

# **De teamleider als cultuurmaker**



# De teamleider als cultuurmaker

CREËER PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID  
EN GEDEELD LEIDERSCHAP IN JE TEAM

Sara Leysen

P E L C K M A N S

Disclaimer: Over het algemeen wordt in dit boek naar de cultuurmaker en leidinggevende verwezen met 'hij'. We willen benadrukken dat dit een louter pragmatische keuze is vanwege de leesbaarheid. Uiteraard zijn er ook vrouwelijke leidinggevendenden en cultuurmakers en worden ook zij hiermee bedoeld.

# Inhoud

<b>Dankwoord</b>	9
<b>Inleiding: de wildwaterbaan</b>	11
<b>Deel 1: Veiligheid als basis van je teamcultuur</b>	14
<b>Hoofdstuk 1: De kracht van veiligheid in het team</b>	17
Van koffiemachine tot speelplaats	18
Jij en de teamdynamiek	23
De kracht van de groep	24
Veiligheidsversterkend leiderschap	27
<b>Hoofdstuk 2: Jijzelf als hefboom voor veiligheid</b>	29
Wees een veilige plek	30
Begrijpen	32
Wat empathie en begrijpen niet is	34
Beschermen	36
Begrenzen	38
Verbindend begrenzen	40
<b>Hoofdstuk 3: Help het team zelf voor veiligheid zorgen</b>	44
De cultuur als sleutel	45
Een beer aan de vergadertafel	47
Co-regulatie van veiligheid	48
Help het team te luisteren	49
De 'ja, maar'	51
Luisteren: drie manieren	52

Maak het makkelijk om alles te zeggen	54
Een veilige ruimte	55
Samen verantwoordelijkheid nemen voor het teamklimaat	58
<b>Hoofdstuk 4: Omgaan met conflict</b>	<b>61</b>
Koud conflict	62
Groen, oranje en rood	64
Jij en conflict	65
Spanning bespreekbaar maken	67
<b>Deel 2: Een cultuur van gedeeld leiderschap</b>	<b>72</b>
<b>Hoofdstuk 1: Elk teamlid een leider</b>	<b>74</b>
Macht over en macht met	75
De macht van de consensus	77
Een cultuur van gedeeld leiderschap	78
Complexiteit	79
Iedereen een L en een L+	81
Je innerlijke kompas als L+	87
<b>Hoofdstuk 2: Gedeeld leiderschap in de praktijk</b>	<b>90</b>
Bouwblokken voor gedeeld eigenaarschap	91
Samen observeren en noden signaleren	93
Samen tot oplossingen komen	99
Slimme, gedragen beslissingen	100
De L+ als facilitator voor gedragen beslissingen	102
Consent-besluitvorming	103
Verantwoordelijkheid en autonomie in het team leggen	106
Aan de slag	110

## Deel 3: Persoonlijk leiderschap voor cultuurmakers

112

### Hoofdstuk 1: Sterke leiders doen aan zelfzorg 115

Stress en innerlijke spanning reguleren	116
Drie stappen	119
Eerste hulp bij leiderschapsstress	121
De kracht van zelfempathie	122
Grenzen grenzen grenzen	125
Een veilige plek om te delen	126

### Hoofdstuk 2: Wees je eigen leider 128

Je eigen leider zijn	129
De blik van de ander	131
De lagen	131
Van binnen naar buiten	133
Groene trui	134
Psychologische immuniteit	135
Helderheid in verantwoordelijkheid	136
Vertrouw je eigen kompas	138

### Hoofdstuk 3: Pak je plek als veranderaar 140

Patroondoorbreker	141
De richting telt	142
Waarom je nodig bent als veranderaar	143
Van alleen trekken naar samen veranderen	145
Je visie delen op een manier die inspireert	146
Het team co-eigenaar maken van de verandering	148
Verandering een deel maken van de status quo	150

**Slotbeschouwing** 153

**Eindnoten** 157





# DANKWOORD

---

Een boek schrijven is 20 procent je inzichten en je boodschap in een logische structuur op papier zetten en 80 procent geloven dat wat je vertelt ook echt waardevol is voor anderen. Het vraagt vertrouwen in jezelf en in je boodschap, want tijdens het schrijfproces komen meer dan eens beperkende gedachten en gevoelens van onzekerheid en twijfel de kop opsteken. Verschillende mensen hebben me geholpen om die twijfel en onzekerheid te verdragen en toch door te zetten.

Merci Stephane, om van bij de start te supporteren en elke keer opnieuw een luisterend oor te zijn als ik weer even vastliep in het creatieve proces. En om ervoor te zorgen dat de kinderen eten en drinken kregen op de momenten dat ik in mijn schrijfbubbel verdween.

Laurence Verwee, mijn schrijfcoach, hielp me om van de drie boeken die ik eerder begon te schrijven één boek te maken, op een manier die echt klopt met de generalist die ik ben. Je was mijn emotionele sherpa onderweg en je professionele blik op mijn schrijfwerk gaf me vertrouwen en geruststelling. De proeflezers Elke, Eva, Hanne, Heidi, Julie, Maarten en Veerle, merci voor de tijd en zorg die jullie besteedden aan helpende feedback. Jullie enthousiaste reacties gaven me een boost en jullie hielpen me om het manuscript nog sterker te maken.

Nancy Derboven van Pelckmans Uitgevers, die mijn manuscript ontving op het moment dat de najaarsbrochure in de eindfase zat. Merci om er op de valreep voor te zorgen dat het boek dit najaar kan uitkomen. Het is een plezier om met je af te stemmen, merci voor je aanmoediging en geloof in mij en het boek.

Ik heb een sterke einzelgänger in mij en ik kerf graag mijn eigen pad uit. Tegelijkertijd wil ik ook graag verbinding met anderen. Je zou het een soort existentiële zoektocht in mijn leven kunnen noemen, die balans tussen alleen en samen. Gelukkig zijn er compagnons de route op mijn professionele pad. Ze zijn net als ik gedreven om de wereld van het werk te veranderen en

even geobsedeerd door de rol van persoonlijk leiderschap daarin. Tijd doorbrengen met hen is als thuiskomen. Jullie weten wie jullie zijn.

En last but not least, dank aan alle leiders die me de afgelopen tien jaar mee op tocht namen. Op je individuele tocht, of op tocht met het team of de organisatie. Het zorgde voor een unieke inkijk in de uitdagingen waar jij persoonlijk en jullie samen als team of organisatie tegenaan lopen. Het bracht onschatbare inspiratie voor dit boek. Ik heb diepe waardering voor jullie vermogen om er te blijven staan als leider, ook als er een storm opsteekt en het alle hens aan dek is. Dit boek is voor jullie.

# INLEIDING

## DE WILDWATERBAAN

---

Een team leiden kan lijken op een rit in een wildwaterbaan. Er zijn de rechte stukken, waar het duidelijk is waar je naartoe gaat en de rit licht en moeiteloos aanvoelt. En dan is er die bocht, die verrassend scherp is en waar je bijna kopje-onder gaat. Veel tijd om te bekomen heb je niet, want de stroming is zo sterk dat je voor je het weet alweer tien meter verder bent en er weer een nieuwe bocht aankomt. Je in zo'n wildwaterbaan begeven doe je het best enkel als je houdt van wat avontuur.

Met teams is het net zo. Ook daar zijn er periodes waarin je een helder zicht hebt op de weg die voor jullie ligt en waar de samenwerking stroomt. Maar evengoed zijn er periodes waarin het parcours uit alleen maar bochten lijkt te bestaan, de ene al scherper dan de andere. Er vertrekt een sterke collega uit het team en net als in de maanden daarna weer stabiliteit is ontstaan, kondigt een ander teamlid haar vertrek aan. Of de organisatie maakt een strategische keuze die je opdracht verandert, waardoor de draaglast plots stijgt en bij het team het water tot aan de lippen komt. Soms zit het bochtenwerk in spanning of conflicten, waardoor er pijn in het systeem leeft en collega's zich onzeker, alleen en gefrustreerd voelen.

Als leidinggevende zou je voor minder even naar adem happen. Je vraagt je soms af of je in de plaats van de wildwaterbaan niet beter had gekozen voor het grote, diepe bad waar je rustig baantjes kan trekken. Maar dat zou dan weer snel saai worden, toch? Er is vast een goede reden waarom jij koos voor avontuur. Recht en rustig is waarschijnlijk niets voor jou.

En er zijn de stukken waar je vlot met de stroom meegaat. De periodes waarin de sfeer goed zit in het team. Er is samenhang en iedereen is volop betrokken. Het geheel klikt in elkaar en jij zet samen met je team resultaten neer die je verwachtingen overtreffen. Het zijn de periodes waarin je energie haalt uit je rol en waar leiderschap opnemen echt in flow zit voor je.

Ik ben altijd gefascineerd geweest door dynamieken in teams. Meer nog: ik ervaarde in mijn loopbaan als psychologe dat ik als sensitieve harmonie- en verbindingszoeker simpelweg niet kan functioneren in teams waar spanning leeft waar niemand over praat of in teams die voortdurend klagen over ‘het management’ of ‘de directie’. Het klagen zuigt me leeg. Door al die onuitgesproken spanning tussen collega’s onderling verlies ik de connectie met mijn zelfvertrouwen en met mezelf. Mijn eigen verlangen naar groepen met een open en veilig klimaat, waar elk groepslid in zijn of haar eigen verantwoordelijkheid en leiderschap gaat staan, is een belangrijke motor van mijn werk met teams en leiders. Het is ook waarom ik dit boek zo graag wilde schrijven. Tien jaar geleden koos ik er dan ook voor om niet langer als psychologe te werken, maar werd ik trainer in Geweldloze Communicatie (ook wel verbindende communicatie genoemd). Het kader geeft een veilige bedding voor teams om spannende gesprekken te voeren zonder de connectie met elkaar te verliezen. Vervolgens verdiepte ik me in Sociocratie 3.0, om teams te helpen vanuit gelijkwaardigheid én effectiviteit samen te werken. Je zal over beide kaders (maar ook over verschillende andere) heel wat lezen in dit boek, omdat ze zo’n rijke inspiratiebron vormen om vanuit vertrouwen en gelijkwaardigheid samen te werken, naar gedeeld leiderschap toe.

**“ Het boek is voor jou als je een team leidt of begeleidt en dus voortdurend in teamdynamische processen navigeert.,”**

In dit boek wil ik mijn kennis en ervaring bundelen om teamleiders te helpen een cultuur te creëren waar elk teamlid kan floreren en jullie samen vanuit gedeeld leiderschap jullie beste werk neerzetten. En minstens even belangrijk: ik kijk met jou naar hoe jij zelf kan floreren als teamleider. Dat doe je door goed voor jezelf te blijven zorgen als er lastige dynamieken in het team leven en door steeds meer je plek te pakken als teamleider en zo een cultuurmaker en veranderaar te worden.

Het boek is voor jou als je een team leidt of begeleidt en dus voortdurend in teamdynamische processen navigeert. De term ‘teamleider’ uit de titel heeft

voor mij betrekking op rechtstreekse leidinggevendenden van een team, maar evengoed op een rol als directeur of CEO. Want ook dan leid je het coördinatieteam of het managementteam. En hoe jullie daar samenwerken en samen leiderschap opnemen, zal natuurlijk een grote impact hebben op de cultuur in de hele organisatie.

Met de handvatten die ik beschrijf kan je aan de slag in een team in de zorg, maar evengoed binnen het onderwijs en de bedrijfswereld. Het zijn dus hefboomen die je breed kan toepassen, over sectoren heen, omdat overal waar mensen samenwerken soortgelijke dynamieken ontstaan en noden leven.

## Opbouw van het boek

Dit boek bestaat uit drie delen. Het eerste deel gaat over psychologische veiligheid in teams. Het is veruit het meest uitgebreide deel van het boek en dat is geen toeval. Zonder veiligheid en verbinding als basis is al de rest wankel. Je kan geweldige samenwerkingsprocessen uitwerken, maar als mensen niet op hun gemak zijn bij elkaar en onuitgesproken spanning het vertrouwen in de weg staat, loopt alles stroef. Psychologische veiligheid is de olie die alles gesmeerd doet lopen. Daar starten we dus mee.

Deel twee gaat over gedeeld leiderschap, meer bepaald over de concrete toepassing van dat concept in de manier waarop jullie je als team organiseren, overleggen en beslissingen nemen. Van alle delen is dit het meest praktische deel. Het laatste deel krijgt een andere toon, want het gaat over je persoonlijk leiderschap. Over jou als cultuurmaker en leider. Het zal dichterbij je huid zitten. Ik had ook met dit deel kunnen beginnen, omdat het voor mij het allerbelangrijkste werk is als cultuurmaker: volop in je eigen leiderschap gaan staan. Als je dat doet, word je automatisch iemand die overal waar hij komt een invloed heeft op de bestaande cultuur. Zelfs zonder dat je er je best voor hoeft te doen.

Ik gun het jou van harte om er helemaal op te vertrouwen dat jij als leider samen met je team een cultuur kan creëren waar iedereen floreert, jijzelf inclusief. Dit boek geeft je meteen concrete handvatten om daar morgen al mee te starten.

## DEEL 1

# VEILIGHEID ALS BASIS VAN JE TEAMCULTUUR

---

Het is dinsdagochtend negen uur, de start van jullie wekelijkse teamvergadering. Terwijl iedereen koffie neemt en zich installeert, kijk je om je heen naar je collega's en denk je bij jezelf: het zit goed in ons team. In de twee uur durende vergadering die daarop volgt, gaan drie collega's stevig in discussie. De toon is pittig maar niet aanvallend en uiteindelijk komen jullie tot een sterk voorstel waar iedereen zich achter kan zetten. Er worden grapjes gemaakt. De meest extraverte teamleden zijn het vaakst aan het woord, maar ook de stillere collega's laten van zich horen en brengen vaak verdieping of laten het gesprek een nieuwe richting uit gaan. Elke stem telt.

En wat je misschien nog het allermeest waardeert: als jullie door een lastige periode gaan (collega's zijn ziek en de anderen krijgen meer werk op hun bord, er komt een veranderproces aan van buitenaf, de werkdruk stijgt), dan blijft iedereen samen naar oplossingen zoeken. Elk teamlid vindt het evident dat jullie het samen moeten dragen en niemand verwacht van jou als leidinggevende een magische oplossing die de complexe uitdagingen zomaar wegtovert. Leiderschap opnemen in dit team is fijn, het stroomt, het voelt echt als 'samen'.

Dat betekent niet dat het altijd rozengeur en maneschijn is of dat er nooit eens lastige momenten zijn. Zelfs de meest hechte en effectieve teams hebben periodes waarin de samenwerking niet goed stroomt. Dat is perfect normaal en geen probleem. Het is een logisch gevolg van het feit dat je een groep van individuen met verschillende behoeften, persoonlijkheden en

meningen samenzet: vroeg of laat kan het niet anders dan dat het schuurt. Er zijn sterke meningsverschillen over de visie of ergernissen naar elkaar die collega's niet rechtstreeks uitspreken en die in de weg zitten. Als iemand er na weken of maanden uiteindelijk toch iets van zegt, klinkt het vaak scherper dan nodig. Op dat moment schrikt de ander zo dat er een paar gesprekken nodig zijn om opnieuw constructief samen te kunnen werken. Het is als in een romantische relatie: ook daar zijn er ups en downs, ontstaan vroeg of laat ergernissen en zijn er periodes met wat meer afstand. Spanning en conflict maken deel uit van elke mature volwassen relatie.

In dit boek leer je dus niet hoe je ervoor zorgt dat er altijd liefdevolle harmonie is in het team. Dat is niet realistisch en volgens mij ook niet wenselijk. In het uitklaren van spanning en conflicten zit vaak de sleutel naar echte verbinding. Wat je in het eerste deel van dit boek wel leert, is hoe je een cultuur kan creëren van psychologische veiligheid, die het mogelijk maakt dat teamleden alles wat belangrijk is uit durven te spreken, ook als dat spannend is.

De komende hoofdstukken beschrijven hoe je concreet, in de praktijk, veiligheid in je team kan installeren of versterken. Het is een uitgebreid deel, omdat ik merk dat veel teams ermee worstelen en bijgevolg ook veel leidinggevenden er heel zoekend in zijn. In het eerste hoofdstuk beschrijf ik welke patronen je moet aanpakken om veiligheid te installeren en hoe een eenvoudig principe daarin richting geeft. In het tweede hoofdstuk onderzoek ik samen met jou hoe jij als leider een veilige plek kan zijn voor je teamleden, wat de veiligheid in het team verhoogt. Om die veiligheid echt duurzaam te verankeren in het team is het belangrijk dat het team zelf die veiligheid vasthoudt en bijvoorbeeld op een constructieve manier leert omgaan met spanning en conflict. Daar gaan hoofdstukken 3 en 4 over.

**“ In het uitklaren van spanning en conflicten zit vaak de sleutel naar echte verbinding. ”**

Groepsdynamica lijkt mysterieus en ongrijpbaar, dus ook het ontwikkelen van veiligheid en vertrouwen in het team. Je weet hoe het eruitziet en aanvoelt

als het er is, maar wat dan precies de manier is om ertoe te komen lijkt moeilijk en ingewikkeld. Toch zijn er in realiteit een aantal eenvoudige hefbomen die helemaal niet complex zijn of moeilijk toe te passen. In dit eerste deel laat ik samen met jou de complexiteit en het mysterie rond veiligheid verdwijnen door je een aantal eenvoudige hefbomen te geven waar je je op kan richten.

Je zal daarom merken dat ik in elk hoofdstuk eerst stilsta bij de patronen of dynamieken die spelen en waarom het belangrijk is om er iets mee te doen. Daarna geef ik je concrete handvatten waar je morgen al mee aan de slag kan gaan, als je dat zou willen. Op het einde van deel 1 heeft psychologische veiligheid in het team geen geheimen meer voor je en is het voor jou kristalhelder wat jij en het team kunnen doen om samen voor die veiligheid te zorgen.