

Congres NVGP

WS 4: Goed leiderschap



Daniël van Dijk
Sietsche Dijkstra

Programma

Wie zijn wij – wie zijn jullie – verwachtingen?

Key message

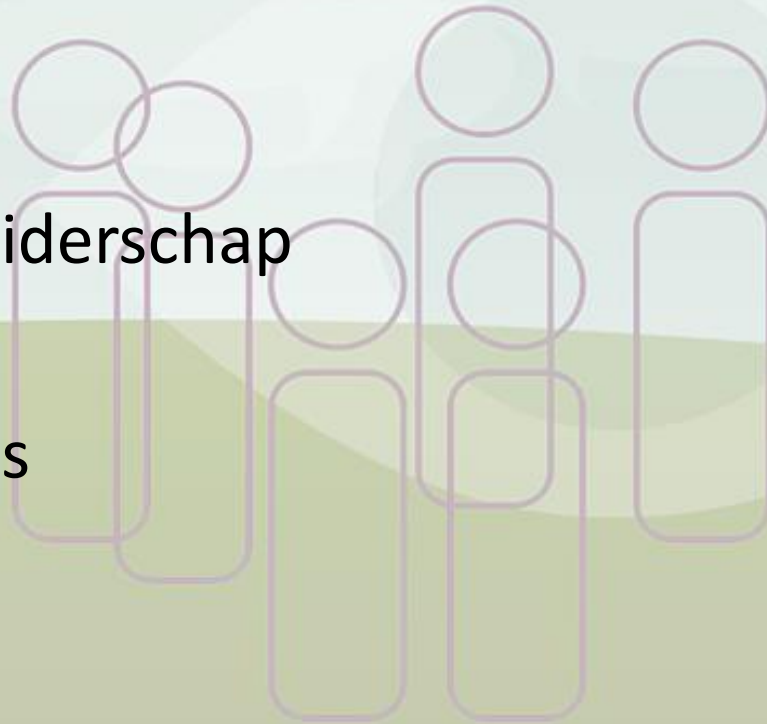
Stelling

Definities van leiderschap

Vignetten

Leiders en teams

Afsluiting



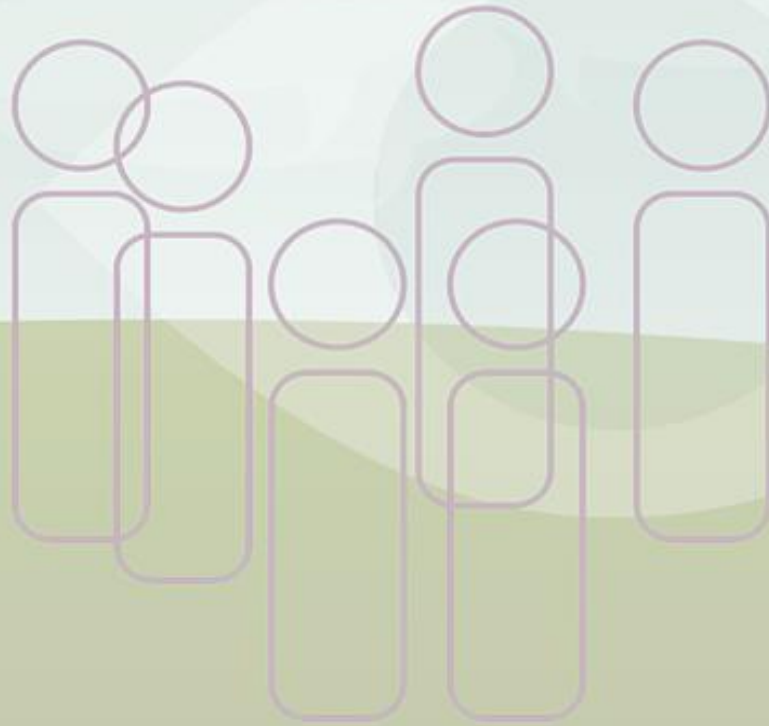
Wat is the key message

- Teams worden gevormd om een doel te bereiken
- Taak is een afgeleide van doel: why – how – what
- Om dat doel te bereiken is aandacht voor zowel de taak als de relatie nodig -> dus ook voor leiders van teams is aandacht voor zowel taak als relatie essentieel
- ‘Hard’ versus ‘zacht’
- Wat leiders van groepstherapeuten kunnen leren zit ‘m vooral in ‘zacht’: de relatie
- Laat dat nu de basis zijn van effectieve teams

Stelling

Moet er een (formele) leider zijn in een team of gaat het vooral over leiderschap in het team?

Leiderschap



Definities van leiderschap

- There is no such thing as a leader (*Thijs de Wolf*)
- De enige definitie van een leider is: iemand met volgers
(*Peter Drucker*)
- Het beste uit mensen halen. Mensen zover krijgen dat ze iets doen wat ze anders niet gedaan hadden
(*Manfred Kets de Vries*)
- Leiderschap is het proces van overtuiging en voorbeeld dat een individu (of leiderschapsteam) of een groep in gang zet om actie te ondernemen die gericht is op het doel van de leider of de gedeelde doelen van iedereen
(*John Gardner*)

Definities van leiderschap

- Leidinggeven aan professionals? Niet doen?
(Matthieu Weggeman)
- “Er zijn veel managers maar weinig leiders”
(de werkvloer)
- Beschrijvingen van type leiders:
 - Narcistische leider
 - Achterdochtige leider
 - Dwangmatige leider
 - Afwezige leider
 - Goede leider
- Een realistische leider frustreert én bevredigt, roept agressie én bewondering op, is goed genoeg en vooral: hij verdraagt en is aanwezig
(Kernberg)

Leiderschap

- Definitie: leiderschap is de functie gewijd aan de effectiviteit van de organisatie
- Leider in teamtermen: teamleider is degene die ervoor waakt dat het team zijn doelen bereikt
- Elementen: richting, veiligheid, meten

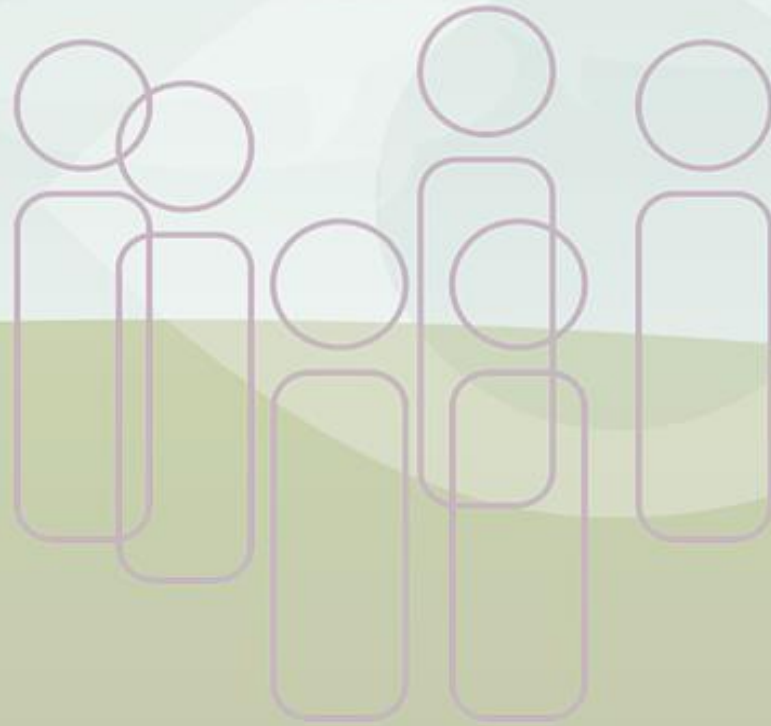
Leiderschap

- Taakgericht leiderschap
- Relatiegericht leiderschap
- Combinatie van beide
- Adaptie aan setting, teamsamenstelling, teamontwikkeling

Leiderschap van een bedrijf - Apple

- [http://www.ted.com/talks/simon sinek how great leaders inspire action](http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action)
- Why – how - what

Teams



Oppervlakte- en dieptestructuur

- De *oppervlaktestructuur* van het team is de functionele en structurele ordening die is gericht op het behalen van het doel.
- De *dieptestructuur* van het team is ook een functionele en structurele ordening, maar nu gestuurd door persoonsgebonden factoren.

Werken in teams

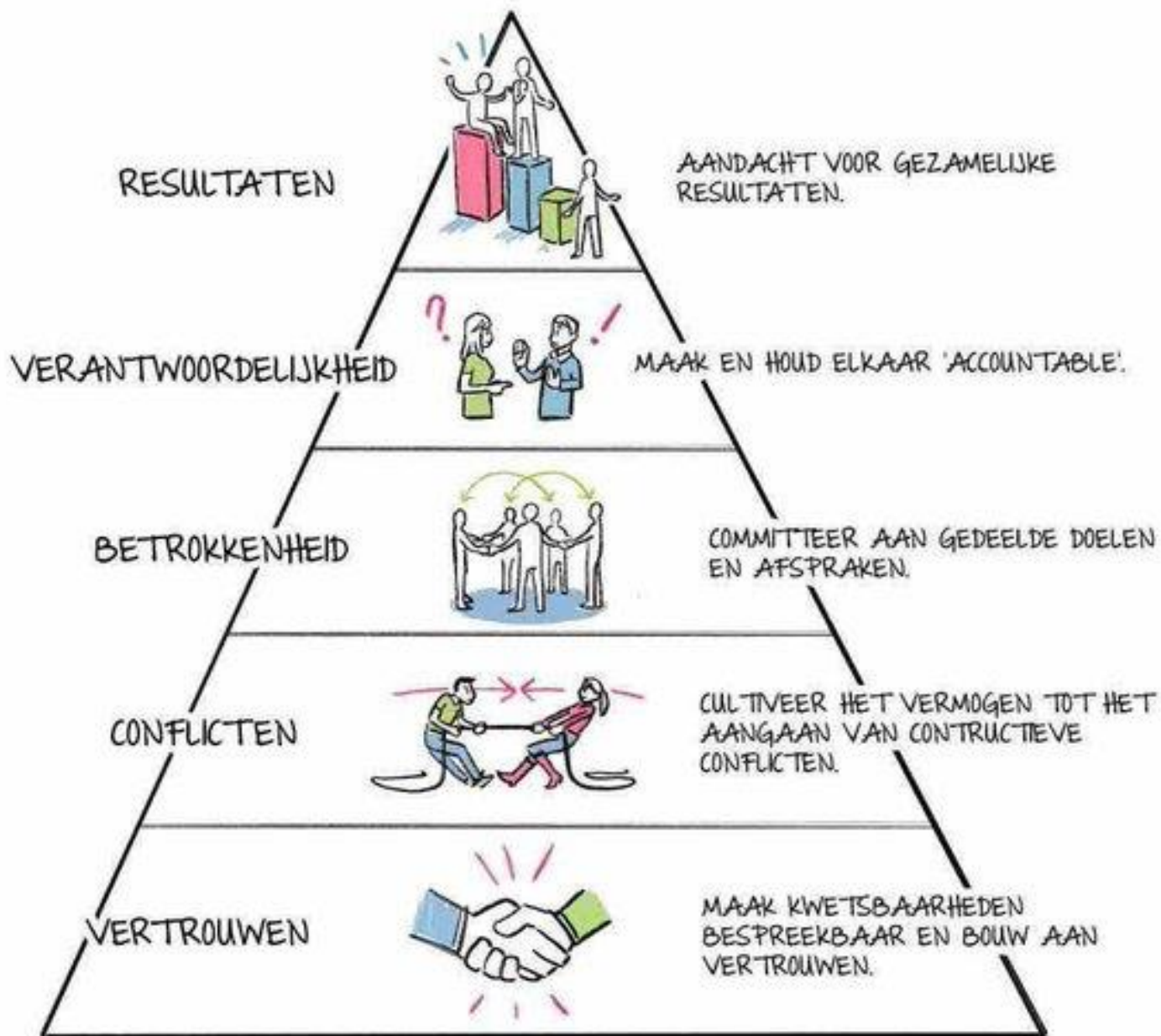
- “Open deur”: doelgerichtheid, goede communicatie en samenwerking zijn conditio sine qua non
- In somatische gezondheidszorg steeds meer aandacht voor belang van optimalisatie teamprocessen en teamwerkwijze ter voorkoming van medische missers
- Crew Resource Management (CRM)
 - Toepassing luchtvaartprincipes over teamsamenwerking in somatische ziekenhuizen (UMC Radboud; JBZ e.a.)
- Kwantitatief of kwalitatief onderzoek naar het verband tussen disfunctioneren van een behandelteam en nadelige gevolgen voor de patiënten in bijv. de GGz is schaars!

(h)Echte teams voldoen aan vijf criteria (Lencioni)



- Teamleden vertrouwen elkaar
 - Teamleden gaan openlijk strijd aan met elkaar over ideeën – positieve conflicten
 - Teamleden zijn betrokken (duidelijkheid en steun)
 - Teamleden spreken elkaar aan op overeengekomen prestaties/gedrag
 - Teamleden concentreren zich op collectief resultaat
- Dysfunctie 1 – geen kwetsbaarheid
 - Dysfunctie 2 – kunstmatige harmonie
 - Dysfunctie 3 – verlangen naar consensus en zekerheid/ onduidelijkheid
 - Dysfunctie 4 – lage standaard, mijden van verantwoordelijkheid
 - Dysfunctie 5 – status en ego

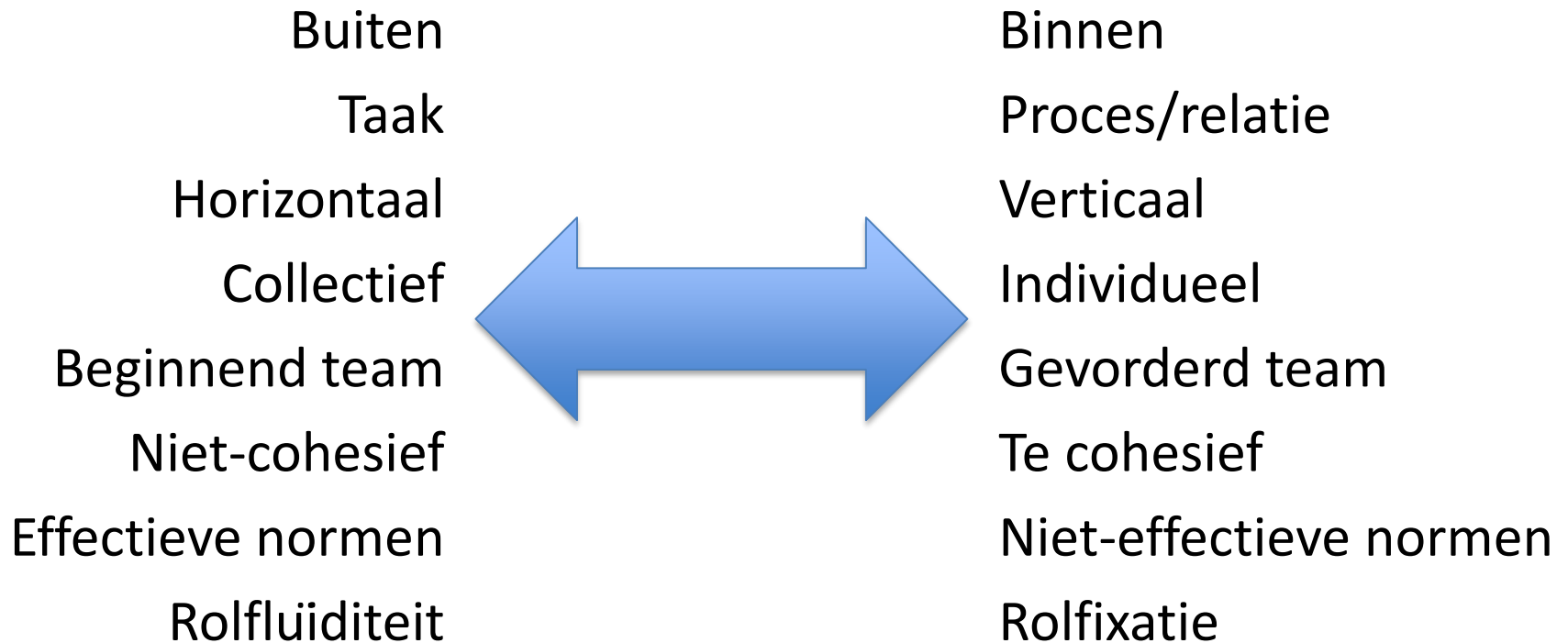
PIRAMIDE VAN LENCIONI



Teamproblemen

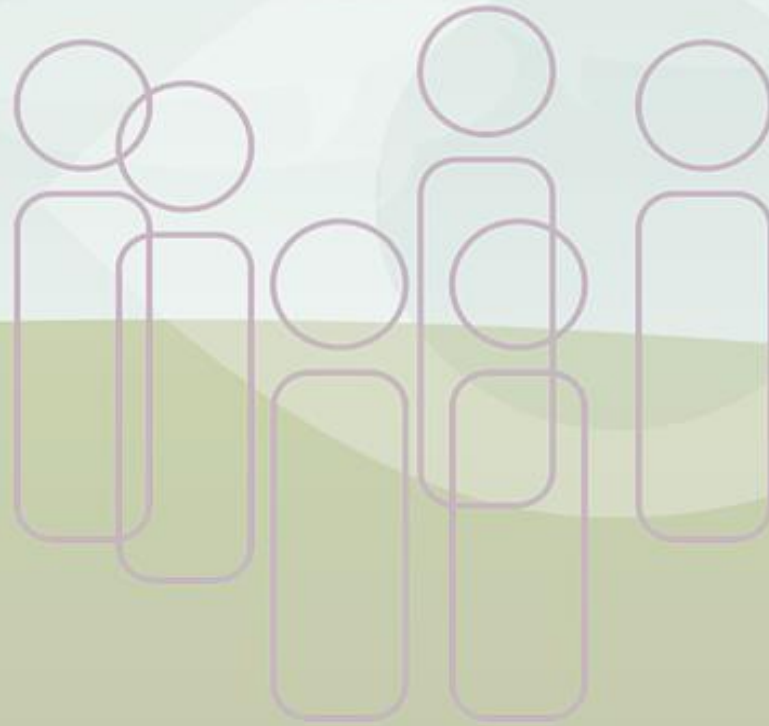
Wat je in het team ziet gebeuren is niet altijd wat het lijkt. Onder een schijnbaar kalme oppervlakte kunnen zich veenbranden voordoen, vormen zich subgroepen, of ontluikt een romance. En een knallende ruzie is wellicht eerder de ontspanning dan de spanning.

Determinatie van teamproblemen – op een continuum



Vignet 1

**“Het team en de langverwachte
psychiater”**



Vignette 1: “Langverwachte psychiater”

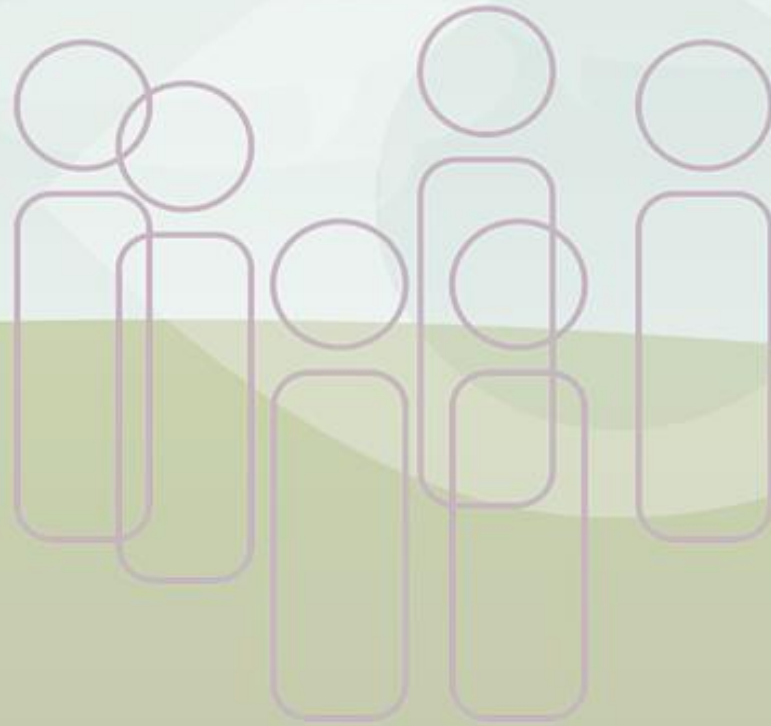
- Klinisch team open afdeling heeft na pensionering psychiater gedurende zes maanden drie ad interim psychiaters
- Toename opnames PS met crises en suïcides op afdeling
- Klinisch psycholoog werkt vooral individueel gericht (SFT)
- Team kent veel ziekteverzuim
- Management is vooral bezig met reorganisatie
- Na kritische uitspraken klachtencommissie werving vaste psychiater (voortkomend uit de opleiding van het instituut)

Vignette 1: “Langverwachte psychiater”

- Psychiater start enthousiast, raakt na zes maanden opgebrand
- Analyse door externe teamcoach:
 - team was te afhankelijk van de vorige psychiater geweest
 - er was geen aandacht voor invloed van het afscheid en de status van het team zonder leider
 - in de periode daarna te grote verwachtingen richting klinisch psycholoog
 - verwaarlozing team, afname veiligheid en aansturing
 - groot appèl op nieuwe psychiater
- Team ontving begeleiding van teamcoach en ontwikkelde zich opnieuw

Vignet 2

“Team van 5”

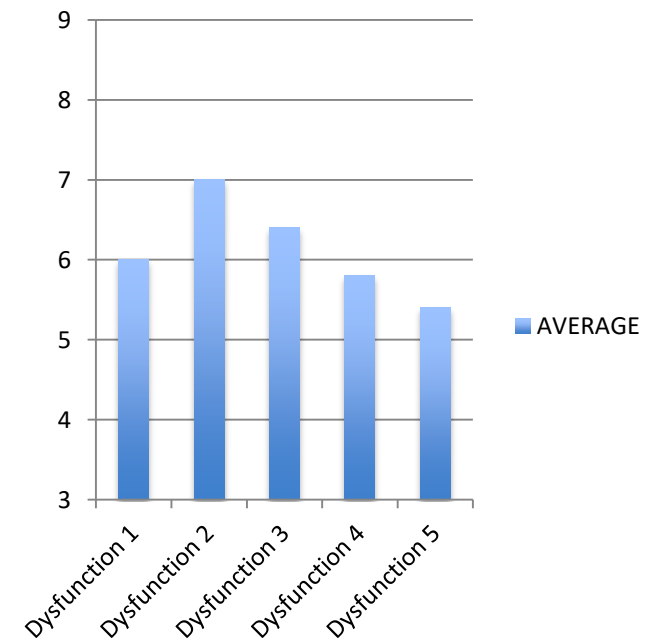
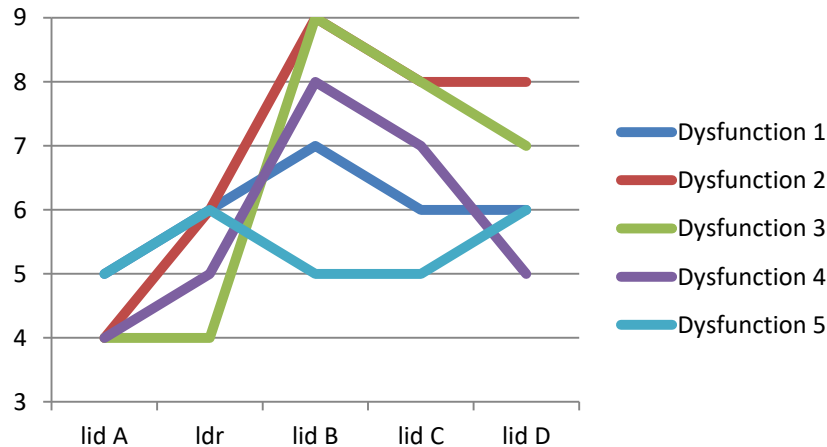


Vignette 2 : “Team van 5”

- Start 2011, laatste teamlid sinds 1 jr, 4 Nederlanders, 1 Brit
- Gestart vanuit een visie, vriendschappelijke relaties
- Taken en verantwoordelijkheden groeien
- Probleemanalyse teamleider: groei stagneert, teveel informeel, te aardig voor elkaar
- Sterke punten volgens het team: gedeelde visie; overtuiging LT; complementariteit in skills en stijlen; eigen taken; ervaren; humor; het leuk hebben met elkaar
- Verbeterpunten volgens het team: elkaar meer uitdagen/uitspreken; aandacht voor elkaars behoeften en waardering daarvoor; delen van succes, complimenteren en vieren; duidelijker rollen en verantwoordelijkheden; heldere communicatie en besluitvorming

Vignet 2 – teamanalyse naar Lencioni

- Team scoort redelijk obv checklist
- Verbeterpunten ogv resultaten, verantwoordelijkheid en vertrouwen



Bedankt voor jullie aandacht!

