

Inspireren tot medeverantwoordelijkheid

Themagecentreerde Interactie (TGI) als
methodiek voor effectief leiderschap

Ineke van de Braak

uitgeverij **boom/nelissen**

Copyright: © Uitgeverij Boom Nelissen, Amsterdam & Ineke van de Braak, 2011

Omslag: Crasborn Grafisch Ontwerpers bno, Valkenburg aan de Geul

Binnenwerk: Elan Media, Gemonde

Redactie: Erik Berends, Abcoude

ISBN: 978 90 244 0071 3

NUR: 808

1e druk: 2011

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).



www.boomnelissen.nl

Inhoud

Inleiding		9
1	Leiderschap en de huidige tijd	13
1.1	Bedreiging en kansen voor organisaties en medewerkers	14
1.2	Persoonlijk leiderschap van medewerkers is noodzaak	16
1.3	Medewerkers willen serieus genomen worden	17
1.4	Niet alle medewerkers nemen hun verantwoordelijkheid	18
1.5	De juiste maat in leiderschap	20
1.5.1	Te veel leiding	20
1.5.2	Te weinig leiding	21
1.6	De uitdagingen van leiderschap op middenkader niveau	24
1.6.1	Kiezen voor leiderschap én zelfsturing	24
1.6.2	Diepgaande veranderingsprocessen mogelijk maken	27
1.6.3	Integraal leiderschap	28
1.6.4	Staande blijven in een complexe werkelijkheid	31
1.7	Leiderschap dat zelfsturing mogelijk maakt	33
2	De samenhang tussen leiderschap en zelfsturing	35
2.1	Effectief leiderschap	35
2.2	Definiëring van zelfsturing	37
2.3	Eigen leiderschap	39
2.3.1	Willen en kunnen	41
2.3.2	Gewaarworden en keuzes maken	42
2.4	Eigen leiderschap ontwikkelen	47
2.4.1	Herkennen en accepteren van de spanningsvelden tussen binnen- en buitenwereld	48
2.4.2	Zelf verantwoordelijkheid nemen in het hier en nu	50
2.4.3	Je 'willen' actief formuleren	52

2.4.4	Je 'eigen leiderschap' expliciet oefenen	54
2.4.5	Tijd maken voor zelfreflectie	57
2.4.6	Tijd maken voor collegiale consultatie of coaching	58
2.5	De rol van de leidinggevende	58
2.5.1	Eigen leiderschap benoemen als competentie	59
2.5.2	Zo begeleiden dat ontwikkeling van het 'eigen leiderschap' mogelijk wordt	59
3	Participerend leiderschap ontwikkelen	61
3.1	Definiëring van participierend leiderschap	62
3.2	Kenmerken van participierend leiderschap	63
3.2.1	Actieve deelname aan het proces	64
3.2.2	De juiste maat in leiderschap	67
3.2.3	Transparant zijn	70
3.2.4	Eigen leiderschap ontwikkelen	74
3.3	Participerend leiderschap ontwikkelen	77
4	Gezamenlijk integraal verantwoordelijkheid nemen	81
4.1	Het vierfactorenmodel	81
4.1.1	Het vierfactorenmodel en teameffectiviteit	83
4.1.2	Dynamisch balanceren	86
4.2	Een inspirerende missie en visie (Het)	87
4.2.1	Een missie met maatschappelijke meerwaarde	88
4.2.2	Een visie als krachtig toekomstbeeld	90
4.2.3	Doelen en strategieën die missie en visie concreet maken	91
4.2.4	Participerend leiderschap en missie- en visie-ontwikkeling	93
4.3	Aandacht voor de persoon (Ik)	97
4.3.1	Zelfbewustzijn en zelfreflectie	97
4.3.2	De ander waarnemen als uniek persoon	98
4.3.3	Alle bronnen in onszelf aanspreken	99
4.3.4	Organisatiedoelen en persoonlijke doelen verbinden	101
4.3.5	De participerende leider en aandacht voor het individu	102
4.4	Aandacht voor het samenwerkingsproces (Wij)	107
4.4.1	Collegiale verbondenheid én ruimte voor autonomie	109

4.4.2	Ruimte voor diversiteit	110
4.4.3	Gelijkwaardige samenwerkingsrelaties en communicatie	111
4.4.4	Ontwikkelingsgericht samenwerken	116
4.4.5	Ruimte voor alle menselijke bronnen	118
4.4.6	Participerend leiderschap en aandacht voor het Wij	119
4.5	Aandacht voor de omgeving, de context (Globe)	124
4.5.1	Van buiten naar binnen kijken	125
4.5.2	Deel van een geheel vormen	126
4.5.3	Samenwerkingsmogelijkheden benutten	127
4.5.4	De directe werkcontext vormgeven	129
4.5.5	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	129
4.5.6	Participerend leiderschap en aandacht voor de Globe	130
4.6	Ontwikkelen van een integraal perspectief	133
5	Werken met thema's die medeverantwoordelijkheid bevorderen	135
5.1	De definitie van het TGI-thema	135
5.2	Het TGI-thema stimuleert lerend samenwerken	138
5.3	Het thema bevordert collectief leiderschap	142
5.4	Werken met thema's stimuleert participatie in een veranderingsproces	148
5.5	Het thema bevordert de dialoog	149
5.6	Methodische uitgangspunten rondom het thema	150
5.6.1	Het vinden en kiezen van het thema	150
5.6.2	Het formuleren van het thema	156
5.6.3	Leiden met behulp van het thema	157
5.7	Tot slot: een integraal procesmodel	162
	Nawoord	163
	Over de auteur	165
	Literatuur	167

Inleiding

In mijn dagelijks werk als managementcoach of opleider in leiderschapsprogramma's ontmoet ik vaak leidinggevendenden die worstelen met vragen en kwesties als:

'Hoe krijg ik de medewerkers zo ver dat zij echt verantwoordelijkheid nemen?'

'Wat kan ik doen, zodat de mensen zich wat minder afhankelijk van mij opstellen?'

'Ik wil de medewerkers graag ruimte geven om zelf verantwoordelijkheid te nemen en hun competenties te ontwikkelen, maar intussen word ik wel afgerekend op de resultaten van onze afdeling; dit voelt als een dilemma.'

Blijkbaar ervaren veel leidinggevendenden het als een lastige opdracht om hun medewerkers te motiveren tot het nemen van verantwoordelijkheid. Tegelijkertijd staat in vrijwel alle visies van de organisaties waarvoor ik werk iets geschreven over het streven om 'de verantwoordelijkheid laag in de organisatie' te leggen. De taak om ervoor te zorgen dat deze visie in de praktijk ook wordt waargemaakt, ligt vaak bij de leidinggevende op middenkaderniveau: de teamleider, het afdelingshoofd, de regiomanager of het unithoofd. Zij moeten ervoor zorgen dat medewerkers ruimte krijgen voor eigen verantwoordelijkheid én dat de medewerkers deze verantwoordelijkheid in de dagelijkse praktijk ook nemen. Met dit boek wil ik deze leidinggevendenden op middenkaderniveau meer inzicht bieden in de processen die daarbij een rol spelen en meer methodisch houvast bieden om concrete stappen te zetten in het ontwikkelen van een leiderschapsstijl die medewerkers hierin inspireert.

Veel actuele managementboeken besteden aandacht aan het belang van eigen verantwoordelijkheid en zelfsturing van medewerkers. Zij pleiten ervoor dat het management stopt met controlerend en sturend leidinggeven en dat het medewerkers op basis van vertrouwen en gelijkwaardigheid veel ruimte geeft om hun werk naar eigen inzicht in te vullen. In het algemeen krijg ik de indruk dat deze boeken er erg op gericht zijn leidinggevend en te overtuigen van het belang van deze uitgangspunten. In de praktijk ervaar ik echter dat leidinggevend vaak niet meer overtuigd hoeven te worden van dit belang. Zij willen vaak maar al te graag bevorderen dat de medewerkers eigen verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit van hun werk en medeverantwoordelijkheid nemen voor de resultaten en de verdere ontwikkeling van het team. Maar hoe doe je dat? Hoe zorg je ervoor dat de medewerkers met elkaar een visie op het werk ontwikkelen en deze visie in de dagelijkse praktijk waarmaken? Hoe nodig je medewerkers uit om hun talenten en mogelijkheden ten volle in te zetten? Hoe zorg je ervoor dat medewerkers zich niet alleen op hun eigen taak richten, maar ook verantwoordelijkheid nemen voor effectieve samenwerking?

Hoewel leidinggevend er vaak allang van overtuigd zijn dat de zelfverantwoordelijkheid van medewerkers belangrijk is, hebben ze dikwijls wel behoefte aan ondersteuning en houvast om dit streven in de praktijk waar te maken. Zij ondervinden in dit streven allerlei obstakels en belemmeringen:

- bij de medewerkers: ze nemen niet vanzelfsprekend de verantwoordelijkheid, ook al krijgen ze hiertoe de ruimte;
- in de organisatie: het beleid van het hoger management, de organisatiestructuur en de organisatiecultuur ondersteunen dit streven vaak niet;
- bij zichzelf: leidinggevend moeten vaak ook bij zichzelf iets overwinnen om dit streven waar te maken.

Medewerkers ruimte geven om medeverantwoordelijkheid te nemen voor het gehele proces is dan ook vaak niet voldoende. Er is behoefte aan leiders die naast dit ruimte geven medewerkers ook weten te stimuleren deze verantwoordelijkheid daadwerkelijk te nemen en die hen zo begeleiden dat zij zich hierin kunnen ontwikkelen. In de praktijk is het probleem vaak dat er te veel of te weinig leiding is in organisaties. Leidinggevend die te veel doen, zelf de touwtjes in handen willen

houden, veel zelf bepalen, sterk sturend en controlerend optreden, veel verantwoordelijkheid naar zich toe trekken en van medewerkers overnemen, zullen hierdoor de zelfverantwoordelijkheid van medewerkers frustreren.

Leidinggevend en die juist te weinig doen, schieten tekort in het stimuleren en ondersteunen van medewerkers om hun verantwoordelijkheid ook werkelijk te kunnen nemen en in het bevorderen van een organisatiecultuur en -structuur die dit ook mogelijk maken. Het is de kunst *de juiste maat in leiderschap* te vinden. Dat is in deze turbulente en hectische tijd geen gemakkelijke opgave.

De methodiek van de Themagecentreerde Interactie (TGI) biedt leidinggevend en concreet houvast om in dit spanningsveld te balanceren. TGI is een systeem van waarden en opvattingen en een concrete methodiek om mensen te ondersteunen hun zelfsturing te ontwikkelen en verantwoordelijkheid te nemen. Ruth C. Cohn ontwikkelde het TGI-systeem. Dat TGI-gedachtegoed ligt ten grondslag aan de uitwerkingen in dit boek.

Opzet van het boek

Hoofdstuk 1 gaat in op de vragen waarom er in deze tijd zo veel belang wordt gehecht aan de zelfsturing en zelfverantwoordelijkheid van medewerkers en welke eisen dit stelt aan het leiderschap in organisaties.

Hoofdstuk 2 biedt inzicht in de samenhang tussen leiderschap en zelfsturing; hoe definiëren we zelfsturing, welke processen spelen een rol in de ontwikkeling ervan en hoe kun je dit als leidinggevende bevorderen?

In hoofdstuk 3 staat het participierend leiderschap uit het TGI-systeem centraal. De uitgangspunten van deze leiderschapstijl bieden leidinggevend en concreet houvast om zelf de verantwoordelijkheid als leidinggevende ten volle te nemen en tegelijkertijd maximaal het zelfsturend vermogen en de medeverantwoordelijkheid van de medewerkers aan te spreken. Als de leidinggevende actief participeert in het dagelijks proces, worden gelijkwaardige samenwerkingsrelaties met medewerkers bevorderd en worden medewerkers in hun kracht aangesproken.

In hoofdstuk 4 komen de factoren aan bod die een rol spelen in de

effectiviteit van het team. Wanneer medewerkers medeverantwoordelijkheid willen nemen voor het geheel, moeten ze niet alleen aandacht hebben voor hun eigen taak, maar ook voor hun collega's, de samenwerkingsprocessen waarvan ze deel uitmaken en de context waarbinnen ze werken. Hoe kun je dit als leidinggevende stimuleren?

Hoofdstuk 5 gaat over het werken met TGI-thema's. Werken met thema's biedt concreet houvast om de medeverantwoordelijkheid van alle medewerkers te bevorderen.

1 Leiderschap en de huidige tijd

Waarom is in de huidige tijd een leiderschapsstijl die de medeverantwoordelijkheid en de zelfsturing van medewerkers mogelijk maakt en stimuleert zo van belang? Verschillende maatschappelijke ontwikkelingen spelen daarbij een rol:

- De turbulente tijd waarin we leven en werken, stelt zulke hoge eisen aan organisaties dat ‘met vereende krachten samenwerken’ absoluut noodzakelijk is geworden voor het succes en het overleven van organisaties.
- Medewerkers in organisaties staan onder druk en moeten zich kunnen handhaven in voortdurend veranderende omstandigheden. Om zich staande te houden in deze turbulente context én om nieuwe kansen te benutten is het van belang dat medewerkers zichzelf kunnen leiden en hun professionele mogelijkheden blijven ontwikkelen.
- Medewerkers hebben steeds meer opleidings- en ervaringsachtergrond en willen serieus genomen worden in hun vakmanschap en willen over eigen vrije ruimte beschikken in de organisatie.
- Zelfsturing ontwikkelen is in deze tijd een even noodzakelijke als lastige opgave. De turbulentie waarvan we deel uitmaken en de veelheid van belangen waarmee we rekening moeten houden, maken het lastig voor medewerkers om zowel met hun persoonlijke belangen als met de organisatiebelangen rekening te houden. Veel medewerkers hebben hierin begeleiding nodig.

In de volgende paragrafen werk ik deze maatschappelijke ontwikkelingen verder uit. Vervolgens komt in de paragrafen 1.5 en 1.6 aan bod wat deze maatschappelijke realiteit betekent voor leiderschap in deze

tijd: wat is de juiste maat in leiderschap? Voor welke uitdagingen staan leidinggevend en op middenkader niveau?

1.1 Bedreiging en kansen voor organisaties en medewerkers

Vrijwel alle management- en organisatieliteratuur begint met een schets van de enorme eisen die deze tijd stelt aan organisaties en dus met name aan de mensen die in deze organisaties werken. Eensluidend klinkt het besef dat we leven in een hectische en turbulente tijd waarin ontwikkelingen en veranderingen elkaar in hoog tempo opvolgen. De ene crisis wordt ingehaald door de andere. De samenleving stelt steeds weer andere eisen aan organisaties.

Het is dan ook van belang dat medewerkers hun krachten weten te bundelen om als team of organisatie te overleven. Gezamenlijk gedragen verantwoordelijkheid verhoogt het draagvlak van de medewerkers en vermindert de kans op overbelasting van individuen. Bovendien wordt dan de diversiteit aan competenties van medewerkers beter benut en zijn er daarmee meer mogelijkheden om als organisatie een effectief aanbod te realiseren. Dit maakt de organisatie sterker.

Om steeds een goed antwoord te vinden op de vraag in de markt, om naar tevredenheid te blijven presteren en om te kunnen inspelen op nieuwe, actuele ontwikkelingen moet er ook voortdurend geïnvesteerd worden in de eigen doorontwikkeling van de organisatie.

Arie de Geus (2002) heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar de essentiële kenmerken van organisaties die in deze turbulente tijd wel duurzaam overleven. Hoewel zijn onderzoek reeds tijdens de eeuwwisseling heeft plaatsgevonden, is het onverminderd actueel, aangezien de turbulentie en hectiek waarin we leven sindsdien alleen nog maar zijn toegenomen. De Geus vond vier essentiële kenmerken. Deze organisaties:

- hadden een sterk gevoel van identiteit met een duidelijke missie en een sterk commitment van de medewerkers;
- waren meesters in het richten van hun doelhoorns op wat zich in hun omgeving afspeelt;
- hadden een hoge mate van flexibiliteit in organisatiestructuren en hadden ruimte voor verschillen en experimenten;

- hadden een degelijk financieel beleid en eigen reserves, waardoor ze snel konden inspelen op ontwikkelingen en waardoor ze niet afhankelijk waren van financiers.

Er is in deze organisaties dus sprake van een voortdurende wisselwerking tussen de eigen missie en identiteit en datgene wat zich in de omgeving afspeelt. Door een sterk commitment van de medewerkers wordt de verantwoordelijkheid om de missie waar te maken breed gedragen. Door een stabiele financiële basis heeft men de ruimte om creatief te zoeken naar nieuwe vormen en passende structuren. Dit zijn organisaties die zichzelf steeds weer opnieuw kunnen uitvinden en werkelijk een passend antwoord kunnen bieden op actuele ontwikkelingen in hun omgeving.

Organisaties hebben behoefte aan medewerkers die zich committeren aan de missie en de langetermijnvisie van de organisatie. Een organisatie kan in deze tijd pas succesvol zijn als de medewerkers er op alle niveaus in slagen om de missie te vertalen naar de dagelijkse praktijk en deze dus ook werkelijk waarmaken. Dat lukt alleen als de medewerkers zich uit eigen overtuiging en interne motivatie verbinden met deze missie. Dat betekent dat zij ook oog moeten hebben voor wat er in de buitenwereld speelt: Welke bedreigingen en kansen nemen we waar? Waar is in de maatschappij behoefte aan? Welke behoefte hebben onze (potentiële) klanten? Zij moeten in staat zijn hier medeverantwoordelijkheid voor te nemen en hun persoonlijke ambities en doelen te verbinden met de organisatiemissie.

Het belang van organisaties om op nieuwe ontwikkelingen in te spelen betekent automatisch dat oude zekerheden losgelaten moeten worden. Rustig voortgaan op vertrouwde structuren, verhoudingen en competenties is vaak niet meer mogelijk. Dit biedt ook kansen. Organisaties en individuele medewerkers worden gedwongen om te onderzoeken wat er nog meer mogelijk is, welke bronnen ze met elkaar en in zichzelf nog meer kunnen aanspreken. Rustig voortkabbelen is niet meer mogelijk. Het is in deze tijd werken op het scherpst van de snede tussen bedreiging en nieuwe kansen. Wanneer de mensen in organisaties hierover goed contact maken met elkaar, elkaar hierin ondersteunen waar nodig en stimuleren waar mogelijk, dan geeft dit vaak ook een enorme impuls aan de doorontwikkeling van de organisatie en de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de medewerkers.

1.2 Persoonlijk leiderschap van medewerkers is noodzaak

Deze turbulente en hectische tijd met snel opeenvolgende veranderingen in en buiten organisaties vraagt ook veel van medewerkers. Zij moeten erin slagen zich enerzijds te handhaven in deze tijd, die ze als bedreigend kunnen ervaren, en anderzijds actief te participeren in nieuwe mogelijkheden en kansen.

Waar de bestaanszekerheid van organisaties in gevaar komt, heeft dit direct gevolgen voor de werkgelegenheid en daarmee voor de inkomsten en bestaanszekerheid voor medewerkers. Dit kan angst en onzekerheid oproepen, die medewerkers moeten kunnen hanteren. Ook moeten medewerkers door reorganisaties vaker van functie of taakinvulling veranderen. Ook dit kan onzekerheid oproepen. Dit vraagt van medewerkers onzekerheidstolerantie, veranderingsbereidheid en bereidheid om nieuwe competenties te ontwikkelen. Intussen staan zij ook onder druk om kwaliteit van werk te leveren, terwijl er vaak minder ruimte is in tijd en geld. Klanten zijn vaak mondig en veeleisend, maar hebben dikwijls wel minder financiële middelen beschikbaar. Op overheidsbudgetten wordt massaal gekort. Het is voor organisaties in alle mogelijke sectoren noodzakelijk geworden dat medewerkers erin slagen om zowel kwaliteit te bieden als efficiënt te werken.

Een zekere mate van stressbestendigheid, persoonlijke kracht en zelfsturing is in deze omstandigheden noodzakelijk. Medewerkers moeten in staat zijn om in de turbulente context in verbinding te blijven met zichzelf: hoe gaat het met mij, waar heb ik behoefte aan, wat zijn mijn mogelijkheden, waar wil ik mij voor inzetten? Ook moeten ze in verbinding blijven met de buitenwereld, hun omgeving. Hoe ziet de nieuwe realiteit eruit? Wat speelt er in de samenleving? Wat speelt er in de organisatie? Welke kansen biedt dit voor mij? Welke nieuwe mogelijkheden zijn er? Wat wordt er van mij verwacht?

In verbinding blijven met zichzelf en met de buitenwereld en deze twee perspectieven met elkaar kunnen verbinden, is van cruciaal belang, zowel voor hun eigen arbeidswelzijn als voor de effectiviteit van hun persoonlijk functioneren.