



# Strategisch plan



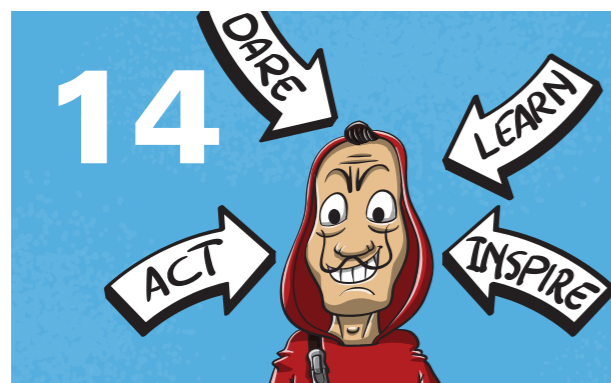


## A banner with the word "WOLFPACK" in a bold, black, sans-serif font. The banner is white with black outlines and has two small black stars on either side of the word. The banner is slightly curved and has a ribbon-like appearance at the ends.

**N**OW this is the Law of the jungle  
— as old and as true as the sky;  
And the Wolf that shall keep it may prosper,  
but the Wolf that shall break it must die.

As the creeper that girdles the tree-trunk  
the Law runneth forward and back —  
**For the strength of the Pack**  
**is the Wolf,**  
**and the strength of the Wolf**  
**is the Pack.**

— Rudyard Kipling —  
**The Jungle Book**



## Hoe het begon...

In 2016 kreeg scholengroep Brugge-Oostkust een nieuwe naam: **scholengroep !impact**. Daar hoorde niet alleen een nieuw logo bij, maar ook een nieuwe visie met vijf strategische doelstellingen.



**06** Hoe het begon...

**07** Hoe het groeide...

**09** Wie zijn wij? Wat willen wij?

- De scholengroep
- De ondersteunende dienst van de scholengroep
- De staf
- Het college
- De scholengemeenschap

**14** De kernwaarden van !impact

**16** Onze visie

- Great Place to Learn
- Great Place to Work
- Leiderschap
- Visie meesterschap

**24** Actieplan !impact

**26** Addendum (terminologie)

- Definitie 'autonomie'
- Definitie 'cultuur van vertrouwen'
- Definitie 'flow'

## STRATEGISCH PLAN



### Doelstelling 1

Vertrekkende vanuit talenten en de totale persoonlijkheid van elke leerling/cursist leggen we, ondersteund met wetenschappelijke inzichten, de lat hoog om een maximale leerwinst te bereiken.

### Doelstelling 2

De sgr ondersteunt, faciliteert en geeft richting aan de scholen in de uitbouw van een performant kwaliteitszorgsysteem om een interne kwaliteit en externe profilering te optimaliseren.

### Doelstelling 3

De sgr bouwt een inspirerend en respectvol personeelsbeleid uit, waarbij elke medewerker op een kwaliteitsvolle en professionele manier begeleid en gestimuleerd wordt tot levenslang leren en wederzijdse betrokkenheid.

### Doelstelling 4

De sgr streeft naar een voldoende geografisch gespreid, complementair en aantrekkelijk onderwijsaanbod.

### Doelstelling 5

De sgr geeft richting aan de onderwijsinstellingen en faciliteert hen om het PPGO te realiseren. De sgr is een kenniscentrum om de beleidsvoorbereiding en de beleidsuitvoering te ondersteunen.

## Hoe het groeide...

Na een periode van vier jaar was het strategisch plan aan een evaluatie en bijsturing toe.

Op 4 en 5 maart 2020 zonderden de directies van Impact zich vrijwillig van de buitenwereld af – in Antwerpen of all places! - en legden daar, na een aantal intensieve workshops, de basis voor het nieuwe strategisch plan.

Amper een week na het seminarie ging het hele land verplicht in lockdown door de coronapandemie. Een link tussen beide gebeurtenissen berust louter op toeval...

**Tip!** Bekijk de aftermovie:





## Wie zijn wij? Wat willen wij?

### De scholengroep

Wat in 2000 startte als louter een verzameling van scholen uit een bepaald regionaal gebied, ontstaan op de tekentafel van Vlaams minister van Onderwijs Luc Van den Bossche, evolueerde in de loop van de jaren naar een hecht samenwerkingsverband.

### De scholengroep

De samenwerking tussen de ondersteunende dienst (zie pag. 12) en de onderwijsinstellingen (CLB en internaten inbegrepen) maakt de scholengroep tot wat ze is. We zijn geen groep van scholen, maar een scholengroep. Door samen te werken, kunnen we scholen sterker maken en creëren we een maximale meerwaarde om kwalitatief onderwijs op de klasvloer te bekomen, om zo allemaal (leerlingen, leerkrachten, medewerkers) te excelleren in Impact.

### Ambitie

Impact wil iedereen laten excelleren en kansen geven om te groeien. Samen willen we onze baseline **'scholen die indruk maken'** waarmaken. De scholengroep heeft de ambitie om te zorgen voor verbondenheid, warmte en kwalitatief onderwijs.



## Raad van bestuur

**De raad van bestuur is de hoogste instantie in de scholengroep en vergadert maandelijks.**

Sinds 31 maart 2002 bestaat de raad uit 6 rechtstreeks verkozen en 3 gecoöpteerde leden en de algemeen directeur die een raadgevende stem heeft. De raad van bestuur heeft verschillende bevoegdheden over alle beleidsdomeinen: algemeen beleid, pedagogisch, personeel, financieel.

## Het college

**Het college bestaat uit de algemeen directeur (voorzitter) en alle directies van de scholen.**

Het college vormt de brugfunctie tussen de bovenschoolse thema's, o.a. zaken vanuit de overheid en het GO! en vanuit de klas- en werkvloer. Het college stimuleert het niveau-overschrijdend samenwerken en denken. Inzake algemeen beleid kan het college van directeurs afspraken maken tussen de scholen van de scholengroep en kan het voorstellen en adviezen formuleren. Daarnaast buigt het college zich hoofdzakelijk over pedagogische zaken en personeelsaangelegenheden.

## De scholengemeenschap

**De scholengemeenschap bestaat uit de coördinerend directeur(s) en de directies van basis- of secundair onderwijs. Dit niveau-gebonden orgaan heeft een win-winsituatie als doel.**

In Impact bundelen we de krachten en inzichten om, met respect voor het pedagogisch project en de cultuur van elke school, de onderwijsdoelen en het vooropgestelde onderwijsrendement te bereiken.

Eveneens buigen de scholengemeenschappen zich over een zo efficiënt mogelijke aanwending van de beschikbare middelen.

Specifiek voor het secundair onderwijs is het van belang om het studietoelaatbaar aanbod transparant te maken en daardoor de studiekeuze en leerlingenoriëntering te optimaliseren.





## De ondersteunende dienst van de scholengroep

### De ondersteunende dienst

is een groep van medewerkers, elk met zijn/haar expertise, die wordt aangestuurd door de staf (zie pag. 13) en die instaat voor de voorbereiding, de uitvoering en/of controle van een aantal beleidstaken.

### Ambitie

Het **ontzorgen** en/of **ondersteunen** van directies, secretariaten en middenkader om de zaken correct/beter te doen, zodat er voor hen op schoolniveau meer tijd gecreëerd wordt om zich te concentreren op de kerntaken.



## DE STAF

### De staf

**De staf bestaat uit de algemeen directeur, de codi's basis- en secundair onderwijs en het secretariaat van de algemeen directeur.**

De staf vormt de brugfunctie tussen de scholen, de ondersteunende dienst van de scholengroep en andere scholengroepen om de niveau-overschrijdende samenwerking te optimaliseren en om beleidskeuzes af te stemmen op de noden van scholen en hun context.

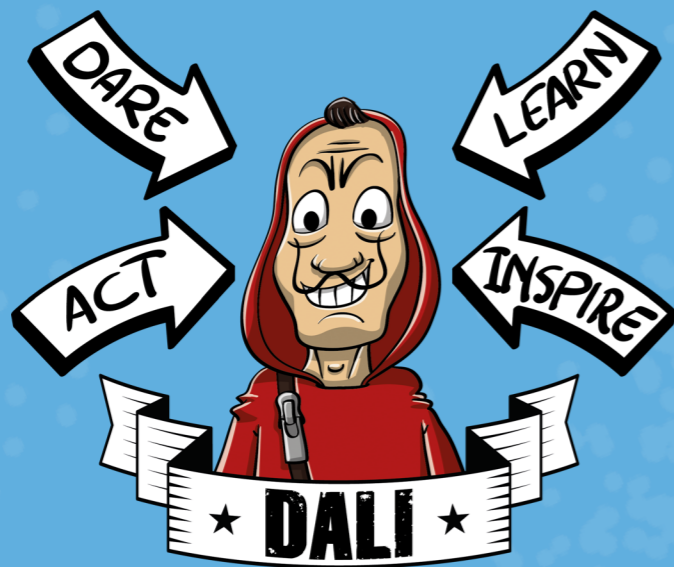
### Ambitie

De staf is een kritische vriend die de prioriteiten en doelen mee helpt definiëren, het proces helpt begeleiden en de uitvoering van gemaakte afspraken bewaakt.

Het - samen opgebouwde - collectieve doel, de visie en ambities worden vooropgesteld.



## De kernwaarden van Impact



amusant bezieling Leiderschap  
 autonomie **doen** betrokken passie  
 ambitieus **durven** volharding  
 vertrouwen **inspireren** ondernemend  
 Meesterschap **leren** toewijding  
 daadkracht Great Place to Work  
 aanstekelijk samenwerking  
 deskundig openheid  
 Great Place to Learn kritisch verbondenheid  
 avontuurlijk creatief communicatie

### Durven, doen, leren, inspireren (DALI)

Dat is het fundament waarop we willen bouwen.



# Op welke domeinen zetten we in?

## Wat is onze focus?

Meesterschap  
 Great Place to Learn  
 Leiderschap  
 Great Place to Work

Op welke domeinen willen we als scholengroep de komende jaren de focus leggen?

- Great place to learn
- Great place to work
- Leiderschap
- Meesterschap



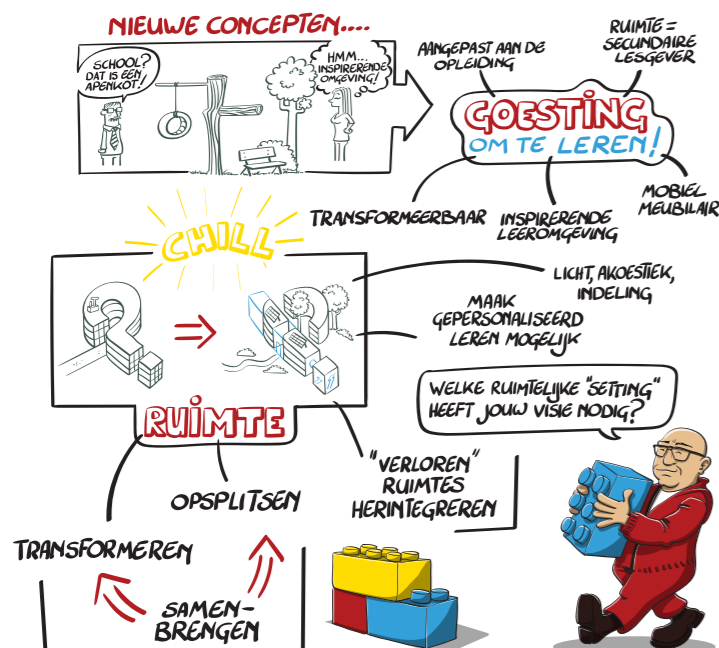
# Onze visie

## • GREAT PLACE TO LEARN •

**De fysieke leeromgeving moet een plek zijn die aansluit bij het leerproces, eerder dan een plek waaraan het leerproces zich moet aanpassen. Dat is onze droom.**

Leren is de afgelopen jaren geëvolueerd naar een actief proces waarbij de leerling, in interactie met de leeromgeving, zelf actief kennis opbouwt. Binnen Impact stellen we ons als doel om het leerrendement en de leerwinst te verhogen, om te excelleren. Dit doen we door het breed opschalen van bekende concepten zoals zelfregulerend leren, flexibele schoolorganisatie, doelgerichte differentiatie, co- of teamteaching, maar ook door het verkennen van vernieuwende concepten zoals blended learning en het flexibel invullen van de opdracht van de onderwijs-professional.

Leerkrachten werken ervaringsgericht en coachen de leerlingen. De leerlingen construeren hun eigen leerpad en ervaren hoe ze moeten en kunnen leren, met samenwerking als constant gegeven.



Deze visie die we benoemen als **krachtige leeromgeving** stuurt aan op participatie, betekenisgericht leren, levensechte contexten en zelfsturing.



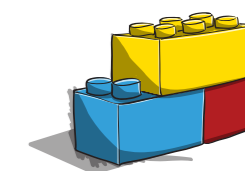
Impact heeft de ambitie om in eerste instantie met betrekking tot deze leeromgeving te investeren in haar scholen en elke leerling en medewerker basiskwaliteit aan te bieden. Elk gebouw moet voldoende warm, droog en proper zijn. We zorgen ervoor dat de gebouwen en hun omgeving veilig zijn. Vanuit het integraalplan wordt gestreefd naar een financieel beheersbaar en pedagogisch kwalitatief patrimonium.

De fysieke omgeving heeft een grote invloed op het leren en de realisatie van leerwinst. Een visie op infrastructuur vertrekt van een pedagogische en didactische benadering waarbij alle partijen actief betrokken worden en waarbij ze zo mee vorm geven aan de toekomstige schoolomgeving. De school van de toekomst is een inspirerende, innovatieve en kwaliteitsvolle leeromgeving waar 21ste-eeuwse vaardigheden actief uitgedaagd worden. De onderwijskwaliteit is onlosmakelijk verbonden met de overeenstemming tussen de fysieke leeromgeving en de nagestreefde pedagogiek. Het is afhankelijk van de visie, het onderwijsconcept en de doelen van een school(context) welke activiteiten er in de fysieke leeromgeving plaatsvinden en hoe deze wordt ingericht.

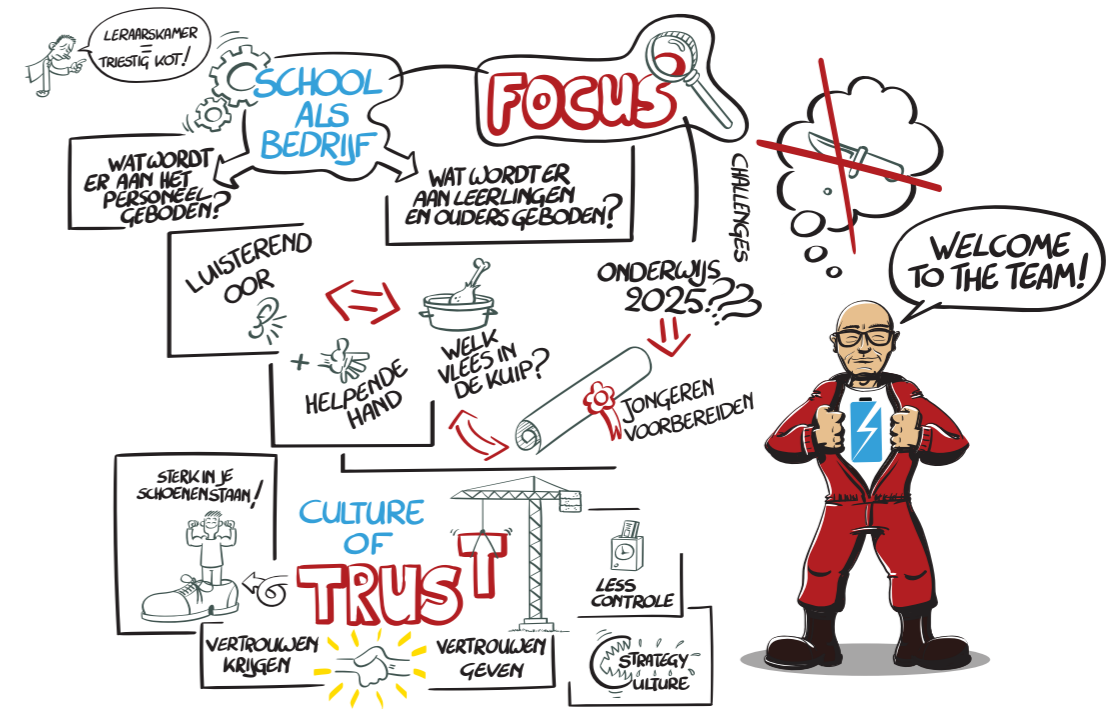
## Visie en ruimte moeten elkaar ondersteunen, dragen en versterken.

Het creëren van een bepaalde fysieke leeromgeving leidt niet automatisch tot veranderingen in leerwinst of dynamiek. Een sterk pedagogisch schoolproject als drager van de fysieke leeromgeving is hierbij cruciaal. Hierin worden scholen ondersteund.

Impact heeft als doel inspirerende voorbeelden aan te bieden, als handvat en inspiratiebron, gestoeld op ervaringen en reflecties uit de literatuur, als de doorleefde praktijk.



# Great Place to Work



## • GREAT PLACE TO WORK •

### Inspiring and Motivating through Purpose and Autonomy in a Culture of Trust.

Elke wolf vol in de rol en wel in het vel...

Scholengroep Impact investeert in een proactief en toekomstgericht welzijnsbeleid om alle medewerkers als gezonde, gedreven en veerkrachtige ambassadeurs te laten excelleren binnen een **cultuur van vertrouwen**<sup>1</sup>. We engageren ons om dit beleid continu te evalueren en te verbeteren. **Walk your talk** is hierbij een leidend principe.

We hechten belang aan wat de tevredenheid op en over het werk beïnvloedt, gecombineerd met lichamelijke en psychologische gezondheid van de medewerker. We zien dit als een gedeelde taak, waarbij we van elke medewerker zelfzorg, zelfontwikkeling en zorg voor collega's verwachten.

Impact engageert zich om voor elke medewerker een partner in life én career te zijn. We streven ernaar om bij medewerkers échte **autonomie**<sup>2</sup>, **trots en zingeving** te realiseren. Belangrijk hierbij is onder meer dat taken, verantwoordelijkheden en verwachtingen transparant en duidelijk zijn. We

creëren hierbij tijd en ruimte om meesterschap na te streven en zetten in op heldere focussen binnen de job.

We bouwen samen aan een professionele en verbindende organisatiecultuur waarin **eerlijke communicatie** en **waardering** centraal staan. Medewerkers worden aangemoedigd om op elk moment feedback te vragen en te geven. Impact wil een aangename en uitdagende community zijn voor de mens als medewerker en voor de medewerker als mens. **Integere authenticiteit, intrinsieke motivatie** en **professioneel gedrag** zijn hierbij sleutelbegrippen.

We zetten in op inspirerend, ondersteunend en gedeeld leiderschap waarbij de groep en het individu elkaar steeds wederkerig versterken. We laten geen successen onopgemerkt voorbijgaan, maar zijn ook bereid om elkaar te 'dragen' wanneer nodig.

<sup>1</sup> zie Addendum (pag 26)

voor de definitie van 'cultuur van vertrouwen'

<sup>2</sup> zie Addendum (pag 26)

voor de definitie van autonomie



GEDEELD LEIDERSCHAP = GOEDE AFSPRAKEN MAKEN



LEIDERSCHAP

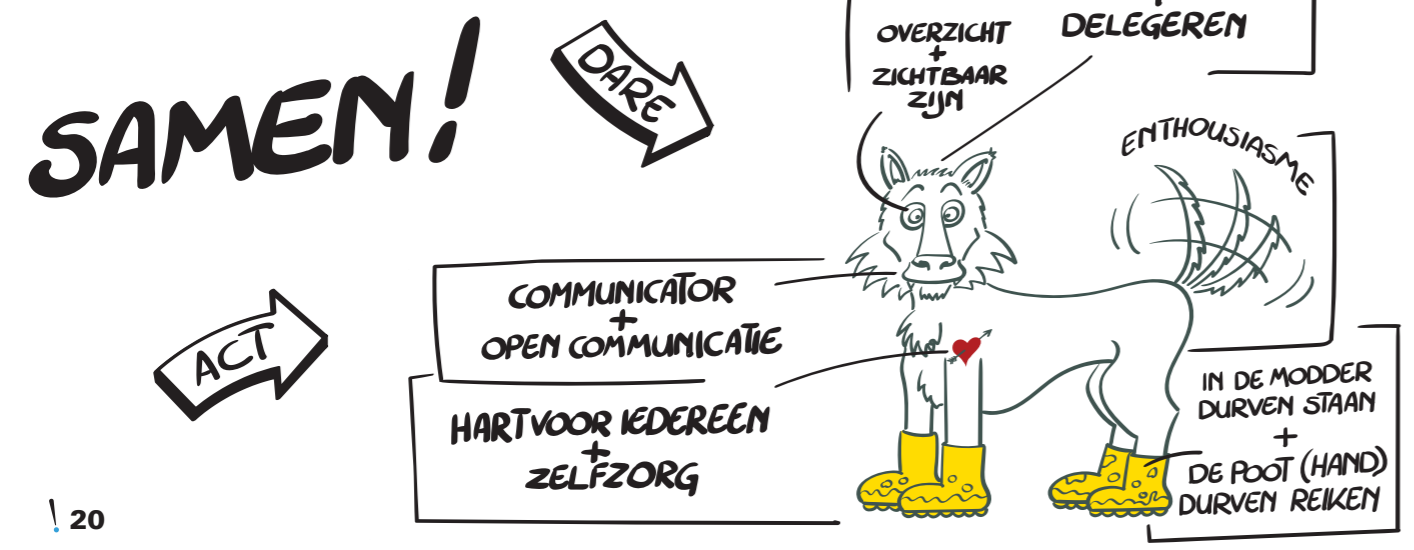
We willen leiders met 'impact'.  
 Waarom? Omdat sterke, bewuste leiders leiden tot leerwinst bij leerlingen én tot de ontwikkeling van het team.

Leidinggevend in Impact starten met een persoonlijke droom, een visie en een missie. Ze weten bovendien wat hen intrinsiek en extrinsiek drijft. Waarom kan/mag ik leiding geven? Wat zijn mijn sterktes en zwaktes? Welke waarden drijven me? En waar moet de organisatie naartoe bewegen om te kunnen excelleren?  
 Leidinggevend in Impact durven vervolgens buiten hun comfortzone treden en weten dat daar de groeimarge ligt om te leren. Ze durven experimenteren, ondernemen én leren eruit. Ze stralen zelfvertrouwen uit.

Impacters hebben ook een realistisch zelfbeeld. Ze begrijpen en herkennen (hun eigen) emoties en drijfveren, alsook het effect hiervan op anderen. Kortom, ze doen aan (zelf)reflectie. Ze begrijpen wat medewerkers nodig hebben en zijn loyaal aan de doelen/eisen die de organisatie stelt. Ze zijn m.a.w. stabiel en betrouwbaar.

Dit alles leidt tot het inspireren van anderen, tot 'beter doen', tot mensen in beweging zetten, hen te ontwikkelen en hen een betere versie van zichzelf te laten worden. Hun grootste taak bestaat erin om anderen te helpen om optimaal te presteren en zo te excelleren.

In Impact gaan we daarnaast voor leidinggevend die lastige kwesties aanpakken en obstakels uit de weg ruimen. We gaan voor 'moed boven gemak'.



Een leider is goed geïnformeerd, denkt toekomstgericht, is besluitvaardig en kan omgaan met onduidelijkheid. Leiderschap in Impact stelt dat je de noden en context van de organisatie kunt lezen en dat je eigenschappen aanspreekt die tot oplossingen leiden.

Daarbij is een goede leidinggevende eerlijk en communiceert hij correct. Belangrijk is luistervermogen en hulp durven vragen wanneer nodig. Een leider stelt zich ook open voor feedback en gaat hiermee aan de slag, om zo zijn/haar

zelfinzicht en zelfkennis te vergroten. Kwetsbaarheid ziet men dan ook als een sterkte. Een Impact-leider neemt de verantwoordelijkheid voor moeilijke beslissingen en zet anderen op de voorgrond bij successen. Hij/zij stelt hoge eisen aan zijn medewerkers en verwacht dat ze zich hieraan houden.

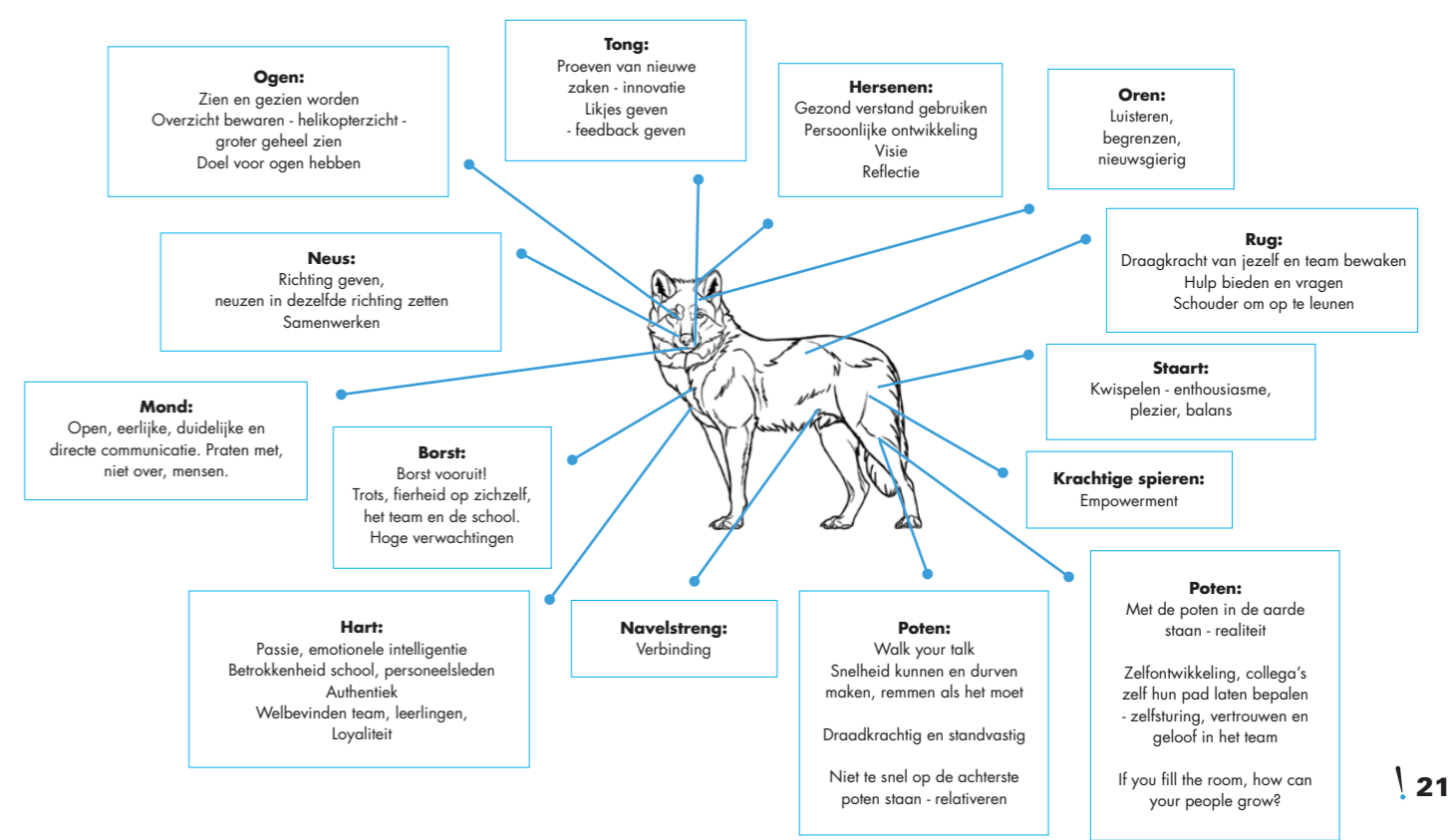
Een leider in Impact is tot slot authentiek en oprecht en handelt vanuit passie. Hij/zij zorgt voor verandering en voor realisaties door betekenisvolle relaties die leiden tot vertrouwen.

Een leider in Impact draagt zijn motieven, waarden en doelen openlijk uit.

Samen zijn we zijn een directieteam dat over de scholeneen samenwerkt, info deelt en collectief excelleert. Op schoolniveau vormt de directeur een tandem met zijn eigen team en gaat hij/zij voor gedeeld leiderschap. Goede leiders zien hun medewerkers graag, doen hen groeien en bouwen zo krachtige teams die vanuit een gezamenlijke visie aan de slag gaan.



The wolfpack: professioneel gedrag van een leider



## • MEESTERSCHAP •

In Impact geloven we dat iedereen kan groeien en een meester kan worden binnen zijn/haar expertise.

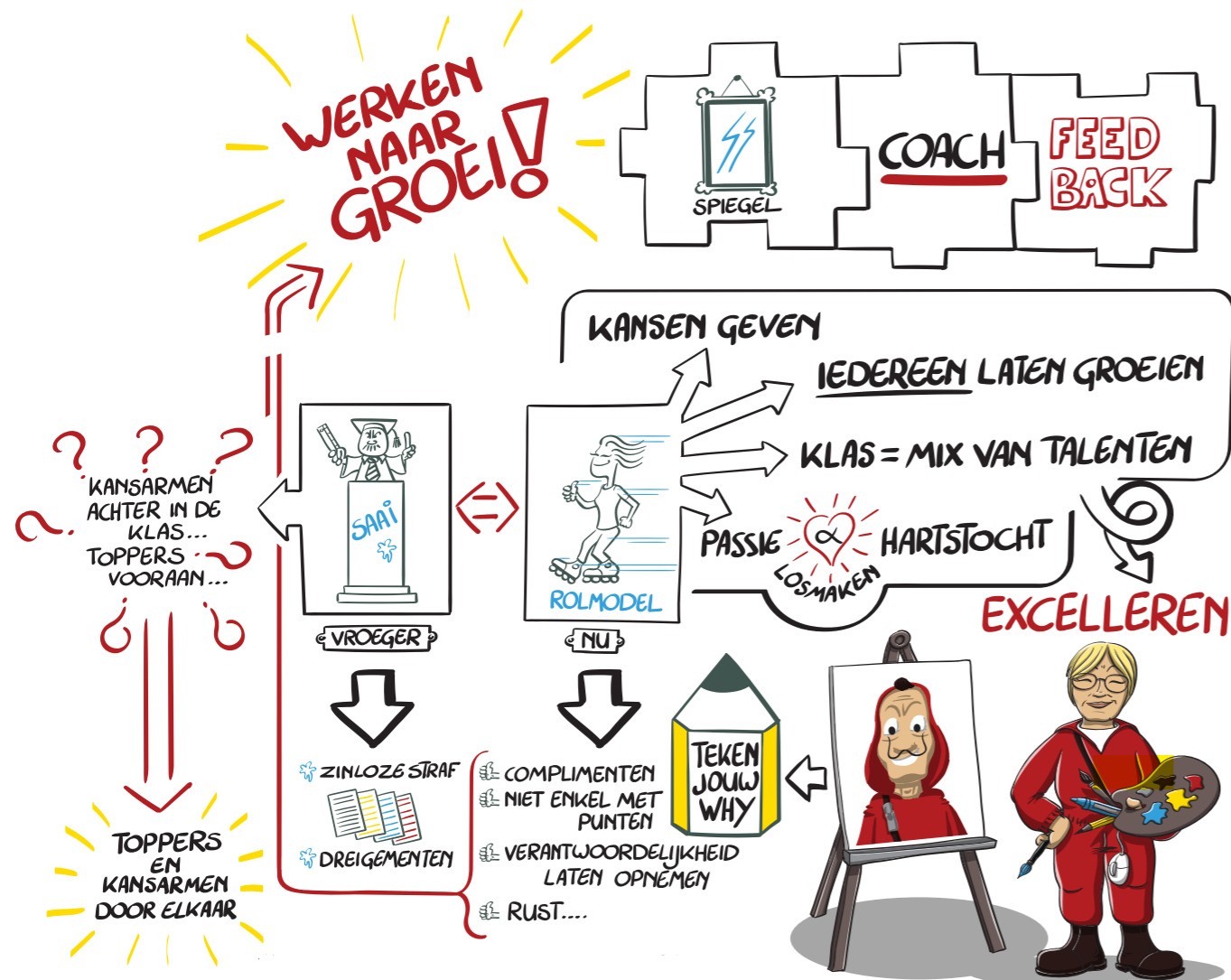
Impacters blijven verlangen naar beter worden. De inspanning op zich ervaren we als de beloning. Wij nemen ons eigen leerproces in handen en geloven in levenslang leren en groeien als professional, als mens.

Vanuit onze persoonlijke ontwikkelingsplannen (POPs), feedback, coachinggesprekken, enz. zetten we in op **brede professionalisering**.

We vormen een **wolfpack**, we werken samen in synergie. Waar nodig ondersteunen we elkaar en geven we **feedback**. We inspireren elkaar wederzijds om blijvend te groeien als collega, als professional, als Impacter.

Onze Great Place to Work creëert daarbij de context en de randvoorwaarden zodat elke wolf binnen de wolfpack zijn of haar **persoonlijke flow**<sup>3</sup> kan ontdekken en vasthouden.

We faciliteren en ondersteunen dit proces maximaal, zodat **iedereen excelleert**.



# Actieplan scholengroep Impact

De visieteksten werden omgezet in concrete acties voor de volgende vier jaar.

<sup>3</sup> zie Addendum (pag 27)

# 2021

# 2022

# 2023

# 2024

GREAT PLACE TO LEARN

- Communicatie tijdsplan huisvestingsplan op CvD
- Uitbouw veilige, betrouwbare, flexibele en toekomstbestendige basisinfrastructuur (ICT)
- Digitale geletterdheid personeel aanwakken via opleidingen met externe partners

- Inventarisatie van de netwerken in de scholen
- Devices voorzien voor GOK- en kansarme leerlingen
- Opwaardering bestaande netwerken BaO en SO waar nodig

- Bestaande ruimtes ombouwen naar krachtige, innovatieve leeromgevingen
- Initiatieven ontwikkelen om onderwijs plaatsafhankelijk te maken
- Visie opstellen in kader van acupunctuurwijzigingen
- Elke leerling een device

- Glasvezelverbinding (internet) in alle scholen
- Actieve en efficiënte benutting van gebouwen



GREAT PLACE TO WORK

- Kernverwachtingen directies helder zetten
- Taakverdeling staf + ondersteunende diensten helder zetten en communiceren naar directies
- Kleine, korte acties rond welbevinden personeel in afwachting van grote bevraging

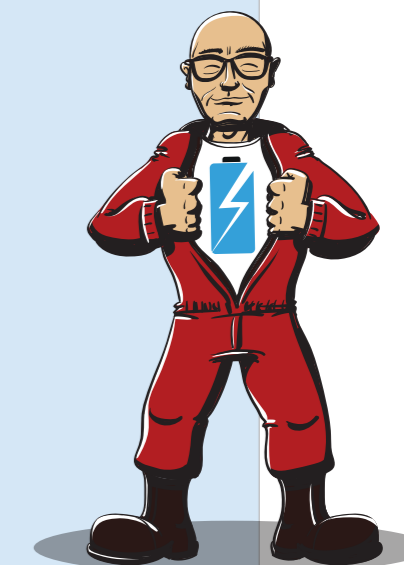
**Definities:**

1. cultuur van vertrouwen
2. professionele schoolcultuur
3. DALI
4. autonomie

- Heropstart "Samen in de bak"

- Opmaak onthaalbrochure voor directies en ondersteunende dienst
- Duiding kerntaken staf + ondersteunende diensten voor schoolteams
- Lancering "Heroes@work" (waardering, trots, werkplezier in de kijker zetten via campagne)
- Grote bevraging personeel (welbevinden, opleidingsnoden, ...) -> aan de resultaten worden acties gekoppeld
- Lancering doelmatige testing naar specifieke doelgroepen
- Kerntaken secretariaten en zorgkader helder zetten
- Directies stellen hun totaalplan voor aan de staf

- Afnemen van korte, terugkerende bevragingen
- Gedragen "kader" werkdruk is klaar
- Heroes@work – vervolgcampagne met focus op zelfzorg en zorg voor collega's
- Opmaak kernverwachtingen selectie- en bevorderingsambten (met uitzondering van directeur)



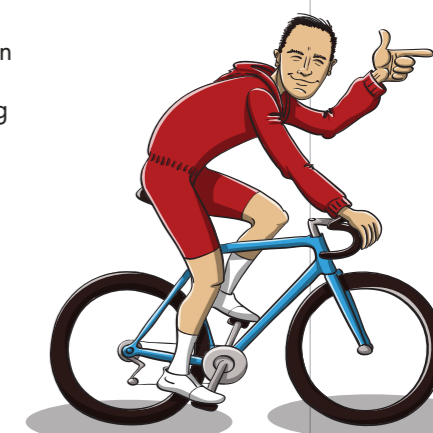
LEIDERSCHAP

- Criteria leiderschap voorstellen op CvD
- Hernemen van de cartoons (wolfpack) op de CvD's
- Professioneel gedrag – visuele voorstelling, ondertekend door CvD
- BPS (Basic Profile Screen) – doel toelichten en duiden, alsook opleiding organiseren voor wie dit wenst.
- Codi's zullen meer aanwezig zijn op de werkvloer. Elke codi krijgt een aantal directies toegewezen voor bezoek op school. Doel: wat is me positief bijgebleven en schoolnabijheid.

- Uitrol Casa Impact. Aanbod eventueel aanpassen indien nodig
- Op niveau SGM/CvD: projectgroepen samenstellen om te werken rond bepaalde thema's. (participatief te definiëren)
- Alle directies zijn minstens 1 x bezocht door een Codi

Verdere ontwikkeling en uitrol Casa Impact

Inzetten op hoe aan de slag met team: kijk en ontwikkeling



MEESTERSCHAP

- Ontwikkeling online persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) + testfase voor staf en directies
- Huidige professionaliseringsinitiatieven in kaart brengen
- Ontwikkeling Casa Impact (opleidings-/ professionaliseringscentrum)

**Online POP klaar voor gebruik:**

- Ondersteunende sessies aanbieden aan directies
- POP evalueren en bijsturen indien nodig

Implementatie POP ondersteunende dienst



### Definitie 'autonomie'

**Autonomie** is afgeleid van het Griekse woord *autonomia* en bestaat uit de Oudgriekse woorden **autos** (zelf) en **nomos** (wet). Het beste synoniem van autonomie is zelfbeschikking. Binnen de zelfbeschikkingstheorie duidt men autonomie als een universele basisbehoefte van de mens: menselijke motivatie, en daarnaar handelend optreden, hangen samen met de mate waarin iemand het gevoel heeft autonoom te zijn. Een gebrek aan een (hoge) mate van zelfbeschikking belemmert de intrinsieke motivatie van een persoon, bijvoorbeeld in de werksituatie. Een voorwaarde om autonoom te kunnen zijn, is weliswaar het erkennen dat persoonlijke vrijheden altijd gelimiteerd zijn en dat de omgeving in deze grenzen stelt. Wie binnen deze grenzen de kwaliteit bezit het eigen leven vorm te geven, kan als écht autonoom worden gezien. Het betreft hier dus altijd een individuele 'speelruimte' en 'bewegingsvrijheid' die ondergeschikt is aan hogere doelen en kaders. In die zin is autonomie fundamenteel verschillend van ongebreidel individualisme, egoïsme of onverantwoorde eigengereidheid.

Voor Impact gaat autonomie altijd samen met een streven naar verbondenheid en met het zelf opnemen van verantwoordelijkheid voor eigen keuzes/handelen.

### Definitie 'cultuur van vertrouwen'

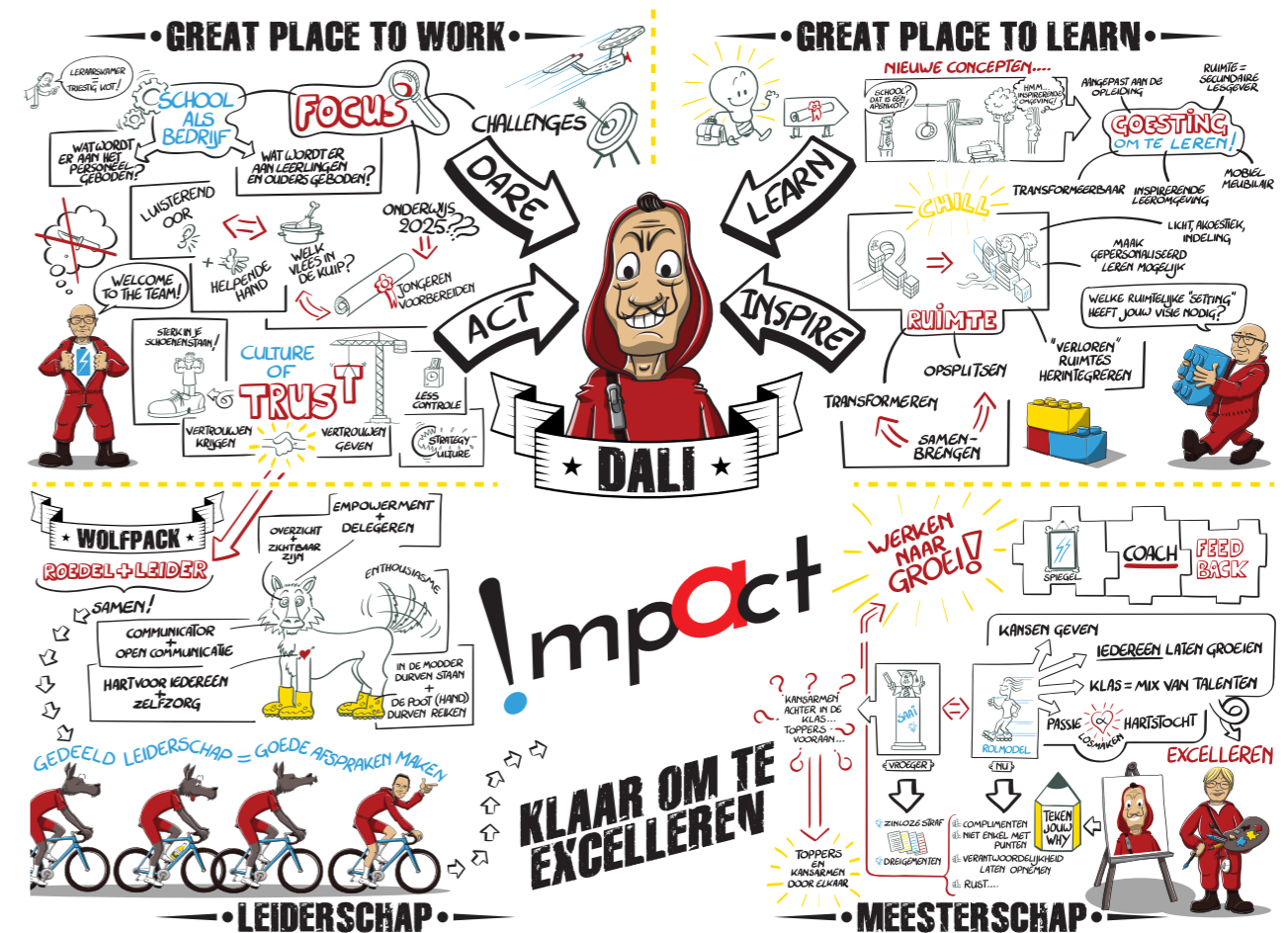
Een organisatiecultuur is een gedeelde set van (informele) afspraken en verwachtingen, normen en waarden, rituelen en symbolen binnen een organisatie. Deze 'lijm' is de basis voor de manier waarop de leden van een organisatie met hun opdrachten, met elkaar en met de buitenwereld omgaan. De cultuur van een organisatie is van cruciaal belang bij het realiseren van een strategie en speelt tevens een vitale rol bij elke vorm van verandering. Peter Drucker stelde immers al: "Culture eats strategy for breakfast".

Binnen Impact streven wij naar een **cultuur van vertrouwen**.

Om dit te definiëren baseren we ons onder meer op de inzichten rond 'vertrouwen' van Stephen Covey, Patrick Lencioni en Brené Brown. Het is aangewezen om bij al deze kaders te vertrekken van het 'rijkere' Engelse woord **confidence**. Dit woord valt in de Angelsaksische literatuur uiteen in twee hoofdelementen: **credibility** (= geloofwaardigheid) en **trustworthiness** (= betrouwbaarheid). Op hun beurt vallen deze twee hoofdelementen opnieuw uiteen in twee deelelementen. **Credibility** bestaat uit **capability** (= ik vertrouw erop dat je iets kan) en **reliability** (= ik vertrouw erop dat je iets zal doen wanneer nodig). **Trustworthiness** bestaat dan weer uit **intentions** (= ik vertrouw erop dat je intenties goed zijn) en **fairness** (= ik vertrouw erop dat je eerlijk en integer zal handelen).

**Stephen Covey** spreekt inzake het 'vertrouwen' tussen mensen onderling of tussen iemand en een organisatie over een 'emotionele bankrekening'. Hiermee doelt hij op de hoeveelheid vertrouwen die er binnen deze relaties bestaat. Dit principe werkt als een gewone bankrekening: je kunt er geld op storten, ervan afhalen, in het rood staan en ook reserves opbouwen. Elementen die een toename betekenen van het vermogen op een emotionele bankrekening zijn bijvoorbeeld eerlijkheid, kwetsbaarheid, integer en consequent handelen, waardering tonen, transparantie, openheid, excuses aanbieden bij fouten, resultaten neerzetten, solidariteit, mededogen en empathie, verantwoordelijkheid tonen, verwachtingen helder zetten en realiseren, afspraken nakomen, enz.

**Patrick Lencioni** duidt dan weer op het belang van vertrouwen voor het bereiken van resultaten in teams. Pas wanneer er vertrouwen is tussen mensen zullen ze ook 'constructieve conflicten' aangaan: bespreken van alle noodzakelijke onderwerpen met elkaar, als groep en individueel hierover constructief meedenken, vrijuit ideeën uitspreken en debatteren zonder taboes,



vooroordelen of persoonlijke voorkeuren/belangen. Omdat iedereen in zo'n kader weet dat het enige doel is om zo goed mogelijk de complexiteit van een probleem in kaart te brengen en op de kortst mogelijke termijn de best mogelijke oplossing te bereiken, slagen dergelijke 'teams met vertrouwen' erin om tot goede besluiten en afspraken te komen. Ze aanvaarden ook dat ze elkaar kunnen en moeten aanspreken op het al dan niet naleven van verwachtingen en afspraken. Dergelijke teams excelleren door het neerzetten van maximale resultaten en het onderling vertrouwen tussen de teamleden groeit continu.

**Brené Brown** ten slotte benoemt zeven elementen van vertrouwen: het bepalen en respecteren van grenzen, het opleveren van beloofde resultaten, het opnemen van verantwoordelijkheid en excuseren voor je 'fouten', het respecteren van vertrouwelijkheid, het nastreven van integriteit (walk your talk, practice what you preach), het vermijden van het vellen van oordelen, zeker bij gestelde hulpvragen van mensen, en ten slotte het bewaken van mildheid bij de interpretatie van de bedoelingen, woorden en handelingen van anderen.

### Definitie 'flow'

'In een flow zitten' betekent 'diep in het moment zelf leven', waarbij besef van tijd, plaats en wie je bent eventjes weg is. Daarbij voel je je heer en meester over de situatie en werk je net iets boven je eigen kunnen.

**scholen  
die indruk  
maken**

**!mpact Go!**