

Het opbouwen en behouden van gezonde leiderschapsteams

Deze hulpmiddel zal u begeleiden bij het samenstellen
van uw **ervaren leiderschapsteam** (SLT) en het
beoordelen van diens gezondheid.

Wat is een SLT (Ervaren Leiderschapsteam)

Een **ervaren leiderschapsteam** is een groep mensen – hoogstwaarschijnlijk tussen de vier en zes leden – die samen met de pastoor de verantwoordelijkheid voor het succes van de parochie delen. Natuurlijk begrijpen en respecteren ze het gezag van de pastoor, maar ze nemen de verantwoordelijkheid om hem te helpen te doen wat nodig is om de parochie geweldig te maken.

Wie zitten er in het leiderschapsteam? Dat zal uiteraard afhangen van de omvang, de aard en de samenstelling van de parochie. In het algemeen zal het om belangrijke personeelsleden of vrijwilligers gaan die toezicht houden op belangrijke verantwoordelijkheidsgebieden. In veel gevallen kan er een kapelaan bij betrokken worden.

Opgemerkt moet worden dat de leden van het leiderschapsteam niet uitsluitend zullen worden gekozen op basis van hun verantwoordelijkheidsgebied. Ze zullen ook volwassen, betrouwbaar, invloedrijk en in staat zijn om strategische gesprekken te voeren. En ze zullen de parochie als geheel zien, niet alleen in termen van hun afdeling of bediening. Zij zullen bereid zijn zich te verdiepen in cruciale onderwerpen of gebieden in de parochie die aandacht behoeven, en vaak zonder veel voorafgaande kennisgeving.

Waar wij hier voor pleiten, is een geheel nieuw team. Dit betekent niet dat een huidig stafteam moet worden ontbonden, dat een Pastorale Raad of een Financiële Raad moet worden ontbonden of een nieuwe bestemming moet krijgen. Dit nieuwe team zal u als pastoor ondersteunen bij het nemen van belangrijke beslissingen en het leiden van uw parochie naar een visie. Het zal bestaan uit mensen die speciaal voor deze taak zijn uitgekozen. Als zodanig is het waarschijnlijk dat mensen boos zijn omdat ze niet in het team zijn opgenomen. Doe uw best om de redenering voor het nieuwe team uit te leggen, en zeg anderen en laat hen vrij om de kerk op andere manieren te steunen. Wat hierna volgt is een uitleg van 4 niet-onderhandelbare dingen, die u zullen helpen bij het kiezen van de leden van uw ervaren leiderschapsteam.



Wie zouden deel van mijn ervaren leiderschapsteam moeten zijn?

Er zijn veel factoren die een rol spelen bij het opbouwen van een succesvol leiderschapsteam. We benadrukken **vier niet-onderhandelbare zaken**:

1. Eenheid van visie
2. Balans van sterke punten
3. Gezond conflict en vertrouwen
4. Kwetsbaarheid

Eenheid van visie



Visie gaat in wezen over waar de parochie naartoe gaat. Stel u voor dat er vier mensen in een kano midden op een meer zitten. Iedereen peddelt verwoed naar een andere oever. U weet wat er gaat gebeuren. Het levert niets op, of ze zullen in het beste geval in cirkels blijven draaien, uitgeput raken en nergens heen gaan.

Leiderschapsteams zijn teams waarvan de leden het openlijk oneens zouden moeten zijn over de beste manier om de visie te verwezenlijken, maar de basis van deze rijke meningsverschillen is een fundamentele toewijding aan die ene visie. Als er twee visies zijn, ontstaat er verdeeldheid. Verdeeldheid in de kern van de parochieleiding zal verdeeldheid in de hele parochie veroorzaken.

Neem de komende weken wat tijd om te investeren in uw belangrijkste medewerkers en parochianen. Deel uw droom voor uw parochie met hen. Luister naar die van hen. Luister goed naar waar ze gepassioneerd over zijn. Ga er niet vanuit dat u dezelfde visie hebt, omdat u de liefde en toewijding aan uw parochie deelt.

Voor uw leiderschapsteam zoekt u drie tot vijf mensen die zich bij u willen aansluiten. Terwijl u uw hart deelt met uw belangrijkste invloedrijke medewerkers en parochianen, identificeert u degenen die goede kandidaten zijn voor uw leiderschapsteam. Vergeet niet dat u zich op dit punt wilt concentreren op een gemeenschappelijke visie. Een secundair doel is het identificeren van de meest invloedrijke leden van uw staf of parochie met wie u uw visie deelt.



2 Balans van sterke punten



Er bestaat niet zoiets als een gebalanceerd persoon! Maar er bestaat wel een goed gebalanceerd team. Als pastoor hebt u specifieke sterke punten, maar ook zwakke punten. Steun op uw sterke punten, en in plaats van te proberen uw zwakke punten te versterken, kunt u een team om u heen verzamelen dat u in balans houdt. Dit is waar een leiderschapsteam voor bedoeld is.

Een andere manier om erover na te denken is dat we allemaal blinde vlekken hebben. Stel u een leiderschapsteam voor van vijf mensen, allemaal met exact dezelfde sterke punten en exact dezelfde blinde vlekken. Blinden leiden dan blinden!

Uw team is echter uw team. Ze moeten rond uw specifieke sterke punten worden opgebouwd. Dit betekent dat de leden sterk moeten zijn waar u zwak bent. De eerste stap is dus dat u een evaluatie uitvoert van uw eigen specifieke talenten of sterke punten voordat u die van anderen identificeert.

Er zijn veel handige hulpmiddelen die u hierbij helpen. Wij raden Clifton Strengths Finder van Gallup aan.

Op dit punt evalueren we natuurlijke talenten. Deze zijn te onderscheiden van geestelijke gaven, die met hulpmiddelen als APEST worden aangegeven. Hulpmiddelen waarmee we geestelijke gaven kunnen identificeren, kunnen enorm behulpzaam zijn bij het toerusten van parochianen om hun bediening uit te voeren. Ze richten zich op waartoe iemand door God geroepen is. Instrumenten die de natuurlijke capaciteiten meten, identificeren hoe iemand zal doen waartoe hij geroepen is.

Zoals vermeld in Goddelijke Kracht (Divine Renovation), categoriseert de Clifton Strengths Finder de 34 thema's van talent in vier algemene categorieën: Uitvoeren, Beïnvloeden, Relaties opbouwen en Strategisch denken:

We raden u ten eerste aan de tijd te nemen om de online Clifton Strengths Finder-test te doen. Pastoors moeten hun volledige profiel of resultaten ontsluiten, zodat ze zowel hun minder sterke als sterkste punten kunnen zien. Nadat u uw online tests bij het Gallup Strengths Center hebt voltooid, gebruikt u het diagram op de volgende pagina om uw top vijf en onderste vijf sterke punten in kaart te brengen. Schrijf uw naam in elk van toepassing zijnd vakje en geef aan of het een top- of een mindere sterkte is.

2

Balans van sterke punten



UITVOEREN		BEÏNVLOEDEN		RELATIES OPBOUWEN		STRATEGISCH DENKEN	
Vang een idee en laat dingen gebeuren. Werk onvermoeibaar om het voor elkaar te krijgen.		Help het team een breder publiek te bereiken. Verkoop ideeën binnen en buiten de organisatie. Laat u stem horen en neem de leiding.		De lijm die het team bij elkaar houdt. Vermogen om groepen en organisaties te creëren die groter zijn dan de som der delen.		Gericht op wat zou kunnen zijn. Ze absorberen en analyseren voortdurend informatie en helpen het team betere beslissingen te nemen.	
PRESTEERDER		ACTIVATOR		AANPASSINGSVERMOGEN		ANALYTISCH	
ARRANGEUR		OPDRACHT		CORRECTHEID		CONTEXT	
GELOOF		COMMUNICATIE		ONTWIKKELAAR		FUTURISTISCH	
CONSISTENTIE		COMPETITIE		EMPATHIE		IDEEËNVORMING	
BERAADSLAGING		MAXIMALISATIE		HARMONIE		INBRENG	
DISCIPLINE		ZELFVERZEKERD		OPNEMER		INTELLECT	
FOCUS		BELANG		INDIVIDUALISATIE		LEERLING	
VERANTWOORDELIJKHEID		VERLEIDING		POSITIVITEIT		STRATEGISCH	
HERSTELLEND				VERBINDER			

Wanneer u deze taak hebt voltooid, vraagt u degenen die u aan het einde van de laatste oefening hebt geïdentificeerd, hun belangrijkste talent thema's te identificeren met behulp van dezelfde Gallup-tools. Begin met het in kaart brengen van de namen in het diagram.

3

Gezond conflict en vertrouwen



Zoals vermeld in het eerste deel over visie, is unanimiteit van visie de belangrijkste sleutel tot een succesvol leiderschapsteam. Een gedeelde passie voor de gewenste toekomst van uw parochie is de basis voor het aangaan van gezonde conflicten over strategie en tactiek. Deze openlijke meningsverschillen worden niet alleen getolereerd, ze zijn ook gewenst. Dit is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan. Om gezonde conflicten te laten bestaan, moet er vertrouwen zijn. Alleen vertrouwen stelt teamleden in staat om verschillende meningen te uiten, het niet eens te zijn met de pastoor, en dat op een veilige manier. Veel leiders hebben in dit opzicht geen zelfbewustzijn. Ze denken dat ze een veilige plek bieden voor constructieve meningsverschillen, maar ze kunnen zichzelf voor de gek houden. Dit kan op verschillende manieren gebeuren:

1. Er is geen balans in het team. De leden delen dezelfde blinde vlekken, waardoor gezonde conflicten worden beperkt.
2. De pastoor verzamelt een groep 'JA'-mensen om zich heen die het nooit met hem oneens zouden durven zijn, ook al zien ze wat hij niet ziet: "Ja, baas, nee baas, drie zakken vol..."
3. De pastoor heeft een uitgebalanceerd team van capabele mensen, maar de leden voelen zich niet veilig. Een meningsverschil met de pastoor kan na de bijeenkomst ernstige gevolgen hebben. Daardoor zeggen mensen niet wat ze werkelijk denken. Ze zien de ramp aan horizon verschijnen en staan paraat met een "Dat heb ik je toch gezegd" tegen elkaar als het gebeurt.
4. De pastoor beschikt over een uitgebalanceerd team van capabele mensen, maar hij zal elk meningsverschil met een blik of zijn lichaamstaal tot zwijgen brengen, zelfs zonder dat hij dat doorheeft. De resultaten zijn hetzelfde.

Patrick Lencioni zegt dat "conflicten zonder vertrouwen politiek zijn." We weten allemaal dat effectief teamwerk maar al te vaak wordt beperkt door interpersoonlijke politiek binnen kerkelijke kringen.

Wat is het antwoord hierop?

1. Wees als leider zelfbewust.
2. Breng teamleden samen die open staan om de pastoor uit te dagen en hun mening te uiten.
3. Werk voortdurend aan het tot stand brengen van een cultuur van vertrouwen en liefde binnen uw leiderschapsteam.
4. Geef vorm aan het gezonde conflict dat u graag wilt zien en moedig anderen aan om hun gedachten respectvol te delen, zelfs als ze het misschien niet met anderen eens zijn.

3

Gezond conflict en vertrouwen



Denk aan de teams waarmee u het meest werkt. Naar alle waarschijnlijkheid zullen dit uw stafteam en uw pastorale raad zijn. Neem even de tijd om na te denken over uw ervaring met deze teams en beoordeel de gezondheid van uw teams door de oefening op de volgende pagina te doen.

Schrijf uw scores op de pagina naast de stelling. Wanneer u klaar bent, gaat u naar de volgende pagina en vergelijkt u uw resultaten.

Als u klaar bent, vraagt u de leden van uw verschillende teams om de oefening te voltooien. Het is duidelijk dat veel van deze teamleden op de voordracht voor uw leiderschapsteam staan.

Vergelijk de resultaten en neem de tijd om die te bespreken en echt te luisteren naar degenen die u in uw bediening ondersteunen. Het zal u misschien verbazen wat u hoort. Bewaar deze oefening en herhaal deze regelmatig met uw ervaren leiderschapsteam om de gezondheid te beoordelen en te behouden.



BEOORDEEL DE GEZONDHEID VAN UW TEAM

3 = Meestal

2 = Soms

1 = Zelden

1. Teamleden zijn gepassioneerd en open in hun discussie over kwesties.
2. Teamleden bieden elkaar snel en oprecht hun excuses aan als ze iets zeggen of doen dat ongepast of mogelijk schadelijk is voor het team.
3. Teamleden geven openlijk hun zwakke punten en fouten toe.
4. Teamvergaderingen zijn boeiend en nooit saai.
5. Tijdens teamvergaderingen komen de belangrijkste en lastigste vraagstukken op tafel om opgelost te worden.
6. Teamleden kennen elkaars persoonlijke leven en vinden het prettig om daarover te praten.



SCOREN VAN TEAMBEOORDELING

Gebaseerd op de vijf disfuncties van een team door Patrick Lencioni.

Gedrag 1:
Vertrouwen
opbouwen

Gedrag 2:
Overwinnen van
het conflict

Stelling 2 _____

Stelling 1 _____

Stelling 3 _____

Stelling 4 _____

Stelling 6 _____

Stelling 5 _____

Totaal:

Totaal:

Vragen ter overdenking

- 1) Was er een significant verschil tussen uw beoordeling van teamgedrag en die van de leden van uw verschillende teams?
- 2) Wat hebt u van uw teamleden gehoord over hoe u kunt groeien in het leiden van een team dat gezonde conflicten kan aangaan?
- 3) Wat hebt u van uw teamleden gehoord over hoe er meer vertrouwen kan zijn?
- 4) Wie waren de teamleden die het meest in staat waren om over deze kwesties te spreken?
- 5) Wie waren de leden die niet aan de discussie hebben bijgedragen?

Opgemerkt moet worden dat Patrick Lencioni nog drie gedragingen noemt die bijdragen aan een sterk leiderschapsteam: het bereiken van betrokkenheid, het nemen van verantwoordelijkheid en het concentreren op resultaten. Meer details zijn te vinden in zijn boek *De vijf disfuncties van een Team*.

Een score van 8 of 9 geeft aan dat het gedrag geen probleem is voor uw team.

Een score van 6 of 7 geeft aan dat het gedrag een probleem zou kunnen zijn.

Een score van 3 tot 5 is een indicatie dat het gedrag aangepakt moet worden.

Gebaseerd op de vijf disfuncties van een team door Patrick Lencioni.

4

Kwetsbaarheid



Kwetsbaarheid gaat over oprecht zijn. De waarheid is dat als we de reis van onderhoud naar missie ondernemen en als het daadwerkelijk werkt, we ons snel op onbekend terrein zullen bevinden. Het beheren van een parochie in de onderhoudsmodus zal ons niet naar een nieuwe plek voeren. Daarom is de kans groot dat we als leiders redelijk bekwaam zullen zijn in onze bedieningen. Wanneer een parochie echter in beweging komt, zal de pastoor uiteindelijk op een plek terechtkomen waar de zekerheid over wat hij nu precies moet doen snel zal verdwijnen. De eerste en meest noodzakelijke kwetsbaarheid is daarom die van de pastoor die tegen zijn team moet zeggen: “Ik heb jullie nodig. Ik weet niet meer wat ik moet doen.”

Als u dit grote avontuur aangaat waarbij u uw parochie van onderhoud naar missie leidt, zal dit grote risico's, grote beloningen en veel plezier met zich meebrengen. Onderweg zal het knisteren. Waarom? Omdat u een groep gepassioneerde, capabele mensen hebt verzameld in een omgeving die gezonde conflicten wil aangaan. Hoe voorkomen we dat knisteren het verkeerde zal laten ontvlammen? Door een cultuur van kwetsbaarheid en zorgzaamheid te creëren in de kern van ons leiderschapsteam. Het gaat om reëel zijn, zowel de pastoor met zijn team als de teamleden met elkaar.

Teamleden - hoe toegewijd ze ook zijn aan de visie en hoe capabel ze ook zijn om een gesprek aan te gaan – die zich niet in de kaart laten kijken en niet oprecht kunnen zijn tegenover de andere leden, zullen een leiderschapsteam torpederen.

Tot nu toe hebt u uw belangrijkste mensen geïdentificeerd en hun afstemming op uw visie vastgesteld. U hebt de potentiële leden in kaart gebracht die deel kunnen uitmaken van een evenwichtig team en u hebt het vermogen van uzelf en uw toekomstige teamleden om gezonde conflicten aan te gaan geëvalueerd. Kwetsbaarheid is het laatste stukje van de puzzel.

Ik wil graag twee teamoefeningen voorstellen om u te helpen kwetsbaar tegenover elkaar te zijn en vast te stellen wie het beste uw leiderschapsteam zou kunnen dienen. De kans is groot dat u al een goed idee hebt van wie er echt moeite mee heeft om kwetsbaar te zijn, maar deze oefeningen kunnen nuttig zijn.

Oefening delen

Deze is eenvoudig. Neem aan het begin van uw volgende staf- of pastorale raadsvergadering even de tijd om langs uw team te gaan en laat iedereen de hoogte- en dieptepunten van de afgelopen maand delen. Het kan uit hun bediening of uit hun persoonlijke leven komen. Let goed op wie het echt op safe speelt en hun hoogte- en dieptepunten beschrijft zonder op welke manier dan ook kwetsbaar te zijn (dat kan echt).

4

VOORTGEZET

Kwetsbaarheid



Gebedsoefening

Dit is een oefening die mensen oproept om buiten de gebaande paden te treden en wat enigszins ongemakkelijk kan zijn. Vraag uw team om groepjes van drie of vier te vormen. De groepen kunnen bij elkaar zitten of staan.

1. Eerste oefening: Dankzegging

Iedereen bidt om de beurt hardop, in het bijzijn van de anderen. Ze bidden een dankgebed van 30 seconden tot God, zoals: 'Heer, ik dank u voor...' terwijl anderen luisteren. Na 30 seconden kondigt de tijdwaarnemer aan dat de tijd om is en verzoekt de volgende persoon om te beginnen.

2. Tweede oefening: Verzoek

Elke persoon bidt om de beurt hardop in het bijzijn van de anderen, zodat de anderen het kunnen horen. Ze bidden een smeekgebed van 1 minuut tot God, bijv.: "Heer, ik vraag U..." terwijl anderen luisteren. Na 1 minuut kondigt de tijdwaarnemer aan dat de tijd om is en verzoekt de tweede persoon om aan te vangen.

3) Derde oefening: Gebed ontvangen

Iedereen vertelt aan de anderen iets waarvoor hij of zij gebeden zou willen ontvangen. Nadat ze toestemming hebben gevraagd, bidden de andere leden om de beurt hardop voor die persoon, terwijl ze een hand op de schouder of het hoofd leggen van degene die het gebed ontvangt. Er is een totaal van 3 minuten vastgesteld voor elke persoon om gebeden van de andere groepsleden te ontvangen. Na 3 minuten kondigt de tijdwaarnemer aan dat de tijd om is en verzoekt de volgende persoon om te beginnen.

Wanneer de oefening is afgelopen, breng de groep weer bij elkaar en neem even de tijd om de volgende vragen te bespreken:

1. Wat was gemakkelijk?
2. Wat was moeilijk?
3. Wat heeft u verbaasd?

Conclusie

Zoals in het begin vermeld, is het opbouwen van een leiderschapsteam een van de meest cruciale dingen die u kunt doen voor de reis die voor u ligt. Deze oefeningen rond de vier niet-onderhandelbare onderwerpen en wat u al weet, geven u alles wat u nodig hebt om de leden van uw team te onderscheiden van uw belangrijkste medewerkers en parochianen. Hier bestaat geen algoritme voor. Wie sluiten het beste aan bij uw visie? Wie zijn het meest betrokken bij gezonde conflicten? Wie zijn in staat tot kwetsbaarheid? Kies uit deze groep degenen die balans in uw team zullen brengen.