening. Niet in mijn verstand schieten en gaan rationaliseren. Niet invullen!!!!!! Elke keer ontdek ik hoe belangrijk dat is. Alleen maar de juiste vraag stellen.

Ik leer ook dat het negatieve naast het positieve kan bestaan. En het negatieve en het positieve kunnen samen aanwezig zijn. Het gaat niet meer om of....of..... De kinderbegeleidsters steunen mij hier hard in.

Ik merk dat wij echt partners zijn geworden. Ik beteken iets voor hen, zij betekenen echt iets voor mij. En zo bots ik op een derde belangrijk principe in participierend leiderschap. Ik ontdek dat de structuur de drager is van de groepsveiligheid. Ik denk aan de theorie: door de structuur stuur je in de dynamiek van een groep. Ik ervaar dat dit klopt. Afwisselend werken in grote en kleiner groepjes, nadenken over hoe je die kleine groepjes indeelt, bevordert de veiligheid en de taakgerichtheid.

Even vooruitblikken

Ik ben sociaal cultureel werker, en er schieten mij allerlei doelstellingen uit mijn eigen vakgebied te binnen. Ik merk dat ik een verbinding leg tussen het eigene van mijn vak met het werkveld waarbinnen ik werk. Dit raakt mij. Ik heb niet voor niets gekozen voor mijn studierichting. Het doet er toe.

Ik maak doelstellingen waaraan ik samen met mijn team wil leren.

- sociaal culturele participatie = gebruik maken van mogelijkheden uit de gemeente. Maken wij genoeg gebruik van de mogelijkheden die zich aandienen in de globe? Hoe gaan wij participeren?
- Hoe leren we bestaand materiaal opsporen?
- Kinderparticipatie
- Hoe gaan wij verschillen aangrijpen om er een boeiend team van te maken?

5.5 Hoe willen wij hier met elkaar omgaan

Deelneemsters: coördinator en de kinderbegeleidsters van een deellocatie.

5.5.1 Onze teambespreking

Thema 1: Ik maak een profiel op van het wenselijk gedrag om met elkaar om te gaan, zodat ons werkklimaat hier verbetert.

Verantwoording: Als wij opnieuw constructief willen samenwerken is het nodig dat wij afspreken hoe wij met elkaar willen en zullen omgaan. Het is belangrijk om opnieuw onze kwaliteiten te tonen en in te zetten. Misschien kunnen wij elkaar behoeden om in onze valkuilen en onhebbelijkheden te vallen.

Structuur: Individueel + uitwisseling

Werkvorm: Wij werken met het kwaliteitspel. Eenieder kiest voor zichzelf 6 kwaliteiten uit de stapel kaartjes op basis van de vraag: Hoe vind jij dat groepsleden zich moeten gedragen, zodat de werksfeer voor jou prettig zou zijn. De gekozen kwaliteiten zijn voor jou belangrijke groepsnormen.

Ieder teamlid maakt haar lijstje bekend en vertelt iets over haar motivatie om voor deze kwaliteiten te kiezen.

Omwille van de leesbaarheid en de nodige discretie hebben wij de werkelijke namen vervangen door fictieve namen. De uitspraken zijn uiteraard echt.

Wine:

Vrolijk: gemeente vrolijkheid

Behulpzaam: niet altijd dezelfde die het altijd moet doen. Je ziet dat er iets moet gebeuren, je moet het niet altijd vragen, het gaat vanzelf

Oplettend: ogen op je rug, zoveel mogelijk

Speels: volwassen als begeleidster/ als kind kunnen inleven

Eerlijk: zeggen zoals het is/ niet rond de pot draaien

Consequent: overeenstemming in aanpak.

Femke:

Flexibel: spontaan werk overpakken van een collega indien nodig

Eerlijkheid: om conflicten te vermijden

Behulpzaam: mekaar aanvullen in taken

Duidelijkheid: over regels en werking, op dezelfde golflengte

Creatief: creatief met materiaal of spel van kinderen

Spontaan: er kan al eens gelachen worden

Maartje:

Eerlijk: als er iets is, zeggen, niet opkroppen

Flexibiliteit: voor mekaar willen inspringen in de mate van het mogelijke

Verantwoordelijkheid

Respectvol: ook omwille van verschillen

Inspirerend: opgemonterd worden door collega's

Verdraagzaam: anders zijn verdragen.

Zoë:

Duidelijk: als er iets besproken is dat het wordt doorgegeven

Flexibel: vlot inspringen voor mekaar in shiften, in taken

Tevreden: dat het goed gaat, iedereen zich goed voelt

Openhartig: problemen kunnen bespreken

Vastberaden: regels op dezelfde manier toepassen

Spontaan: niet moeten vragen, collega's bieden zelf aan

Dora:

Respectvol: voor individu die anders is dan de andere

Tevreden: het gaat goed of niet → geloven dat het wel in orde komt

Duidelijk: alles duidelijk maken

Makkelijke prater: betrouwbaar – spreken over belangrijke dingen. Niets alles voor jezelf houden.

Vriendelijk: gewoon vriendelijk opkomen

Geduldig

Thema 2: Wij maken samen een teamcharter over hoe wij hier samen met elkaar willen omgaan. Wij benoemen hiertoe kwaliteiten.

Werkvorm: consensusvergadering met de bedoeling tot een profiel te bekomen waaraan iedereen wil beantwoorden.

Het profiel.

De volgende waarden en kwaliteiten worden weerhouden uit de bespreking.

Eerlijk
Respectvol
Vriendelijk
Flexibel
Verantwoordelijk
Duidelijk

Thema 3: Welk gedrag moet en wil ik in de toekomst meer inzetten om aan dit samenwerkingsprofiel te beantwoorden

Structuur

1. Individueel
2. Collectief rondje om hun doelstelling aan elkaar uit te leggen.

Werkvorm: individuele reflectieopdracht. Zij formuleren vanuit deze reflectie een duidelijke doelstelling in de ik – vorm: Ik wil.... Ik zal....Ik ga....

Zoë: ik ga milder zijn.

Femke: Ik ga meer respect tonen. Dit ga ik doen door rustig te luisteren naar de mening van een ander, ook al komt deze niet overeen met mijn eigen mening.

Maartje: ik ga meer contact nemen met een goed gevoel in mezelf

Wine: ik ga mezelf tonen, en leg enkele maskers af

Dora: ik ga meer letten op de positieve dingen en eigenschappen van een persoon

5.5.2 Bespreking: Wat brengt deze bespreking in beweging?

Het valt mij op dat ook in dit team de meeste kinderbegeleidsters de voorkeur hebben om confrontaties uit de weg te gaan. In dit team had een kinderbegeleidster een belangrijke faciliterende rol in het regelen van de interacties. Toen deze kinderbegeleidster uitviel functioneerde het team niet meer en werden er geen zaken meer openlijk uitgesproken. De verschillende teamleden vielen allemaal in allerlei valkuilen. Om weg te blijven uit je valkuilen heb je de andere nodig die vrij dwingend appel op jou doet om in je kwaliteit te blijven staan. Ik leer hier uit dat een team zonder leiderschapsfunctie niet kan functioneren. Ik wil nadenken over het leiderschap dat ik wil opnemen in mijn teams. Het gaat erom dit leiderschap participierend te vervullen anders spat het team uiteen tijdens mijn afwezigheid.

Ik ontdek dat ik mijn leiderschap te veel uit handen geef doordat ik mij te sterk laat leiden door de anderen.

5.6 Van gestagneerd conflict naar moedige dialoog

Deelneemsters: coördinator en kinderbegeleidsters van een deellocatie.

5.6.1 Situering: Wat valt mij op? Wat voel ik aan? Wat zou er in dit team leven?

Het valt mij reeds geruime tijd op dat de kinderbegeleidsters het telkens opnieuw over regels en afspraken willen hebben. Iedere keer opnieuw bekijken wij de regels over het opruimen, de verdeling van de taken, de regels die de kinderen moeten opvolgen. Iedere keer worden er veranderingen aangebracht. De regels blijven het agenda bepalen. Wat is er hier aan de hand? Ik besluit om geen regelgevingen meer op het agenda te zetten. Ik ga het met hen opnieuw hebben over een onderdeel van hun taak, en over zichzelf. Bovendien is er een verhuis naar een nieuw lokaal aangekondigd. Hier wil ik aandacht aan schenken. Ik wil een opening maken in de gestagneerde communicatie.

5.6.2 Onze teambijeenkomst

Thema 1 : Welk gevoel geeft het om hier samen te zitten met de collega's uit dit team.

Structuur:

1. Uitwisseling in groep
2. Uitwisseling in groep

Werkvorm: Wij drukken onze gevoelens uit in een elfje (gedicht)

Thema: Wij maken samen een plan om de nieuwe locatie in te richten.

Structuur: Samen met het hele team

Werkvorm: Samen een plan tekenen

Door samen te tekenen aan het plan botsen wij op allerlei problemen en knelpunten. Wij maakten concrete afspraken over wie wat zal onderzoeken.

5.6.3 Storingen hebben voorrang

Iedereen voelt zich wat opgelucht omdat er eens iets anders op het programma staat. Eindelijk ontploft dan toch de bom die twee begeleidsters. Tussen hen is er torenhoge ergernis gerezen. De een ergert zich blauw, de andere is zich van geen kwaad bewust. Ik doorsta allerlei angsten en vraag mij af hoe ik dit probleem moet oplossen. Ik weet niet wat te doen. Door een gesprek met mijn coach ontdek ik dat het hun conflict is en dat zij dit moeten oplossen. Ik vraag hen of zij bereid zijn dit conflict op te lossen en stel hen een stappenplan voor. Zij zijn bereid om hieraan mee te werken. Ik geef hier een verslag over het gevolgde stappenplan.

Gesprek 1

Wij laten ons leiden door de techniek:

- Ik zie
- Ik voel
- Ik denk
- Hoe komt dit bij jou over.

Deze methode zorgt ervoor dat zij dicht bij de feiten blijven en bij hun eigen gevoelens, en toch oog hebben voor de gevoelens van de anderen.

Zij zijn beiden opgelucht, hoewel de pijnpunten nog niet zijn opgelost. Wij maken de afspraak om tijdens de volgende twee weken zaken op te schrijven volgens bovenstaand stramien.

Gesprek 2

Een van de kinderbegeleidsters noteerde het volgende.

Ik zie: dat je elke dag heel actief met de kinderen bezig bent
Ik denk: fijn, maar kan ze dit wel blijven volhouden. Dit is nu zo perfect dat ik dit zelfs niet iedere dag kan opbrengen.

Ik voel: mij een beetje schuldig omdat ik dit niet kan opbrengen.

Hoe komt dit bij jou over?

Aan de hand van het schema slagen de twee erin om een echte dialoog met elkaar aan te gaan.

Zij ontdekken samen hoe belangrijk dat het is om feedback aan elkaar te geven, zeker over die dingen die goed lopen. Zij gaan daar in de toekomst meer aandacht aan geven. Ik besluit om tijdens de teamvergaderingen veel meer feedbackopdrachten in te lassen.

Zij ontdekken dat zij hun nieuwe vorm van samenwerken kunnen bezegelen door samen te onderzoeken hoe zij meer positieve invloed op een jongetje van 11j hebben. Zij besluiten om samen met het jongetje te praten en bovenstaand stramien toe te passen. De jongen vertelt dat het fijn is om op zo'n manier aangepakt te worden.

Nabeschouwing

Het heeft me veel tijd en energie gekost om dit conflict op zo'n rustige manier te kunnen bemiddelen. Het eerste wat ik geleerd het is dat het om hun conflict ging, dat ze zelf samen met elkaar dienden op te lossen. Ik kon alleen voor een werkbare structuur zorgen. Ik was niet meer verantwoordelijk voor het oplossen van het conflict en dat gaf onmiddellijk ademruimte.

Ik werd geconfronteerd met mijn eigen angst om gekwetst te worden en om iemand anders te kwetsen. Ik heb eerst goed onderzocht waar deze gevoelens bij mij vandaan kwamen. Ik durf maar iets op te nemen in mijn team, als ik eerst onderzocht heb wat er bij mij speelt. Ik voelde aan dat dicht komen bij je eigen gevoelens en onderzoeken wat er speelt een belangrijk thema zou zijn voor het hele team.

5.6.4 Onze volgende teambijeenkomst

Thema: Ik geef mijn gevoelens een naam en een plaats in mijn lichaam.

Structuur: Alle teamleden zitten in een kring

Werkvorm: geleide fantasie

Om je goed te kunnen concentreren op jezelf, kan je best je ogen sluiten. Ik heb daarnet het woord irritatie in de groep gegooid, omdat ik voel dat er best veel irritatie in de groep leeft.

Sta even stil bij de gevoelens die dat bij jullie oproept... misschien is het ongeloof, of verdriet, verontwaardiging of angst, misschien ben je boos op je collega's of op jezelf....

Neem je tijd, probeer je bewust te worden van je gevoelens... Als je een naam hebt kunnen geven aan je gevoelens..... laat ze toe, ze mogen er zijn.... Nu je een woord hebt kunnen plakken op je gevoel, gaan we op zoek naar de plaats waar het gevoel zich heeft genesteld.

We lopen langs alle delen van ons lichaam.... we zoeken eerst ons evenwichtspunt op, dat ligt ergens in je onderbuik... tast de binnenkant van je onderbuik eens af, hoe voelt het daar?.... Sta er even bij stil, geniet ervan als je kan.... Ga dan verder naar je rechterbeen,

eerst je bovenbeen, je onderbeen, je voet, je tenen en kom stilaan terug naar boven... Probeer je bewust te worden van hoe elk deeltje in je lichaam voelt.... Kom stilaan terug naar

boven in je rechterbeen en ga via je evenwichtspunt naar je linkerbeen... voel eerst je bovenbeen, je onderbeen, je voet, je tenen... . Ga stilaan terug naar je evenwichtspunt en

blijf daar even rusten. Van daaruit kruip je naar je borstkas, je rechterarm, -hand, vingers, rustig, deeltje per deeltje. Kom terug naar je borst en adem daar een paar keer diep in en

zucht... inademen, zuchten, inademen, zuchten, inademen, zuchten....Ga nu stilaan naar je

voorhoofd via je keel... gezicht... je voorhoofd. Blijf daar eens even stilstaan... Hoe voelt je

voorhoofd.... Ga nu naar je hersenen, volg de kronkels van voor naar achter en tast ze maar eens goed af.....Ben je achteraan aangekomen? Voel je nekwerfels, je nekspieren en via je ruggengraat naar beneden, wervel voor wervel. Ben je beneden aangekomen, ga dan terug naar je evenwichtspunt in je onderbuik.

Uitwisseling in groep

Welk woord plak je op dit gevoel.

In een andere teamvergadering volgt het thema: Hoe wil ik mij voelen in dit team en wat heb ik hier voor nodig? Aan wie kan ik dit gericht vragen?

5.6.5 De taak blijft haar eisen stellen

Ondanks alle storingen in de teamgroep, bleef er wel de realiteit van een aanstormende verhuis. Wij spreken af om een aantal Initiatieven voor Buitenschoolse Opvang te bezoeken om meer inspiratie te krijgen voor inrichting en aankleding. Iedereen is enthousiast. Gewapend met een foto toestel en een blad om alle opmerkingen op te schrijven, gaan wij op pad. De IBO's in onze naaste omgeving worden vooral gemeentelijk georganiseerd. De meeste van deze initiatieven hebben een gunstiger financiële situatie. Wij laten ons hierdoor niet ontmoedigen en onderzoeken hoe wij met minder middelen op een creatieve wijze even veel effect kunnen krijgen. Wij brengen een foto CD mee met allerlei inspirerende ideeën. Volgende ideeën nemen wij over.

- we kiezen voor 1 basiskleur, met voorlopig geen versieringen of tekeningen op de muur zodat we onze hoeken gemakkelijk kunnen veranderen als dat nodig is.
- Onder alle kasten zetten we wielen zodat we ze gemakkelijk kunnen verplaatsen.
- Om een goed overzicht te behouden in de ruimte, gebruiken we alleen kasten waar we overheen kunnen kijken als we rechtstaan.
- Aan de kapstokken voorzien we vakken om boekentassen op te bergen.
- We verzorgen onszelf goed en kiezen voor een leuk en gerieflijk bureau.

Ik ben er zeker van dat we bij de verdere aankleding nog eens terugkijken naar onze CD en dit ook weer gebruiken om een stap verder te zetten.

Uiteindelijk gaan wij met het team winkelen om alle plannen vorm te geven. De thema's die nu komen bovendrijven zijn: zorg voor elkaar, zorg voor een gezellige opvang die ook wat hip en flashy mag worden. Terwijl het ene deel van de groep nog nadenkt, heeft het andere deel van de groep al gevonden wat de andere aan het denken zijn. Er wordt gemeten, gewikt en gewogen..... wat doen wij daarmee....oh maar krijtbord kunnen wij ook daar, en magneetbord kunnen wij ook daaropgelost. En zo gaat dat een hele dag door. Als ik dacht dat gaan winkelen een opgave zou zijn heb ik het helemaal mis. Alles is perfect voorbereid, en bovendien: het is super gezellig.

5.6.6 Besluit

Dit is een lerend team, dat leert communiceren, leert inrichten, leert luisteren naar elkaar en naar de kinderen. Als storingen voorrang hebben gekregen, slaagt dit team erin als groep samen te werken als het nodig is, ondanks spanningen. Dit team is bereid om te onderzoeken, is bereid tot compromissen. Ieder teamlid heeft een sterke behoefte aan waardering. Dit team heeft zoals vele van mijn teams de neiging om spanningen en conflicten uit de weg gegaan. Zij hebben geleerd dat ze soms door het conflict moeten gaan en moeten stilstaan bij hun eigen gevoelens.

6. Besluit. Hoe en wat ik geleerd heb over participerend leiderschap en zelfsturing¹?

Ik zoek en hanteer een adequate structuur voor het op gang brengen van de interactie: wees daar creatief in.

Het gebruik van een creatieve structuur en werkvorm vormen maken voor mij de cirkel rond.. Ik zie bij mijn teamleden wat het meer doet dan een klassieke vorming, ik ervaar wat het met mij doet. Mijn kennis en ervaringen komen in een andere dimensie. Het mogen voelen, het kunnen voelen is voor mij bijzonder krachtig. Tegelijk is er ook de angst om er zelf mee aan de slag te gaan, maar hoe beter ik vorm, kleur beeld en woorden kan geven aan mijn eigen gevoelens, hoe beter ik dit proces kan begeleiden.

Mijn gevoelens naast die van de andere teamleden, ik voel mij verbonden met hen, zij interesseren zich echt voor mij. Ik wordt aangesproken en ondersteund in mijn opdracht om niet alleen boeken te lezen, maar ook mijn hart te openen.

Niet invullen!!!! Alleen maar de juiste vraag stellen, iemand waarderen voor de inspanning die geleverd is, los van het resultaat. Het negatieve kan naast het positieve staan. Eerst en vooral bij mezelf, dan ook bij anderen. Ik kan erdoor rustiger naar mezelf en de andere kijken. Het verhoogt mijn doelgerichtheid, het scherpt mijn opmerkingszin. Teamleden kunnen blijven samenwerken ondanks spanningen, ik kan hen hierom waarderen.

Ik leid mezelf. Kijk naar binnen (wat neem je waar en is belangrijk voor je) en kijk naar buiten (wat neem je waar en wat is belangrijk voor je). Neem verantwoordelijkheid voor wat je gaat doen. Storingen hebben voorrang.

Ik leid mezelf beter, hierdoor zet ik mijn teamleden automatisch aan om zichzelf ook beter te leiden. Ik verstrikt soms in teampatronen, geraak te betrokken bij bepaalde problemen. De opleiding TGI en mijn coach helpen mij om de verstriking te ontwarren. En zie, de andere gaat ook aan de slag met zichzelf. Om mezelf goed te kunnen leiden moet ik aan de slag met een aantal persoonlijke thema's, ik wil mijn teamleden daartoe ook de mogelijkheid geven. Hun thema's zijn niet perse verschillend dan de mijne.

Geef de 4 componenten IK, WIJ, HET en GLOBE evenveel aandacht. Weet dat ze altijd samenhangen.

En zie, in het grote team heb ik veel Ik en Wij Thema's behandeld, teveel misschien. Zij vragen nu zelf om een andere invulling van de vergaderingen. Er is wel een goede basis gevormd om te bouwen. Er is minder strijd. In het kleine team was er een beter evenwicht tussen de verschillende componenten. Dit team heb ik echt een grote sprong zien maken.

Evenwicht bewaren tussen de verschillende componenten vind ik een hele opgave. De TGI opleiding verhoogt mijn sensitiviteit voor wat er 'nu' leeft. Ik kom telkens met voelsprietten terug, hoe houd ik dit levend?

Mijn coach leert me mijn team, de teamleden en hun feedback te lezen. Het is ook het team zelf dat mij stuurt en helpt om het evenwicht en samenhang tussen de verschillende componenten te volgen.

Zoek een focus op het levende thema: leg het zo in het midden zodat iedereen erop kan inloggen vanuit de aanwezige verschillen.

De voelsprietten uit de TGI opleiding helpen mij om levende thema's te formuleren. Na zo'n opleidingsdagen sta ik dicht bij mezelf, ben ik goed gecentreerd, luister ik naar mijn lijf. Het is verrassend en hartverwarmend om in een vergadering te merken dat 25 verschillende invullingen naast mekaar staan en daardoor de samenwerking juist verbetert. Men vertrouwt op de inzet van de andere.

¹ Volgens 4 operationele regels uit een boekje voor generatief leiderschap, nl. Callens, Centre for Generative Leadership

Belangrijk is ook de Focus op de kern van de zaak, niet verstrikt geraken in kokerzicht en muggenzifterij waardoor een bijna militaire uniformiteit wordt nagestreefd over allerlei details. Mooi op papier, maar de in praktijk niet werkbaar.

Meer dan ooit ben ik onderweg, maar veel bewuster, gesteund door een visie en structuur, en... gesteund door mijn collega's.