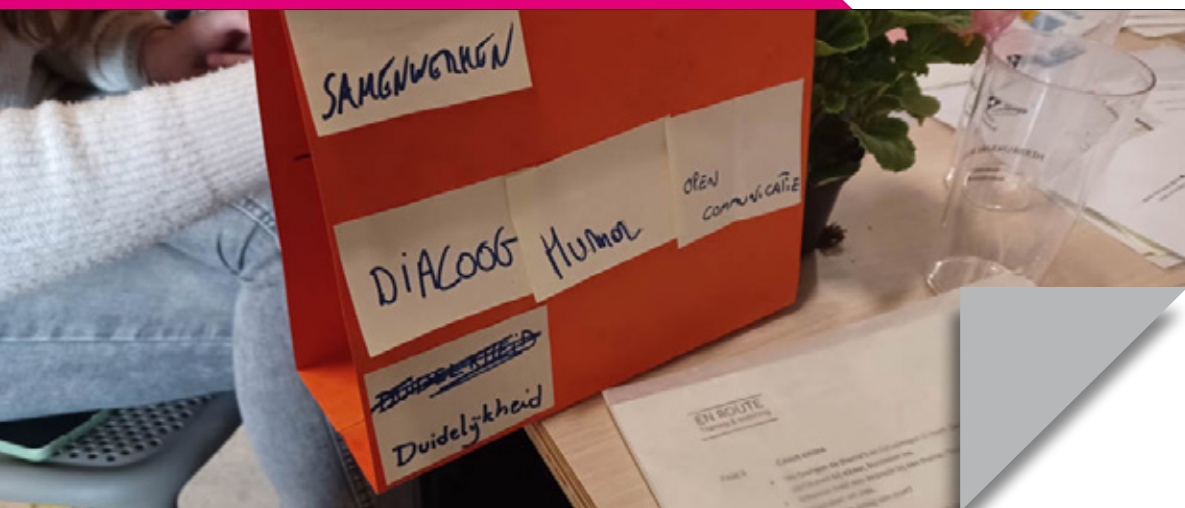




Gedeeld leiderschap in de praktijk

Het verhaal van zorgorganisatie De Lovie vzw

Geert Vannieuwenhuyze, Bart Vallaeys, Sarah De Backer

In 2022 maakte De Lovie vzw, een Belgische welzijnsorganisatie, de strategische keuze voor gedeeld leiderschap. Niet meer de directie of de leidinggevenden, maar ieder in de organisatie deelt verantwoordelijkheid. Duurzaam investeren in alle medewerkers vanuit gedeeld leiderschap: een keuze met een flinke impact.

De Lovie vzw

De Lovie vzw is een sociale organisatie in België, actief in West-Vlaanderen. Zowel aan huis als in talrijke locaties ondersteunt zij kinderen, jongeren en volwassenen met een beperking of verhoogde kwetsbaarheid. Samen met hen en al wie voor hen belangrijk zijn, bouwt ze aan kwaliteit van leven en een wereld waarin iedereen evenwaardig is, zich verbonden voelt en van betekenis is voor de ander.

Tien jaar geleden plantte De Lovie vzw het eerste zaadje op weg naar een ander houvast. Deze organisatie inspireerde zich op Wouter Hart zijn boek *Verdraaide organisaties: Terug naar de bedoeling* (2012) en later op *Anders Vasthouden: 9 sleutels voor het werken vanuit de bedoeling* (2018). De zoektocht resulteerde in 2022 in de keuze van De Lovie vzw met al haar medewerkers voor gedeeld leiderschap: ieder participeert mee in het proces en is mede-eigenaar van de visie en verantwoordelijk voor de toekomstige organisatie. Deze keuze had

impact op werkprocessen, structuren en op een aantal gedeelde inzichten, professionele vaardigheden en attitudes die in de toekomst nog belangrijker zouden zijn. Ze schakelden En Route, een trainings- en coachcentrum, in voor een organisatietraject rond gedeeld leiderschap.

Alle begin is moeilijk

De transitie maken naar gedeeld leiderschap vereist inspanningen van alle 850 medewerkers. Zij kozen er in 2022 bewust voor de leiderschapsstijl aan te nemen die het 'wij-gevoel' creëert door te inspireren, samen visie te ontwikkelen en door als mede-eigenaar een rolmodel te zijn. De transformatie stijl van leiderschap moedigt zelforganisatie en eigenaarschap aan in alle teams. Beslissingen worden door de medewerkers in overleg genomen. Iedereen neemt het eigenaarschap op en deelt de verantwoordelijkheid voor alle beslissingen. Deze keuze bleef niet zonder gevolgen voor de leidinggevers in hun verdere loopbaan en ontwikkeling. De verandering heeft in eerste instantie een brede impact op hun zelfbeeld, de rol en opdrachten.

"Leiderschap is voor ons niet één persoon, maar een gedeelde verantwoordelijkheid."

Morgane, begeleider

Bij de omschakeling vormen leidinggevers met een min of meer verticale identiteit (controlerend, ingrijpend, status gedreven) zich om naar een meer delende identiteit (autonomie coachen, ruimte geven, anderen zien groeien). Daarbij spelen ook de teamleden een even belangrijke rol. Zij krijgen andere en meer verantwoordelijkheden binnen hun teams. Hier zijn nieuwe vaardigheden voor nodig zoals het coachen bij het opnemen van nieuwe teamrollen.

Tot de zomer van '25 zette De Lovie vzw samen met En Route in op twee fases. Een eerste fase van '22 tot '23 en een tweede verdiepende fase van '23 tot '25.

"Het mandaat van de één heeft impact op het mandaat van de ander. Gedeeld leiderschap is het samenspel tussen verschillende verantwoordelijkheden. We werken vanuit de bedoeling naar onze kernopdrachten toe."

Elfriede, begeleider

Eerste fase: een sterk fundament

Tijdens de eerste fase ('22-'23) werd samen met Sarah De Backer, consultant van En Route, een basis gelegd voor gedeeld leiderschap bij de directie, de verantwoordelijken en coördinatoren. De veranderende rol van de leidinggevende stond hierin centraal:

- Hoe ziet jouw innerlijk kompas eruit als leidinggevende? Hoe ga je om met het vernieuwen van je eigen rol? Hoe kom je van 'fixed' tot 'growth mindset'? Hoe ziet jouw cirkel van invloed eruit als leidinggevende vanuit je vernieuwde rol?
- Hoe ga je gedeeld leiderschap omzetten in praktijk? 'Autonomie' geven en toch 'aanwezig' zijn, om de transitie mogelijk te maken. Hoe ga je vanuit de coachende houding invloed uitoefenen (vragen stellen, betrokken zijn, aanmoedigen, confronteren of spiegelen)?
- Hoe ga je als leidinggevende met (in)formele machtsverhoudingen om? Vele wegen leiden immers naar een oplossing. Hoe ga je het gedeeld belang als maatstaf nemen en hoe kom je vanuit gemeenschappelijke visie en doelstellingen tot een democratische besluitvorming?
- Hoe ga je de waarderende basishouding in je teams installeren? We willen evolueren naar dynamische teams met de mindset op groei. Hoe maak je met hen een switch van kritiek naar feedback?

Zo bouwden ze het eerste fundament tussen de verschillende beleidsmakers (directie, verantwoordelijken) en de coördinatoren. Dit proces ging gepaard met intervisiemomenten gericht op hoe breng je de opgedane inzichten in praktijk met de teams binnen je afdeling. Op die manier werd de tweede basis gelegd via een parallel proces van intervisies.

Een derde fundament, individuele coaching, was het slotstuk. Coaching als een 'extra klankbord', een zone – ze noemden dit soms de 'derde zone' – waarin je terecht kon om wat je bijvoorbeeld in de intervisies of in de eigen teams wilde brengen, vooraf te toetsen bij een 'extern deskundige' en neutraal iemand. Sarah functioneerde hierin als 'spiegel'-coach voor de leiderschapsstijl.

"Het kan, van een zoekende houding tot een werkingskader komen dat duidelijk is en steeds ook richting geeft aan het team."

Saïdia, begeleider

Tweede fase: verbreden en verdiepen

Tijdens de tweede fase ('23-'25) wilden ze vanuit de opgedane ervaringen de behoeften bij de leidinggevendenden en coördinatoren vaststellen en het praktijkwerken met de teamcoaches en teams uitbreiden:

- via het verdiepen van vaardigheden van directie, verantwoordelijken en coördinatoren;
- via een breder draagvlak door alle teamcoaches en één flankerend teamlid nog meer te betrekken samen met hun teams.

Uit praktijkervaringen en fase 1 selecteerden ze samen met de leidinggevendenden en coördinatoren vijf prioritaire thema's voor fase 2:

Thema 1. Eigenaarschap zetten bij elk teamlid.

Thema 2. Hoe faciliteer je als leidinggevende een team?

Thema 3. Van individuele reflectie en feedback naar teamreflectie en -feedback.

Thema 4. Coachen op het werk.

Thema 5. De draagkracht van je team.

Hoe ze hierbij te werk gingen, duiden we hierna bij elk thema.



Afbeelding 1. Elkaar inspireren omtrent het praktisch werkkader.

Thema 1. Gedeeld leiderschap: eigenaarschap zetten bij elk teamlid

Tijdens deze opleidingscyclus zoomden ze in op de relatie tussen verantwoordelijke, coördinator en teamcoach en de rollen binnen elk team. Wat betekent het opnemen van eigenaarschap door ieder teamlid in relatie tot de andere teamleden?



Afbeelding 2. Aan de slag met de rollentwister.

Toepassingen van inzichten en vaardigheden (met 'trial and error') of tussentijdse oefeningen in de teams zelf werden teruggekoppeld in opeenvolgende momenten. Verantwoordelijken, coördinatoren en teamcoaches gingen rechtstreeks de dialoog aan met hun teams.

Door samen het thema te benaderen, creëerden ze meer professionele, verbindende dialogen en transparantie over het mandaat binnen deze functies. De deelnemers leerden vanuit de praktijk samen na te denken over de vijf teamrollen en de daarbij horende verantwoordelijkheden.

Dit proces was voor de organisatietransitie noodzakelijk (de deelname niet vrijblijvend – behalve voor een extra lid dat de teamcoach kon bijstaan). Leden van het directieteam sloten aan bij een 'logisch' team. Na afronding van de vormingscyclus, werden twee reflectiemomenten georganiseerd voor het directieteam. Hierbij reflecteerden ze op:

- Wat brengen wij mee vanuit deze opleiding naar het directieteam?
- Wat is de impact hiervan op onze rol en als lid van het directieteam?
- Wat betekenen we in de organisatie? In relatie tot de teams? In relatie tot het beleidsteam? In relatie tot medewerkers? In relatie tot cliënten? (Wat willen we betekenen? Wat niet?)
- Op welke manier kunnen we zelf vanuit onze rol gedeeld leiderschap nog meer waarmaken?

Thema 2. Hoe faciliteer je als leidinggevende een team zonder in oude patronen te vervallen?

Gedeeld leiderschap vraagt een aantal aanpassingen, zeker bij de aanpak tijdens overlegmomenten. Wat is het belang van een teammeeting of (situatieve) werkgroepen? En hoe maak je deze tot méér dan een (eindeloos) discussiemoment? Gedeeld leiderschap bestaat bij gratie van actieve participatie van alle teamleden. Overlegmomenten vormen hierin een verbindend element om onderling af te stemmen, beslissingen te nemen en lijnen uit te zetten.

Tijdens dit thema zetten ze actief in op het ontwikkelen van communicatievaardigheden om professionele dialogen te kunnen voeren. Ze gingen aan de slag met:

- Wat zijn kritische succesfactoren voor overleg?
- Wanneer en waarom roep je mensen samen? Wie zit mee aan tafel?
- Hoe bouw je vanuit gedeeld leiderschap een

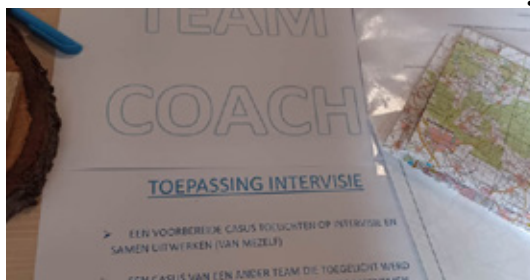
agenda op?

- Hoe bepaal je binnen de organisatie het mandaat van een overleg?
- Welke werkvormen gebruik je om ideeën te generen en tot oplossingen te komen?
- Op welke manier kun je ook met operationele teams regelmatig afstemmen? Wat voor soort verslag is werkbaar en functioneel?

Thema 3: Van individuele reflectie en feedback naar teamreflectie en -feedback en Thema 4: Coachen op het werk

Beide thema's brachten ze samen in één aparte vormingscyclus. Een toelichting:

- De leerkans van feedback verschuift van het individu (leidinggevende) naar het team. Deze verschuiving vraagt een andere aanpak om feedback en reflectie mogelijk te maken in relatie tot vooropgestelde doelen en afspraken.
- Het coachen van, voor en door teamcoaches, teamleden of leidinggevendenden, geeft ieder teamlid duurzame groeikansen, zowel professioneel als persoonlijk. Dit zorgt ervoor dat zij vertrouwen ontwikkelen in hun eigen mogelijkheden.
- Coaching vormt niet alleen de basis voor het bouwen aan leergemeenschappen waar een open dialoog mogelijk is, het schept ook een klimaat voor de ontwikkeling van sterke teams die bereid zijn om te groeien, fouten te maken en bij te sturen. Coachen is bij uitstek een methodiek om eigenaarschap mogelijk te maken binnen gedeeld leiderschap.



Afbeelding 3. Coachen versterken, ook door het houden van interviews.

Dag 1 en dag 2 – voorjaar '24

- Het vertrekpunt was de basishouding van de coach: het stimuleren van het zelflerend vermogen van teamleden waarbij de verantwoordelijkheid en de motivatie in hun handen ligt. Als coach inspireer en ondersteun je hen in hun groeiproses. Hierbij was specifiek aandacht voor het borgen van veiligheid, het uitnodigen tot openheid in relatie tot de opdracht/rol van het team en haar leden.
- Het denken in vragen: aan de hand van '7 gouden vragen' vulden zij hun toolbox om in uiteenlopende situaties beweegruimte te creëren, hun team of collega's tot inzicht te laten komen, zicht te krijgen op de bedoeling en drijfveren, het denken in mogelijkheden.
- Ze gingen samen aan de slag met verschillende feedback- en reflectietools gericht op processen met oog voor het gedeeld belang, en voor de individuele groei van medewerkers in relatie tot de (gezamenlijke) vooropgestelde doelen.
- Ten slotte maakten ze de beweging van individuele reflectie/feedback naar gedeelde reflectie/feedback binnen het team via diverse tools en methodieken.

Dag 3 en dag 4 – najaar '24

- Om dit alles verder in de praktijk mogelijk te maken, gingen de teamcoaches samen met hun teams aan de slag met:
 - » Zelfkennis & competentieontwikkeling.
 - » Feedback & resultaatgerichtheid.
 - » Omgaan met weerstand & het wegnemen van barrières.
 - » Het samen nadenken in opties om te komen tot de best mogelijke keuzes op dat moment.
- En met het coachen van medewerkers op de werkvloer:
 - » Omgaan met problemen/uitdagingen op de werkvloer vanuit eigenaarschap.
 - » Het benoemen en zichtbaar maken van de (gedeelde) verantwoordelijkheid.
 - » Fouten benaderen als groei- en leerkansen.

Thema 5. De draagkracht van je team (Wim Agsteribbe – En Route)

Gedeeld leiderschap vraagt ook een andere manier van omgaan met draagkracht van de teamleden. Tijdens deze vorming kregen teams inzicht in het 'druk, druk'-mechanisme en wanneer 'te veel, te veel' is. Ze leren stress-signalen herkennen, erover in dialoog gaan en aanpakken.

Deze vorming kon op elk moment aangevraagd worden door de teams (bijvoorbeeld bij afdelingsdagen, teambuildings, als TOP (Team-Ontwikkeling-Plan)), bij acties welzijn op het werk ('Goed in je vel, gezond en wel').



Afbeelding 4. Ont-stressen tijdens een wandelmoment.

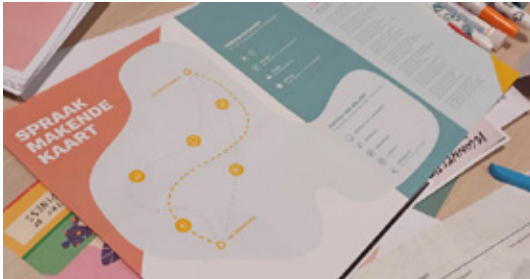
Acties als 'Goed in je vel, gezond en wel' of 'Sprakmakers' zijn initiatieven die vooral een preventief karakter hebben. De mogelijkheid tot individuele coaching voor medewerkers die zoekend zijn in hun (veranderde) rol of teamcoaching voor teams waar het schuurt, zijn binnen dit kader remediërend.

Net als bij fase 1, waarbij het fundament werd gelegd, was fase 2 niet enkel gericht op het ontwikkelen van vaardigheden en het opdoen van kennis. In essentie ging het over:

- Het scheppen van (spreek)ruimte waarin elk teamlid verantwoordelijkheid kan en mag nemen.
- Het creëren van sterke teamdynamieken door te vertrekken vanuit de dagelijkse werking.
- Het doorbreken van eilandjes of 'ikkigheid' door na te denken vanuit de bedoeling – het gedeeld belang.
- Het borgen van een zorgzame cultuur waarin ruimte is voor verschil met het oog op verbinding.

Wat leverde dit hele traject nu al op?

In mei '25 volgde een eerste toon- en reflectiemoment voor de hele organisatie. Er is in De Lovie vzw een gemeenschappelijke taal ontstaan tussen medewerkers. Deze vertaalt zich zowel in structuur als cultuur waarvan de essentie terug te vinden is in de 'Sprakmakende kaart'.



Afbeelding 5. De Sprakmakende kaart.

Daarnaast is er een groeiend inzicht in hoe je bouwt aan sterke teams waarin elk teamlid ruimte krijgt om vanuit zijn verantwoordelijkheid, kennis, expertise en talenten bij te dragen aan het grotere geheel. Mede-

werkers binnen de verschillende geledingen van de organisatie kunnen hierin nadenken, erover spreken en naar handelen.



Afbeelding 6. Een eerste toon- en inspiratiemoment over de hele organisatie.

Er is een organisatie ontstaan waarin mensen de ruimte nemen en krijgen om initiatief te nemen, om over oude gewoonten de dialoog aan te gaan vanuit de drang om het beter te doen. ■



Geert Vannieuwenhuyze is stafmedewerker vorming & ontwikkeling en pedagoog. Naast het organiseren van vorming, training en opleiding is hij de laatste jaren vooral actief op het vlak van de organisatieontwikkeling.
www.delovie.be



Bart Vallaey is personeelsdirecteur. Naast aanwervingen voor een betekenisvolle toekomst en loopbaan is hij ook actief begaan met het terrein van welzijn: 'Goed in je vel, gezond en wel'!
www.delovie.be



Sarah De Backer is een creatieve denker en de drijvende kracht van En Route, met passie voor mensen en hun omgeving. Als vergelijkende cultuurwetenschapper en ACTP gecertificeerd coach gaat Sarah al sinds 2016 en route met organisaties, teams, leidinggevenden en werknemers.
www.enroute.be