



Hand-out voor leidinggevenden

5 fases, een systemische blik op veranderingsprocessen

Energieniveaus en gedrag zichtbaar in teams tijdens transitie.

Wat zie en ervaar je in jouw team? Welk type leiding laat jij zien?

Welke effecten zie je daarvan op het gedrag dat je team en ouders laten zien.

Hoe HGW-proof is je eigen gedrag? Hoe werk jij aan:

**Spreek uit, spreek af, spreek aan
en laat je aanspreken.**

**Van impliciete gedachten en verwachtingen naar
expliciete uitspraken!**

Wat heeft dit team van jou nodig als leidinggevende?

Fases:

de fases volgen elkaar niet netjes op, ze lopen door elkaar heen. Houd ook oog voor verschillen in je team: sommige mensen gaan sneller of werken op een andere wijze dan anderen. Ga eerst na of je kenmerken van onderstaande fases herkent in het gedrag dat jouw team laat zien (op welk moment, wie, etc).

De vluchtfase: los zand, afwachtend, mat, geen sociale cohesie, onzekere, oriënterende energie, alle communicatie via de leider. "Dat moet de directeur doen. Dat ga ik niet doen."

In deze fase is directief leiderschap nodig (niet te verwarren met *autoritair* leiderschap) om het team grip te geven, overzicht en het team zich te laten ontspannen.

In een team in deze fase moet geïnvesteerd worden, voor je veel van de teamleden kunt vragen.

To do als leidinggevende:

- Schep duidelijke HGW-proof kaders, heldere verwachtingen, overzicht, van waar komen we, waar staan we nu, waar gaan we heen, etc. Zie fase 1 Urgentie.
- Individuele doelen, ambities en groeiwensen verkennen
- Zorg dat iedereen elkaar beter leert kennen (informeel met lunch, borrel, wandeling etc. en formeel met werkvormen en geregisseerde aanpak in bv werkgroepen met overzichtelijke, te bevatten verantwoordelijkheden en dingen op papier).
- Spreek het hart aan, werk aan zingeving: wie wordt er beter van als jullie je werk goed doen?
- Wees consistent als leider: wees betrouwbaar, wees het goede voorbeeld, wees kwetsbaar, transparant, doelgericht. Wees alles wat je van je team ook vraagt te zijn.
- Laat veel zien en nodig anderen uit ook meer van zichzelf te laten zien.
- Bepaal kwaliteitsnormen als team.
- Speel! Humor, lichte toon, rituelen maken, gekke team-eigen-dingen verzinnen.

De Strijdfase: openlijke uiting van frustratie, kleine en grote conflicten, stevige meningen, meer positie-inname in de groep.

Schreeuw om autonomie als dekmantel om onvermogen, angst of laksheid te verhullen.

Deze fase is nodig om als team verder te komen en door te groeien: spreek je uit, wrijving, kleur bekennen. Maar je moet deze fase ook weer uit! Blijf je hangen in deze fase, dan wordt het een negatieve, wantrouwende sfeer en ontstaan roddelcircuits. Dus:

To do als leidinggevende:

- Moedig collega's uit zich expliciet uit te spreken.
- Luister wat hen beweegt, wat ze tegen staat in het werk, in de processen, wat ze missen, wat ze bang zijn te verliezen, wat ze nodig hebben. Vraag regelmatig 'en nu?'.
 - Luister wat hen beweegt, wat hen energie geeft, wat ze graag doen, waar hun kracht zit. Leg een vergrootglas op deze krachtbronnen.
- Laat iedereen aan het woord. Wees alert dat iedereen gaat praten. Zoek mensen op.
- Neem je rol als gespreksleider. Zet je gesprekstechnieken in. Luister, vraag door, vat samen, laat samen vatten, verbind aan de vraag 'wat betekent dit wat je nu zegt?'.
 - Neem geen stelling in deze fase! Zorg dat het team onderling conflicten leert oplossen.
- Plan en geef tijd voor herstel: handel 100% planmatig en maak ruimte voor ontspanning. Zorg voor balans werklast en werkplezier.
- Geef ruimte voor ondernemerschap: professionals die voor iets gaan en competent zijn, behoeven nauwelijks aansturing
- Zie Vluchtfase: deze to do's gelden altijd.

De Normfase: het ontstaan van gezamenlijke identiteit, discussies en conflicten krijgen een andere toon en sfeer, verwijtend discussiëren wordt constructief sparren, doelgericht en leidt tot vervolgacties, energie richt zich op gezamenlijkheid – structuur, samenwerking-, betrokkenheid en eigenaarschap groeien, ondernemerschap groeit, er ontstaat vertrouwen en synergie. Er lekt minder energie weg naar gedoe, naar ego's, naar strijd, naar eindeloze besprekingen van procedures, regels en afspraken. Er wordt bewogen. “Geef me ruimte voor autonomie; voor mijn vakmanschap. Ik wil verantwoordelijkheid nemen voor...”.

Ipv navelstaarderij naar binnen gericht gaan collega's bezig met hun opdracht, naar buiten gericht.

To do als leidinggevende:

- Je rol als leidinggevende verandert naar meewerkend voorman/voorzitter
- Geef ruimte voor autonomie: wel sparren en uitdagen maar niet controleren
- Geef verantwoordelijkheid en spreek aan op verantwoordelijkheid
- Creëer flow in je team
- Stel uitdagende doelen en maak deze visueel, bv een thermometer aan de muur waarin je de temperatuur ziet oplopen bij behaalde doelen
- Reflecteer regelmatig, leer en dóór.
- Handel HGW-proof, echt, altijd
- Alle to do's van eerder

De Prestatiefase: volwassen taakgedrag, pro-actief professioneel teamgedrag, effectieve samenwerking, de groepsenergie gaat volledig naar de taak/opdracht. Als leider doe je minimale interventies, zorg je voor overzicht en dat iedereen zijn werk goed kan doen. Je bent als leider niet meer nodig om alle beslissingen te nemen maar wordt daar wel in betrokken. Je bent een klankbord.

Ps als leidinggevende/leider is het onmogelijk in je eentje het energieniveau op peil te houden. Dan word je ziek.

Er bestaat ook zoiets als een team-burn-out: veel geklaag en mensen worden met bosjes tegelijk ziek.

Bouw aan een stabiele onderlaag met trots, reflectief vermogen, creativiteit en veiligheid zodat je team-veerkracht ontwikkelt.

Verandering

wat maakt het succes



Tim Knoster (1991) en Simon Sinek (2009 Golden cirkle why-how-what)

Tot slot, nog één modelletje:

<p>Corrosieve energie</p> <p>Stress Hyperalert Wie kan ik de schuld geven Ikke, ikke, ikke ipv wat is nodig en goed voor taak/opdracht/team</p>	<p>Productieve energie</p> <p>Balans Pro-actief Kwaliteit in werk Teamspeler, draagt bij aan het geheel Veerkracht</p>
<p>Berustende energie</p> <p>Afgehaakt Moedeloos Afwachtend Doet zijn ding maar gaat niet meer voor kwaliteit</p>	<p>Comfortabele energie</p> <p>Speelt op safe Regelt eigen zaakjes heel goed Gaat voor kwaliteit in eigen taak/opdracht Levert prima werk maar is geen teamspeler (meer)</p>

En nu? Ga na:

- Wat herken ik uit de beschrijvingen van fases, energie en gedrag in mijn team?

- Wat gaat er goed/ steeds beter in mijn team? Herken ik wederkerige samenwerkingsrelaties? Noteer elke dag minimaal één groeimoment of successituatie. Analyseer deze situatie.

- Wat heeft dit team nodig volgens mij en wat heeft mijn team van mij nodig? Hoe werk ik zelf wederkerig samen met iedereen in mijn team?

- Kan en wil ik dit bieden? - Wat heb ik daar zelf als leidinggevende (nog meer) voor nodig?

- Mijn eerstvolgende stap wordt:

Simone van Dijk/ 18 januari 2020 / Bronvermelding:

Ik heb deze hand-out geschreven na onder andere onderstaande boeken of/en mensen te hebben geraadpleegd:

Marc Cornelissen

Meester in de klas – Simone van Dijk

Positieve pit in je team- Petra Kuipers

Systemisch transitie management- Plan B/ Maaïke Thiecke en Bianca van Leeuwen

Rake vragen – Siets Bakker

De zeven eigenschappen van effectief leiderschap – Stephen Covey