

Integraal leiderschap in een complexe werkelijkheid

Ineke van de Braak



1. Inleiding

In het verlengde van een internationale TGI-werkconferentie over de vraag ‘Wat is TGI?’ staat in dit tijdschrift diezelfde vraag centraal. Zien wij TGI als levenskunst, als zelfsturing en persoonlijkheidsontwikkeling, als professioneel handelingsconcept, als maatschappij-politieke visie, als leiderschapsconcept? Ik kan mij vinden in al deze benaderingen. In de tweede paragraaf van dit artikel zal ik verduidelijken hoezeer deze benaderingen wat mij betreft met elkaar samenhangen. Tegelijkertijd heb ik er een voorkeur voor om TGI als een leiderschapsconcept te zien. Dit heeft met mijn eigen context te maken. Op het moment dat ik mijn TGI-opleiding startte had ik een leidinggevende functie. Persoonlijk heb ik de mogelijkheden van TGI dan ook vanuit dit perspectief ervaren. Later, tijdens mijn studie Arbeids- en Organisationspsychologie en in mijn werk als opleider, coach en organisatieadviseur kreeg ik steeds meer interesse voor de wisselwerking tussen leiderschap en de arbeidsmotivatie van medewerkers. Tijdens mijn studie heb ik een onderzoek gedaan naar de mogelijkheden die TGI hierin biedt. Dit leverde duidelijke positieve resultaten op (Van de Braak, 1999). Ik wil in dit artikel verhelderen dat ik denk en ervaar dat het TGI-systeem veel te bieden heeft

voor leiderschapsontwikkeling. In paragraaf 3 werk ik uit met welke moeilijkheden leiders in deze tijd worden geconfronteerd en voor welke uitdagingen zij staan. In paragraaf 4 tenslotte komt aan bod wat TGI hierin te bieden heeft.

2. TGI: professioneel en persoonlijk leiderschap

Zoals gezegd, voor mij zijn alle vijf de benaderingen waar en zijn ze ook niet los van elkaar te zien. Wat TGI in mijn ogen bijzonder maakt is namelijk hoe persoonlijke ontwikkeling en professionele ontwikkeling worden geïntegreerd. Hoe meer ik mij, tijdens het schrijven van dit artikel, met de vraag ‘Wat is TGI?’ heb beziggehouden hoe duidelijker voor mij echter ook werd dat TGI voor mij een leiderschapsconcept is. En dan bedoel ik leiderschap in de brede zin van het woord: zowel persoonlijk als professioneel leiderschap. Vanaf het moment dat ik zelf de TGI-opleiding volgde ben ik ook altijd actief geweest in het TGI-netwerk, zowel voor de vereniging als voor de opleiding. Regelmatig werd mij de vraag gesteld wat mijn drijfveer was om hier zoveel vrijwillige uren aan te besteden. Mijn oprechte antwoord op deze vraag was: ‘Ik ben door TGI een gelukkiger mens geworden. Het voelt daardoor als vanzelfsprekend om mij in te zetten voor de verdere verspreiding van TGI, zodat het ook voor anderen toegankelijk wordt.’ In deze beleving van TGI zit gevat dat ik TGI zie als levenskunst. Ik zou die omschrijven als: de kansen die het leven biedt benutten, je eigen mogelijkheden inzetten om er meerwaarde aan te geven en leren omgaan met de tegenslagen op je weg. Deze manier van in het leven kunnen staan heeft voor mij alles te maken met het ontwikkelen van mijn persoonlijk leiderschap. Deze mogelijkheid heeft mijn TGI-opleiding mij zeker geboden. En juist door deze ontwikkeling werd ik effectiever in mijn professionele leidinggevende rol. In het leiden van groepen of teams biedt TGI echter ook veel houvast methodisch houvast. Het dynamisch balanceren, het werken met thema’s en het participerend leiderschap zijn concepten die heel gericht het professioneel leiderschap ondersteunen. Ik denk dat zij werkelijk aan betekenis verliezen wanneer we TGI bijvoorbeeld alleen als levenskunst beschouwen.

TGI is zeker ook een uitdaging om op een maatschappelijk bewuste manier in het leven te staan. In deze tijd, waarin opnieuw fundamentele keuzes gemaakt moeten worden, word ik mij steeds meer bewust van de betekenis van TGI voor de ontwikkelingen op maatschappij-politiek niveau. Ik denk dan bijvoorbeeld aan de moeilijkheden die intercultureel samenleven met zich meebrengt, de manier waarop we met de aarde en zijn grondstoffen omgaan of de

ook in ons eigen land toenemende ongelijkheid tussen rijk en arm. Ook hier is de essentie naar mijn idee echter persoonlijk en professioneel leiderschap. Er is een grote behoefte aan maatschappelijk en politiek leiderschap waarbij we waardegebonden keuzes durven te maken voor een duurzame ontwikkeling op langere termijn. En het is de verantwoordelijkheid van ieder van ons om de maatschappelijke vraagstukken in onze eigen omgeving op een integere en ethische wijze te benaderen. Een houding die voor mij weer alles te maken heeft met levenskunst.

Ook het idee om TGI als een professioneel handelingsconcept te zien kan ik zonder meer onderschrijven. Dit vind ik echter meer een overkoepelende theoretische benadering, die van een andere orde is. TGI is een doordacht sociaal-pedagogisch concept, dat vele professionele uitwerkingen mogelijk maakt. De andere vier benaderingen liggen naar mijn idee in het verlengde hiervan en geven eerder antwoord op de vraag: welk doel dient TGI?

Voor mij vormen deze vijf benaderingen dus een samenhangend geheel, met als centraal perspectief het persoonlijk en professioneel leiderschap. In dit artikel zal ik verder stilstaan bij de mogelijkheden van TGI voor diegenen die professioneel verantwoordelijkheid dragen voor leer- en ontwikkelingsprocessen van organisaties of individuen én voor het behalen van resultaten. Ik ben er door mijn eigen ervaringen en door mijn contacten met andere leiders van overtuigd geraakt dat TGI werkelijk houvast biedt voor leiders in vaak zeer turbulente organisatiecontexten. Houvast om deze vaak complexe werkelijkheid te begrijpen en zichzelf en anderen hierin te leiden. Er zijn twee kenmerken van het leiderschapconcept van TGI die het bijzonder geschikt maken als antwoord op de vragen waar leiders in deze tijd mee geconfronteerd worden: TGI biedt een integraal kader én TGI nodigt uit tot het ontwikkelen van authentiek leiderschap.

3. Leiderschap in tijden van stroomversnelling

Leiders staan onder druk. De omgeving waarin zij zich bewegen wordt gekenmerkt door toenemende complexiteit en turbulentie.

Organisaties zijn steeds meer open systemen geworden met veel invloed van buitenaf: maatschappelijke ontwikkelingen die veel onzekerheid met zich meebrengen, maatregelen van de overheid die elkaar in hoog tempo opvolgen, eisen van vakbonden en andere belangenorganisaties. De concurrentie is hoog, klanten veeleisend. Door toenemende globalisering komt deze concurrentie allang niet meer alleen uit de eigen omgeving maar ook uit andere landen of zelfs werelddelen. De druk om, vaak op korte termijn, resultaten te behalen is groot.

De personele en financiële middelen schieten echter vaak te kort om aan de gevraagde kwaliteitseisen te voldoen.

Leiders worden ook geconfronteerd met medewerkers die steeds hogere eisen stellen aan hun arbeidssituatie. Zij zijn vaak niet meer tevreden met 'brood op de plank'. Naast hoge eisen aan primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden willen zij ook een werksituatie waarin ze zich verder kunnen ontwikkelen. Ook de diversiteit onder medewerkers neemt toe: meer vrouwen, meer oudere medewerkers, meer medewerkers met een verschillende culturele achtergrond, meer gedeeltelijk arbeidsongeschikte mensen. Dit stelt niet alleen hoge eisen aan de flexibiliteit van de arbeidsvoorwaarden maar heeft zeker ook invloed op de samenwerkingscultuur.

3.1 Welke risico's lopen leiders?

De leiders die ik ontmoet of begeleid geven vaak aan klem te zitten. Bijvoorbeeld klem tussen het hoger management, dat op korte termijn resultaten verwacht en de zorg voor de mensen, die niet meer aan de hoge prestatiedruk kunnen voldoen. Klem door een botsing van hun persoonlijke waarden met de manier waarop in de organisatie veranderingen worden doorgevoerd. Klem tussen de eisen die het werk aan hen stelt en de persoonlijke behoefte aan ontspanning of zorg voor het eigen gezin. Zo zijn er vele voorbeelden te bedenken waardoor leiders het benauwd krijgen.

Veel leiders hebben last van interne onrust en toenemende ontevredenheid. Onder druk om aan de verwachtingen van de omgeving te voldoen zijn zij vaak niet meer in verbinding met zichzelf, met hun eigen behoeften, innerlijke drijfveren en inspiratiebronnen. Hun dagelijkse activiteiten worden niet meer als zinvol en waardevol ervaren. Dit kan leiden tot vervreemding en vereenzaming (zie ook Assink, 2006, Quinn, 2006, Blekkingh, 2005).

Leiders lopen ook het risico dat zij worden meegesleept in het verlangen naar macht, status en rijkdom en de behoefte om hun eigen positie veilig te stellen in deze onzekere tijd. Het vertrouwen in leiders is danig geslonken: de kranten berichten regelmatig over extreme beloningen van topbestuurders en over beurs- en boekhoudschandalen. Deze berichten beïnvloeden de publieke opinie en er ontstaan negatieve beelden over mensen met een leidinggevende verantwoordelijkheid. Hun geloofwaardigheid staat op het spel.

Uiteindelijk lopen leiders het risico te falen in hun opdracht wanneer zij er niet in slagen tot een goede afstemming te komen tussen de interne mogelijkheden en behoeften en de externe eisen en verwachtingen.

3.2 Wat is de uitdaging voor leiders?

Hoe houd je je staande in dergelijke complexiteit en omgevingsdruk? Hoe houd je contact met je diepste drijfveren en waarden? Hoe creëer je met elkaar een inspirerende visie die een antwoord is op de vragen in de omgeving? Leiders hebben behoefte aan een kader om de steeds veranderende werkelijkheid om zich heen te begrijpen en te kunnen benaderen. Het is van belang dat zij grotere samenhangen zien, zodat zij niet verstrikt raken in het dringende beroep van de vele, om voorrang schreeuwende, belangen waarmee zij worden geconfronteerd.

Een integrale benadering van de werkelijkheid

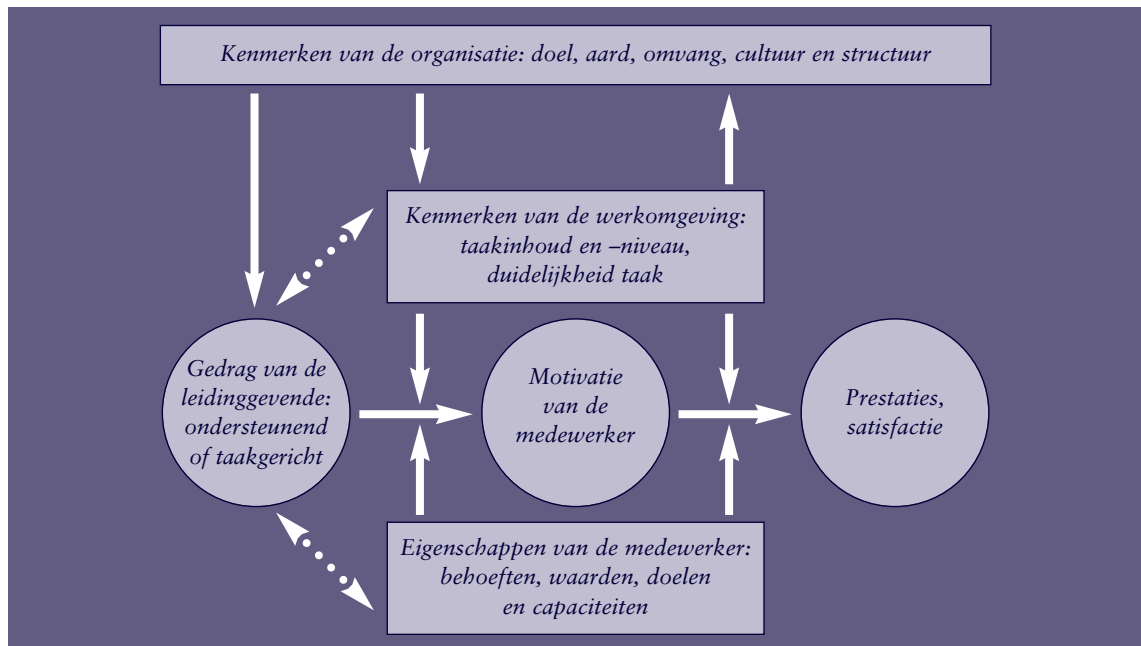
Ik sluit dan ook graag aan bij een recente stroming in de managementliteratuur waarbij het belang wordt benadrukt van een integrale en holistische benadering: het besef dat alles met alles samenhangt en dat allerlei vraagstukken niet eendimensionaal opgelost kunnen worden (zie ook Merry, 2006, Ofman, 2006, ten Kate, 2005). Het is de kunst om de complexiteit te doorzien in zijn samenhang en van daaruit kunnen aanvoelen en inschatten waar de aandacht naar toe moet gaan. Hiertoe is het noodzakelijk dat leiders met een zeer open blik en mind zichzelf en hun omgeving waarnemen. In dit waarnemen is het van belang dat ze verschillende factoren en belangen kunnen onderscheiden die een rol spelen in het succes van organisaties. In de geschiedenis van de managementliteratuur volgden verschillende stromingen zich op die steeds weer een ander aandachtsgebied hadden. In het nu volgende overzicht zet ik een aantal van die stromingen op een rij:

Stroming	Aandacht voor
<i>Scientific management</i>	<i>Efficiënte productie</i>
<i>Bureaucratische organisaties</i>	<i>Procedures, functies en regels</i>
<i>Human relations</i>	<i>Arbeidswelzijn en samenwerkingscultuur</i>
<i>Sociotechniek</i>	<i>Zelfsturende teams</i>
<i>Human resource management</i>	<i>Commitment van de medewerkers</i>
<i>Systeembenadering</i>	<i>Tevredenheid van de klant, maatschappelijke erkenning, flexibele samenwerkingsverbanden</i>

Figuur 1: diverse stromingen met hun aandachtsgebieden

Het onderscheiden van deze verschillende belangen is van grote waarde geweest voor de ontwikkeling van organisaties en het arbeidswelzijn van mensen. Ofman (1996) wijst er op dat het onderscheiden van 1. wetenschappelijke objectiviteit, (meetbare feiten, systemen en technieken), 2. interactieprocessen (de organisatiecultuur, het samenwerkingsklimaat, het teamwerk) en 3. het individuele bewustzijn (creatief en verantwoordelijk handelen, ontwikkeling, bezieling, intuïtie) een enorme bijdrage heeft geleverd aan de ontwikkeling van onze samenleving. (zie ook Wilber, 2001) Ofman wijst echter ook op het risico van een te ver doorgevoerd onderscheiden waardoor er eerder sprake is van afscheiden. ‘Wat het maken van onderscheid vruchtbaar zou maken is de volgende stap: integreren. Dat wil zeggen dat we de wereld door drie lenzen tegelijk leren waarnemen en daarmee met een ruimer bewustzijn naar dezelfde situatie gaan kijken. Dat is echter niet wat er op dit moment gebeurt. Het lijkt er veeleer op dat we na *onderscheiden* zijn gaan *afschieden* en met een nog kortzichtiger blik doorgaan met waar we altijd al mee bezig waren, namelijk ééndimensionaal denken, in plaats van driedimensionaal.’ (Ofman, 2006) Een integrale benadering betekent dat we doorzien dat vraagstukken met meerdere dimensies samenhangen ook al kondigen ze zich eendimensionaal aan. Wanneer een bepaalde afdeling de gestelde doelen niet haalt is het niet zinvol alleen de eisen te verscherpen en de prestatiedruk te verhogen maar juist ook te onderzoeken hoe het presteren bijvoorbeeld samenhangt met de condities waaronder gewerkt wordt, de cultuur van de afdeling of de mogelijkheden van individuele teamleden.

Ook vanuit het perspectief van de arbeidsmotivatie van medewerkers is zo’n integrale benadering van belang. De leidinggevende die zich bewust is van de invloed van situationele factoren op de arbeidsmotivatie van medewerkers en de wisselwerking tussen deze factoren en de persoonlijke kenmerken van de medewerker zal het tot zijn taak beschouwen om zich maximaal in te zetten om de motivatie van medewerkers aan te spreken. Hij heeft hiervoor verschillende mogelijkheden. Van Breukelen en van Eybergen (1995) beschrijven de motivatiecyclus als een dynamisch proces en onderscheiden vier groepen factoren die van invloed zijn op de motivatie van de medewerker. De leidinggevende en de medewerker bevinden zich uiteraard in een bepaalde context: kenmerken van de organisatie (1) en kenmerken van de werkomgeving (2). Dat deze factoren, in wisselwerking met de kenmerken van de medewerkers (3) en het gedrag van de leider (4) de motivatie van medewerkers in een organisatie beïnvloeden, wordt in onderstaande figuur schematisch weergegeven.



Figuur 2: Vier groepen factoren die van invloed zijn op de motivatie van medewerkers in organisaties (Bron: v.d. Vlist et al. 1995)

Persoonlijk leiderschap ontwikkelen

Naast een meerdimensionale kijk op de werkelijkheid betekent een integrale benadering ook dat de professionele effectiviteit van de leider niet los gezien kan worden van zijn persoonlijke ontwikkeling. Leaders hebben persoonlijke kracht nodig om zich staande te houden en in verbinding te kunnen blijven met zichzelf en de mensen waarmee zij samenwerken. Dit vraagt om een authentieke basishouding en de moed om oprechte en waardegebonden keuzes te maken. Een andere term die opduikt in de managementliteratuur is dan ook authentiek leiderschap. (Quinn, 2006, Assink, 2006, Bateson, 1999, Blekkingh, 2005) Het ontwikkelen van dit persoonlijk leiderschap uit zich ook in een integrale verbinding met alle domeinen van het 'menselijk zijn'. Assink spreekt hierin van een *spirituele, mentale, emotionele en fysieke* dimensie. 'De effectiviteit en het succes van de leider worden mijns inziens in belangrijke mate bepaald door de mate waarin een leider alle bronnen in zichzelf kan aanboren (vierdimensionaal leiderschap van de eigen authenticiteit) om daarmee optimaal dienstbaar te kunnen zijn aan het creëren van condities voor anderen om een betere toekomst voor ons allen te realiseren (verantwoord leiderschap)' (Assink, 2006).

Diepgaande verandering mogelijk maken

Arie de Geus (1997) heeft onderzoek gedaan naar de essentiële kenmerken van organisaties die in deze turbulente tijd wel duurzaam overleven. Hij vond vier gemeenschappelijke factoren. 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 voelhoorns op wat zich in hun omgeving afspeelt;

- hadden een hoge mate van flexibiliteit in organisatiestructuren en ruimte voor verschillen en experimenten;
- hadden een degelijk financieel beleid en eigen reserves waardoor ze snel konden inspelen op ontwikkelingen en niet afhankelijk waren van financiers.

Dit zijn organisaties die werkelijk kunnen ontwikkelen: er is een voortdurende wisselwerking tussen de eigen missie en datgene wat zich in de omgeving afspeelt. Er is sprake van interne en externe aansluiting en ruimte voor levendige processen.

Om dit te bereiken zijn er in organisaties mensen, en zeker ook leiders, nodig die de moed hebben om diepgaand te veranderen. Leaders, die werkelijk met een open mind kijken naar wat er binnen en buiten de organisatie leeft en ruimte geven aan nieuwe vormen. Leaders die bereid zijn risico's te nemen en buiten de bekende paden te treden. Leaders die ook bereid zijn om fundamentele vooronderstellingen, regels of paradigma's te wijzigen en nieuwe theorieën over zichzelf en hun omgeving te ontwikkelen. Alleen leiders die hier zelf toe bereid zijn kunnen anderen hiertoe inspireren. Pas dan zullen zij er in slagen in de organisatie tot een gemeenschappelijke waardenoriëntatie te komen en een gedragen visie. Leaders die zich zelf op dit niveau ontwikkelen zullen er in slagen medewerkers intrinsiek te motiveren tot hoge prestaties door hen kansen te bieden hun volle potentieel te benutten en te ontwikkelen. We spreken dan van transformationeel leiderschap (zie ook Avolio, 1999; Bass, 1998; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002, Yukl, 2002; Quinn, 2006).

Het gaat hier om een diepgaand niveau van leren op individueel en op organisatieniveau. Argyris en Schön (1978) maken in hun model over 'organizational learning' onderscheid tussen 'single loop'-leren en 'double loop'-leren. Swieringa en Wierdsma (1990) zijn hierop verder gegaan en maken een onderscheid in leren aan de hand van het volgende schema:

leerslag	domein van leren	categorie van leren	resultaat van leren
<i>enkelslag</i>	<i>regels</i>	<i>moeten/mogen</i>	<i>verbetering</i>
<i>dubbelslag</i>	<i>inzichten</i>	<i>weten/begrijpen</i>	<i>vernieuwing</i>
<i>drieslag</i>	<i>principes</i>	<i>durven/willen en zijn</i>	<i>ontwikkeling</i>

Figuur 3: Niveaus van leren. (Bron: Swieringa en Wierdsma, 1990)

Het leiderschap van andere mensen aanspreken

Een van de belangrijkste uitdagingen voor leiders is het leiderschap en de creativiteit aanspreken van de medewerkers. Hoe zorg je ervoor dat de visie van de organisatie breed gedragen wordt en de medewerkers maximaal verantwoordelijkheid nemen om deze visie waar te maken? Hoe krijg je inspiratie en leiderschap diep in de organisatie?

Hierin speelt naar mijn idee juist de integratie van bovenstaande kwaliteiten een belangrijke rol. De leider die er in slaagt meerdimensionaal naar de werkelijkheid te kijken en zelf de moed heeft om zich te ontwikkelen zal de juiste condities weten te creëren om medewerkers tot hun recht te laten komen en hun creativiteit aan te spreken. Hierbij zal ook ruimte zijn voor verschillen tussen medewerkers.

De ontwikkelingsgerichte leider zal medewerkers aanspreken op hun unieke mogelijkheden en met hen naar kansen zoeken deze verder te ontwikkelen. Tegelijkertijd zal hij ook de moed hebben om de confrontatie aan te gaan wanneer de houding of het gedrag van de medewerker niet overeenkomt met de waarden van de organisatie.

De leider die zijn persoonlijk leiderschap opneemt en diepgaande leerprocessen aangaat zal hierin een voorbeeld zijn voor de medewerkers en hen inspireren zelf verantwoordelijkheid te nemen en zich niet als slachtoffer van de omstandigheden op te stellen. Integriteit en betrouwbaarheid van een leider spelen een belangrijke rol. Een visie van een organisatie kan alleen gedragen worden door de medewerkers wanneer de leider de centrale waarden van de visie werkelijk uitdraagt in zijn dagelijks handelen. Een leider moet zijn woorden waarmaken. Ik wil deze paragraaf beëindigen met een positief en een negatief voorbeeld hiervan.

Situatie 1

Onlangs woonde ik een kerkdienst bij ter nagedachtenis aan mijn overleden schoonmoeder. Op het moment van de gebruikelijke ‘preek’ zei de priester dat hij een

moment stil wou staan bij een gebeurtenis uit de afgelopen week die hem erg getroffen had. Zoals ieder van ons van krant en tv had kunnen vernemen was er sprake van een schandaal over een priester uit hetzelfde bisdom. Betreffende priester had jarenlang geld, dat door de geloofsgemeenschap bij elkaar was gebracht voor armoedebestrijding, doorgesluist naar zijn privé-kapitaal. Het bisdom was reeds eerder op de hoogte gebracht van vermoedens die op deze praktijk wezen. Het bisdom had deze signalen tot nu toe echter doodgezwegen en geen stappen ondernomen om zicht op de situatie te krijgen.

In de kerkdienst die ik bijwoonde maakte de priester een heel andere keuze. Hij koos ervoor de wekelijkheid onder ogen te zien en te benoemen. Hij vertelde ons hoe erg hij het vond dat dit gebeurd was en bood namens de kerk zijn verontschuldigen aan. Hij gaf blijk van zijn verantwoordelijkheidsgevoel én van zijn onmachtgevoelens van dat moment. Hij verwoordde het besef en de acceptatie dat wij als mensen – en dus ook als priesters - zwak kunnen zijn in het weerstand bieden aan verleidingen. Tegelijkertijd vond hij het verschrikkelijk dat dit gebeurd was. Hoezeer het hem persoonlijk aangreep bleek wel toen zijn woorden stokten en hij zijn tranen de vrije loop liet.

Voor mij was dit een indrukwekkend moment. Zittend in de kerk waar ik steeds meer afstand van genomen had omdat ik mij er niet meer thuis voelde. De kerk die ik steeds meer was gaan ervaren als uiterlijk vertoon. De kerk waarin de leiders vaak getuigden van vervreemding van het dagelijks leven en vaste gedragsregels en omgangsvormen voorschreven die niet meer te combineren waren met mijn idee van christelijke waarden. Deze man die hier voor ons stond, in al zijn kwetsbaarheid, was groots in de manier waarop hij ons deelgenoot maakte van zijn christelijke waarden. Ik voelde diep respect voor de manier waarop hij zijn waarden uitdroeg door zijn manier van ‘zijn’. Het was een spiritueel moment dat mij uitnodigde tot verstillen en bezinning.

Situatie 2

Onlangs kreeg ik een teamleidster in coaching die emotioneel in de problemen was geraakt door een botsing met het hoger management. Voor mij is dit een voorbeeld van een situatie waarin de waarden die officieel in de visie van de organisatie worden uitgedragen soms schrijnend tegengesteld zijn aan de dagelijkse praktijk. Deze teamleidster werkt in een grote bestuurlijke organisatie. Deze organisatie is enkele jaren geleden overgestapt op het 'flexibel werkconcept'. Er werd een prachtig gebouw neergezet met veel open ruimtes. In de onderliggende visie streeft men o.a. naar: open communicatie, soepele informatiedoorstroming, verantwoordelijkheden laag in de organisatie, zelfsturende teams en een gemakkelijke en organische samenwerking tussen het management en de medewerkers. Betreffende teamleidster werd op een bepaald moment uitgenodigd voor een gesprek met de directeur. Zij kreeg te horen dat er klachten over haar stijl van leidinggeven waren gekomen. De directeur had besloten een onderzoek in te stellen naar deze klachten, dat zou worden uitgevoerd door een extern bureau. Om dit onderzoek verder objectief te laten verlopen wou de directeur op dat moment niet zeggen wat de aard van de klachten was. Het leek haar wel beter dat betreffende teamleidster gedurende het verloop van het onderzoek niet verder haar functie zou uitvoeren. Toen ik de leidinggevende een week later sprak trof ik een totaal ontredde vrouw aan. De onduidelijkheid over de aard van de klachten enerzijds en de drastische maatregelen anderzijds verlamden haar totaal. Ik ken haar al enkele jaren en het is iemand die met hart en ziel werkt voor de organisatie en haar medewerkers. In haar gedrevenheid zitten ook haar valkuilen en inmiddels is ook duidelijk geworden dat de klachten in het verlengde hiervan liggen: in haar gedrevenheid kan ze overdonderend zijn voor anderen. De mensen die het onderzoek hebben uitgevoerd vonden echter ook dat het hier gaat om 'gewone leerpunten', die via een gericht leertraject aangepakt kunnen worden. De manier waarop dit probleem door het hoger management is benaderd heeft echter veel schade aangericht. Het probleem is puur 'procedureel' aangepakt en er is op geen enkele moment echt contact met haar gemaakt. Dit in schril contrast met de visie van de organisatie. Deze vrouw is door deze benadering zodanig gekwetst dat zij op dit moment niet meer in staat is om te werken en ook in de toekomst geen mogelijkheden meer ziet om in deze organisatie de draad weer op te pakken. Naar mijn inschatting gaat hiermee een zeer betrokken en loyale medewerkster voor de organisatie verloren.

4. Wat heeft TGI te bieden?

Het TGI-systeem stimuleert integraal en authentiek leiderschap. Het nodigt leiders uit om hun blikveld te verruimen en samenhangen te zien tussen de factoren die een rol spelen in de dagelijkse werkelijkheid. De axioma's en de postulaten stimuleren hen om op een verantwoordelijke en authentieke manier met die werkelijkheid om te gaan. Daarnaast biedt het TGI-systeem methodisch houvast om deze basisprincipes toe te passen: het vierfactorenmodel, het dynamisch balanceren, het werken met thema's en het participierend leiderschap.

4.1 Een integraal perspectief**Het vierfactorenmodel: samenhang leren zien**

Werken vanuit het vierfactorenmodel betekent voor de leider dat hij zowel oog heeft voor de taak die gerealiseerd moet worden en de resultaten die behaald moeten worden (Het), als voor de medewerkers als individu (Ik), voor de samenwerkingsprocessen en de cultuur van de organisatie (Wij) én voor de context waarbinnen wordt gewerkt (Globe). Hij leert deze perspectieven te onderscheiden én te integreren. Het is namelijk met name van belang dat de leider zich bewust wordt van de samenhangen tussen de vier factoren. Zijn de functies en rollen die we hebben geïnstalleerd ondersteunend voor creatieve samenwerkingsprocessen? (Globe-Wij).

Wat is de invloed van deze samenwerkingscultuur op de effectiviteit van het team? (Wij-Het)

Wat betekent de aankomende reorganisatie voor het arbeidswelzijn van deze mensen? (Globe-Ik)

Hoe beïnvloedt dit teamlid de sfeer in het team? (Ik-Wij)

Welke maatschappelijke ontwikkelingen zijn van belang voor onze missie? (Globe-Het)

Een meerdimensionale blik is hierin van groot belang. Ook al ligt de focus wisselend op een of twee perspectieven, het blijft van belang om deze factoren te beschouwen in het licht van het totale systeem. Iedere Ik-Wij-Het-Globe-constellatie is uniek en stelt ons voor een andere opdracht. Callens (2005) heeft dit systemisch perspectief van TGI verder uitgewerkt.

Het werken met thema's: contact maken met wat er leeft

Het vierfactorenmodel biedt een holistisch en integraal kader. TGI heeft daardoor iets groots en alomvattend. Tegelijkertijd blijft het heel eenvoudig en dicht bij huis. Het leren werken met het vierfactorenmodel betekent dat je in de veelheid van factoren die van belang lijken contact en verbinding maakt met dat wat op een bepaald moment van belang is. Het is een uitnodiging om contact te maken met 'wat er leeft'. Welke ontwik-

kelingen en factoren zijn op dit moment aan de orde voor mij en voor de mensen die hier nu bij elkaar zijn? Vanuit deze vierdimensionale blik op de werkelijkheid maakt de leider een keuze voor een bepaald thema: de vraagstelling die op dat moment aan de orde is en die het team of de groep een stap verder brengt in hun ontwikkeling. Het werken met het thema creëert levendige leerprocessen omdat het thema recht doet aan wat er leeft. Er wordt hierbij wisselend aandacht besteed aan de vier verschillende perspectieven (dynamisch balanceren tussen Ik, Wij, Het en Globe). Het thema wordt zo geformuleerd dat iedereen er zich toe kan verhouden met eigen ideeën, gedachten en gevoelens. Daardoor is er ruimte voor ieders persoonlijke beleving van de vraagstelling, dit biedt ruimte voor diversiteit én oprechte dialoog. Veel auteurs hebben al gewezen op het belang van een communicatiecultuur in organisaties waarin eerder sprake is van dialoog, met ruimte voor ieders perspectief, dan van discussie, waarin we elkaar proberen te overtuigen (o.a. Senge, 1990; Blekkingh, 2005). TGI biedt hiertoe concreet methodisch houvast.

4.2 TGI verbindt leiderschap met persoonlijk leiderschap

De axioma's: leidinggeven vanuit waarden

De axioma's zijn de waardegebonden uitgangspunten van het TGI-systeem: *erkennen van de mens als psychobiologische eenheid en als autonoom en interdependent wezen, respect voor ontwikkeling en groei en de bewustwording dat ieder individu vrije ruimte heeft om verantwoordelijkheid te nemen in iedere dagelijkse situatie, gebaseerd op humane waarden*. De axioma's vormen daarmee de basis voor een integrale benadering van professioneel en persoonlijk leiderschap. Het is een holistische benadering van het menszijn en nodigt leiders uit om waardegebonden en duurzame keuzes te maken, met ruimte voor ontwikkelingsprocessen en de moed te hebben om diepgaande verandering voor zichzelf en voor de organisatie aan te gaan.

Wees je eigen leider: binnen en buiten verbonden

Dit postulaat stimuleert de leider om in contact met zichzelf en de omgeving keuzes te durven maken. Het gaat er in eerste instantie om zicht te krijgen op wat zich in de wereld rondom hem en in zijn binnenwereld afspeelt. Hier naar kijken en accepteren wat er is. Eerlijk zijn in de waarneming, zoveel mogelijk vensters openen, naar buiten en naar binnen en niet een stuk van de werkelijkheid ontkennen of onderdrukken. Vanuit deze waarneming werkelijk een stap zetten en verantwoordelijkheid nemen. Dit maakt het mogelijk dat de leider contact houdt met zijn eigen onzekerheden, angsten, inspiratiebronnen, verlangens en behoeftes én

aansluit bij het appèl uit zijn omgeving. Door beide perspectieven serieus te nemen blijft hij in verbinding met zichzelf en met de mensen waarmee hij samenwerkt.

Storingen hebben voorrang: alles aangaan

Vanuit dit postulaat stimuleert de leider de medewerkers om hun gevoelens en gedachten te uiten. Het 'eerlijk en open zijn' wordt de norm in de communicatiecultuur. De leider geeft hierin het goede voorbeeld en zal 'alles aangaan' wat hem van belang lijkt. Een klimaat waarin storingen voorrang hebben stimuleert authenticiteit bij de medewerkers. Dit maakt de kans groter dat de leerprocessen van een hoger niveau zijn en er werkelijk sprake kan zijn van 'organizational learning'.

Het participierend leiderschap: leiderschap delen

Het participierend leiderschap als basishouding in de interactie met medewerkers speelt een belangrijke rol in het aanspreken van het ieders persoonlijk leiderschap en creativiteit en het mogelijk maken dat de visie breed wordt gedragen in de organisatie. Het stimuleert leiders om *verantwoordelijkheid te nemen én te delen*.

De participierend leider zal steeds dat bieden wat de medewerkers nodig hebben om zich verder te kunnen ontwikkelen maar ook niet meer dan dat. Hij zal maximale inbreng en initiatief van de medewerkers mogelijk maken én waarderen. Hij zal zoeken naar mogelijkheden om de persoonlijke doelen van de medewerkers af te stemmen op de organisatie doelen.

De participierend leider is *transparant*: hij is duidelijk in zijn waarden, visie en doelen en verschaft duidelijke informatie over de keuzes die hij maakt. Hij is open over de processen die hij waarneemt en geeft concrete feedback. Hij laat zichzelf ook kennen als een lerend individu met persoonlijke behoeften, drijfveren, angsten en onzekerheden.

De participierend leider *neemt actief deel aan het dagelijks proces*: hij geeft blijk van betrokkenheid en maakt contact met wat er speelt. Zijn handelen in dagelijkse processen is congruent aan zijn visie en de waarden die hij uitdraagt: hij maakt zijn woorden waar.

Het participierend leiderschap is een *integratie van leiden en deelnemen*. Het vraagt van leiders dat zij als persoon actief, betrokken en empathisch deelnemen aan het proces én afstand kunnen nemen, kunnen analyseren wat er speelt en in volle verantwoordelijkheid vanuit hun rol als leider interveniëren. Het ontwikkelen van hun persoonlijk leiderschap is hierbij een belangrijke voorwaarde.

Besluit

Het wordt mij steeds duidelijker dat de rijkdom van TGI schuilt in het erkennen van de samenhang tussen de vijf benaderingen: TGI als levenskunst, als zelfsturing en persoonlijkheidsontwikkeling, als professioneel handelingsconcept, als maatschappij-politieke visie en als leiderschapsconcept. Ik ben er van overtuigd dat professioneel leiderschap alles te maken heeft met het ontwikkelen van je persoonlijkheid én met het echt contact maken met de buitenwereld. Dat een maatschappij-kritische visie pas meerwaarde krijgt als zij zich vertaalt in waardegebonden leiderschap. Dat levenskunst alles te maken heeft met hoe je in verbinding blijft met jezelf en met anderen. Het verbindend en centrale element hierin is voor mij persoonlijk en authentiek leiderschap.

Deze rijkdom van TGI maakt dat het veel te bieden heeft voor professionele leiders. TGI biedt hen een antwoord op vragen van deze tijd omdat het een integraal perspectief op de werkelijkheid biedt én het professioneel en persoonlijk leiderschap integreert. Gecombineerd met ondersteunende methodische uitgangspunten biedt TGI niet alleen mogelijkheden om zich staande te houden in deze turbulente tijden maar ook om tot levendige en inspirerende samenwerkingsprocessen te komen, waarbij het persoonlijk leiderschap van ieder wordt aangesproken en mensen ten volle tot hun recht kunnen komen.

*Ineke van de Braak is als partner verbonden aan 4D organisatieontwikkeling & opleiding
info@vier-d.nl
www.vier-d.nl*

Literatuurlijst

- Avolio, B.J.** *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. 1999
- Assink, P.** *Uit het harnas! Vier wegen naar authenticiteit en verantwoord leiderschap*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact. 2006
- Bass, B.M.** *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. 1998
- Bateson, G.** *Steps to an Ecology of Mind*. Chicago: University of Chicago Press. 1999
- Braak, I. van de** *Themagecentreerde Interactie: invloed van leiderschap op de arbeidsmotivatie van medewerkers*. Afstudeerscriptie, niet gepubliceerd. 1999
- Blekkingsh, B.W.** *Authentiek leiderschap. Ontdek en leef je missie*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv. 2005
- Breukelen, J.W.M. van & Eybergen, R.** *Van Leiderschap en motivatie*. In: R. van der Vliet, H. Steensma, A. Kamperman & J. Gerrichhauzen (red.). *Handboek leiderschap in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Lemma; Heerlen: Open Universiteit. 1995
- Callens, I.** *Generatief leiderschap: het innovatieve leiderschapsmodel van de themagecentreerde interactie*. In: *Handboek Werken, leren en leven met groepen, A6500*. 2005
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J. & Shamir, B.** *Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment*. *Academy of Management Journal* 45, 735-744. 2002
- Geus, A. de** *De levende onderneming; over leven en leren in een turbulente omgeving*. Uitgeverij Scriptum Management. 1997
- Kouzes, J., Posner, B.** *Het geheim van leiderschap*. Schiedam: Scriptum. Oorspronkelijke titel: *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995. 1999
- Merry, P.** *Evolutionair leiderschap. Integraal leiderschap voor een steeds complexere wereld*. Haarlem: Altamira-Becht. 2006
- Ofman, D., Verpaalen G.** *Hét is niet te geloven. Van reactief naar creatief leiderschap*. Utrecht/Antwerpen: Servire/ Kosmos-Z&K Uitgevers. 2006
- Quinn, R.E.** *Diepgaande verandering. Ontdek de leider in jezelf*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv. Oorspronkelijke titel: *Deep change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996. 2006
- Senge, P.** *De vijfde discipline*. Schiedam: scriptum. 2000
- Swieringa, J. & Wierdsma, A.** *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen: Wolters Noordhoff Management. 1990
- Ten Kate, G.** *Stabiel leiderschap*. Pearson Education Benelux. 2005
- Vliet, R. Van der, Steensma, H., Kamperman, A., Gerrichhauzen, J.** (red.) *Handboek leiderschap in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Lemma; Heerlen: Open Universiteit
- Wilber, K.** *The Marriage of Sense and Soul*. Dublin: Gateway. 2001
- Yukl, G.** *Leadership in organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 2002