
6 TGI en leiderschap in organisaties: richtinggevend kompas voor de manager

Ineke van de Braak



6.1 Inleiding

Er wordt veel gevraagd van leidinggevendenden in deze maatschappelijke periode van elkaar snel opvolgende veranderingen. Door de economische onzekerheid worden zij steeds sterker aangesproken op het behalen van resultaten en liefst op korte termijn. Daarnaast zijn organisaties en teams open systemen geworden waarbij een goede samenwerking met andere afdelingen, andere organisaties of maatschappelijke instanties een belangrijke rol speelt. Ook hierin dragen leidinggevendenden grote verantwoordelijkheid. Tegelijkertijd wordt van hen verwacht dat zij hun medewerkers motiveren en ruimte bieden voor zelfsturing van het team.

Een voorwaarde om aan deze eisen te voldoen is erkennen dat leidinggeven *een vak apart* is en dat wie leiding geeft over leiderschapskwaliteiten moet beschikken. Een goede redacteur of een goede verkoper is echter nog geen goede teamleider. Aandacht voor opleiding en ondersteuning van leidinggevendenden is dan ook van groot belang. Ik heb in mijn praktijk als leidinggevende en als trainer in leiderschapstrainingen ervaren dat TGI concreet houvast kan bieden om deze leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen.

In dit hoofdstuk schrijf ik op hoe ik in leiderschapstrainingen met behulp van de methodische aspecten van het TGI-systeem een concreet instrumentarium aanbied aan leidinggevendenden om zichzelf te sturen en te ontwikkelen in de dagelijkse praktijk. In de eerste paragraaf beschrijf ik de kenmerken van TGI-leiderschap in organisaties en de doelstellingen die hieruit voortkomen voor leiderschapstrainingen. In de tweede paragraaf werk ik een van de methodische kenmerken van TGI, het vier-factorenmodel, uit als analyse-instrument. In het model zijn alle mogelijke factoren uit een dagelijkse arbeidssituatie in vier groepen ondergebracht. Vanuit dit perspectief heeft de leidinggevende verantwoordelijkheid ten aanzien van het vervullen van de taak (het), het samenwerkingsproces in het team (wij), het arbeidswelzijn van iedere individuele medewerker (ik) en de context van het team of de organisatie (globe)². Een dergelijke analyse bevordert bij leidinggevendenden de bewustwording van de factoren die in hun dagelijkse praktijk een rol spelen. In de derde paragraaf komt het werken met thema's aan bod. Het zoeken van *het thema* maakt integratie mogelijk van de verschillende factoren. Het maakt leidinggevendenden duidelijk wat hen te doen staat en het geeft richting aan hun handelen. In de laatste paragraaf besteed ik aandacht aan de persoonlijke leerweg van leidinggevendenden en trainers die de TGI-uitgangspunten in praktijk willen brengen.

6.2 TGI stimuleert bewustwording, authenticiteit en zelfsturing

6.2.1 Bewustwording

Leidinggevendenden krijgen te maken met een enorme diversiteit aan factoren. Ze hebben te maken met klanten die hoge en soms irreële eisen stellen, medewerkers die niet opgewassen zijn voor hun taak, budgetten die zijn ingeperkt door het hoger management, een nieuw computerprogramma dat niet functioneert, een samenwerkingsconflict in het team, ze moeten deadlines halen, een fusie doorvoeren, enzovoort, enzovoort.

2 De uitwerking van het instrument staat in paragraaf 6 van dit hoofdstuk.

De belangrijkste taak van een leidinggevende is om te doen wat in zijn vermogen ligt om de effectiviteit van het team waar hij³ verantwoordelijk voor is op een positieve manier te beïnvloeden. Dit uitgangspunt sluit aan bij de theorie van functionele benadering van leiderschap (Kuipers en Vogelaar, 1992). De kern van deze theorie is dat de leider in essentie twee functies moet vervullen. Hij houdt de ontwikkelingen of voortgang van zijn team, maar ook relevante externe ontwikkelingen, continu in de gaten (monitoring). En wanneer hij belemmeringen constateert voor een goed functioneren van zijn team, onderneemt hij actie om deze belemmeringen op te heffen (taking executive action). Hij zorgt ervoor dat het team zijn taak goed volbrengt en als team goed functioneert.

Om dit te realiseren moeten leidinggevendenden zich bewust worden van de factoren die in hun actuele situatie aan de orde zijn. Waar aan moet ik aandacht besteden in het proces van het team? Welke rol speel ik als leidinggevende in deze situatie? Dit vraagt om bezinning en reflectie. Om dit proces te ondersteunen gebruik ik in leiderschapstrainingen het vier-factorenmodel als analyse-instrument. Door deze analyse te maken wordt de leidinggevende zich bewust van de concrete factoren die in zijn situatie een rol spelen, hoe deze onderling samenhangen en waar hij het eerst aandacht aan moet besteden.

6.2.2 Authenticiteit en zelfsturing

Deelnemers aan de training zijn niet als vanzelfsprekend bereid om dit bewustwordingsproces open aan te gaan. Allerlei factoren kunnen hen hierin belemmeren. Bijvoorbeeld:

- angst om eigen zwaktes onder ogen te zien
- rivaliteit met een andere deelnemer, waardoor zij zich niet willen laten kennen
- verzet tegen de werkwijze omdat ze de training als een verplichting vanuit de organisatie zien.

Dergelijke weerstanden komen meestal voort uit onzekerheid en onderliggende angsten. Zeer cruciaal is dan ook dat een training zich afspeelt in een veilig klimaat. De analysemethode biedt hou-

3 Bijna overal waar ik in dit artikel *hij* gebruik, kan ook *zij* worden gelezen.

vast en daardoor ook veiligheid. De analyse is echter slechts een instrument. Van groot belang is dat ik als trainer de deelnemers door mijn attitude uitnodig tot deze openheid. Dat vraagt om een basishouding waarin de onderliggende waarden van het TGI-systeem herkenbaar zijn: respect, inlevingsvermogen en acceptatie en de bereidheid werkelijk te luisteren. In mijn TGI-opleiding heb ik dit als belangrijkste kapstok in mijn leerproces ervaren. In de basishouding van de TGI-opleiders werd de betekenis van deze waarden steeds duidelijker waardoor ik mij gaandeweg vrijer voelde om werkelijk te leren. Oprecht respect en acceptatie ervaren maakt de weg vrij om je persoonlijke belevingswereld te onderzoeken. Dit bevordert zelfacceptatie en autonomieontwikkeling. Het maakt het ook mogelijk om je belevingswereld te delen en je bewust te worden van de interactiepatronen waarvan je deel uitmaakt.

Ik vind een van de belangrijkste kenmerken van TGI-leiderschap in organisaties het bevorderen van echtheid en verantwoordelijkheid: dat wat er leeft onder ogen zien en vervolgens de moed hebben om te onderzoeken wat dit betekent voor de dagelijkse interacties en keuzes die je moet maken. Een cultuur realiseren waarin mensen werkelijk open en eerlijk durven te zijn en verantwoordelijkheid nemen om wat hen bezighoudt ook op de agenda te zetten, vraagt om een bepaalde leiderschapsstijl. TGI biedt hiertoe een aantal grondregels, de postulaten.

Met het eerste postulaat (Wees je eigen leider) moedigt de leidinggevende medewerkers aan om verantwoordelijkheid te nemen, zich niet afhankelijk op te stellen en de ruimte die er is om zelf keuzes te maken, te benutten. Het tweede postulaat (Storingen hebben voorrang) gaat over de realiteit dat gevoelens en gedachten die ons bezighouden de voortgang van een proces beïnvloeden. De leidinggevende stimuleert de medewerkers om hun gevoelens en gedachten te uiten. Op die manier is er steeds maximale informatie over de actuele situatie en wordt een storing omgezet in een kans om iets te leren. Dit betekent niet dat we alles wat in ons opkomt op elk moment kunnen zeggen. Dan komen we namelijk in de knoop met het eigen leiderschap. Dit impliceert immers dat ieder steeds vanuit verantwoordelijkheidsbesef (voor zichzelf, maar ook voor de taak, het samenwerkingsproces en de context) keuzes maakt over het uitspreken van een storing. Cohn noemt dit selectieve authenticiteit: *'Wees selectief in wat je zegt maar zorg ervoor dat datgene wat je zegt, oprecht is.'* Een

klimaat dat authenticiteit en zelfverantwoordelijkheid bevordert, geeft een team de mogelijkheid om zichzelf te sturen, te leren en zich te ontwikkelen.

Ik probeer hier in leiderschapstrainingen op verschillende niveaus mee te werken:

- Door als trainer zelf deze waarden en uitgangspunten uit te dragen wil ik veiligheid bieden ter plekke en daardoor leer-ruimte creëren.
- Door de uitgangspunten te benoemen wil ik inzicht bieden in hoe je als leidinggevende leerprocessen kunt bevorderen.
- Door de waarden uit te dragen heb ik ook een modelfunctie: een voorbeeld zijn waardoor de uitgangspunten ook levend worden en de deelnemers zich deze eigen kunnen maken.

6.3 Het vier-factorenmodel als analyse-instrument

Het analyse-instrument is een overzicht van aandachtspunten, geformuleerd als vragen, vanuit vier verschillende perspectieven (zie paragraaf 6.6).

Ik gebruik het instrument soms impliciet: bijvoorbeeld als leidraad voor mijzelf in een coachingsgesprek of in een intakegesprek, voorafgaand aan trainingen.

Het is echter ook heel expliciet te gebruiken als reflectiemodel tijdens een training. Een eigen analyse maken nodigt de leidinggevende uit om de actuele situatie bewust vanuit de verschillende perspectieven van het vier-factorenmodel te bekijken. Dit bevordert bewustwording van knelpunten en factoren die leiden tot energieverlies voor zichzelf en voor het team. Deze bewustwording kan concrete aanknopingspunten bieden voor verdere ontwikkelingsstappen. Na de individuele analyse verdiepen we deze bewustwording, eerst door een nabespreking van de analyse in de groep, vaak gevolgd door coachingsgesprekken tussen de deelnemers onderling.

6.3.1 De analyse vanuit de vier factoren nader belicht

DE 'IKKEN'

Een leidinggevende heeft een verantwoordelijkheid ten aanzien van ieder teamlid als individu. Iedere medewerker is een uniek,

autonoom individu met zijn eigen persoonlijke geschiedenis, ambities en drijfveren, angsten en onzekerheden, opleiding en ervaring, persoonlijkheidsstructuur, visie en interesses. Wanneer de leider zich bewust wordt van de individuele eigenschappen en de persoonlijke beleving van de medewerker, biedt dit mogelijkheden voor een goede afstemming tussen de individuele belangen en de organisatiebelangen. Dit bevordert de arbeidsmotivatie en daarmee ook de prestaties van de medewerker (v.d. Vlist et al., 1995).

De teamleider moet ook oog hebben voor de rol van de individuele medewerker in de teamdynamiek. Denk bijvoorbeeld aan rivaliteit tussen twee medewerkers, subassertief gedrag uit angst voor afwijzing door het team, dominantie vanuit behoefte aan erkenning of macht. Aandacht voor individuen betekent ook ruimte voor verschillen. De leidinggevende gaat steeds op zoek naar wat nu de specifieke mogelijkheden en talenten zijn van iedere medewerker ten aanzien van de gezamenlijke taak en het proces van het team en stimuleert de medewerker om ze te ontwikkelen.

Erik geeft leiding aan een redactieteam van een regionale krant. Door het maken van de analyse wordt hij zich ervan bewust hoeveel negatieve invloed Karin, een van de redactieleden, heeft op het team. Karin werkt al lang op deze redactie, ze is een kei in haar vak. Ze heeft een eigen rubriek en schrijft vaak het hoofdartikel. Vanuit haar inhoudelijke deskundigheid heeft ze vaak kritiek op het werk van collega's. Hoewel ze meestal goede argumenten aandraagt, heeft haar ongenueanceerde en soms kleinerende stijl van kritiek geven veel negatieve effecten. Erik merkt dat er steeds meer rivaliteit ontstaat tussen haar en enkele collega's. Een aantal jonge collega's ziet hij juist steeds onzekerder worden. Erik vraagt zich af of de taak die Karin nu vervult, haar inhoudelijk nog wel voldoende uitdaging biedt. Hij besluit een gesprek met haar aan te gaan.

Om zichzelf en het team te kunnen sturen is het natuurlijk van groot belang dat leidinggevendenden behalve dat ze aandacht geven aan de individuele teamleden zich bewust worden van hun persoonlijke beleving en hun aandeel in de actuele situatie. In de analyse komen deze aspecten het eerst aan bod om de leidinggevende bewuster te maken van de bril waardoor hij naar de andere factoren kijkt. In de praktijk blijkt deze fase vaak al heel verhelderend te zijn.

Hans geeft leiding aan de afdeling juridisch advies van een verzekeringsmaatschappij. Hij werkt al twintig jaar voor deze organisatie, waarvan tien jaar in een leidinggevende functie. Hij heeft altijd zeer energiek en met veel plezier gewerkt. Een jaar geleden is hij een half jaar ziek thuis geweest, na een acuut hartinfarct. Hans is nu weer aan het werk, maar nog niet fulltime. Hij voelt zich in zijn dagelijks werk onzekerder dan voor zijn ziekte. Hij heeft moeite om zich te concentreren en alles kost hem meer energie. Net in deze fase ondergaat de organisatie een grote verandering. Er staat een verhuizing naar een nieuw gebouw voor de deur. Na deze verhuizing wordt ook vanuit een nieuw concept gewerkt, onder andere met flexibele werkplekken. Hans ziet hier tegenop. Hij merkt dat ook andere medewerkers van zijn afdeling hier tegenop zien. De organisatie verwacht van hem dat hij deze medewerkers weet te motiveren voor de nieuwe werkwijze. Hij voelt zich op dit moment hiertoe niet goed in staat door zijn eigen onzekerheid. Hij neemt zich voor hierover een gesprek aan te vragen met zijn eigen leidinggevende.

HET 'WIJ'

Samenwerken gaat niet vanzelf. Om tot een effectieve samenwerking te komen is er een cultuur nodig waar iedereen tot zijn recht kan komen. Een cultuur waarin medewerkers elkaar serieus nemen, stimuleren en aanspreken op kwaliteiten, niet op zwaktes. Een cultuur waarin ze open staan voor elkaars gezichtspunt. In zo'n cultuur kan een team profiteren van de rijkdom van samenwerking. Een leidinggevende kan deze samenwerking op verschillende manieren beïnvloeden. In de eerste plaats is hij een belangrijk model voor de manier van omgaan met elkaar. De manier waarop hij medewerkers aanspreekt of de wijze waarop hij over anderen spreekt, heeft invloed op de onderlinge omgangsvormen. Daarnaast heeft hij natuurlijk invloed door de interventies die hij doet. Zo kan hij door zijn manier van leidinggeven ervoor zorgen dat iedereen aan bod komt tijdens een vergadering. Hij kan zijn medewerkers expliciet vragen om zich te verplaatsen in het perspectief van de ander, enzovoort. Het is belangrijk dat hij aspecten die met samenwerking te maken hebben, bespreekt. Hiermee benadrukt hij het belang van constructieve samenwerking en maakt hij ruimte om hierin te investeren.

Brigitte maakt zich zorgen over de sfeer in het team, waarvan zij teamleider is. Enkele maanden geleden is er een conflict geweest

tussen twee collega's. Brigitte dacht dat dit voldoende was uitgesproken, maar merkt dat er nog steeds spanning in de lucht hangt. Op de teamvergadering ontstaan over de kleinste vragen heftige discussies. Het lijkt er ook op dat het team het idee heeft dat ze voor de een of de ander moeten kiezen. Het lijkt uit elkaar te vallen in twee subgroepen. Brigitte heeft de indruk dat de medewerkers in de wandelgangen veel over elkaar spreken en elkaar niet meer rechtstreeks aanspreken. Zij besluit op een volgende teamvergadering haar zorgen openlijk te bespreken.

HET 'HET'

Het 'het' is de taak of opgave van het team of de organisatie, dat wat een aantal individuen in een bepaalde situatie gemeen heeft. Een team in de jeugdhulpverlening heeft als gemeenschappelijke taak de zorg voor jongeren met gedragsproblemen. Voor de medewerkers van een bedrijf staat het maken van een bepaald product of de kwaliteit van een bepaalde vorm van dienstverlening centraal.

Wanneer deze opgave vorm krijgt in een overkoepelend thema, dat voor iedereen helder en duidelijk is, dat inspirerend en uitdagend is, rekening houdt met de mogelijkheden en eisen van de omgeving en dat zo is geformuleerd dat iedereen zich ermee kan verbinden, kunnen we spreken van een centerend thema. Een goede visie en missie van een organisatie voldoet aan deze criteria. Een dergelijk overkoepelend thema zorgt ervoor dat doelstellingen van een organisatie verbonden zijn met de mensen die er werken en met de omgeving én dat collectiviteit, externe contacten of persoonlijke aangelegenheden nooit een doel op zichzelf worden.

De leidinggevende bekijkt regelmatig met de betrokken medewerkers of er sprake is van gedeelde visie en doelen. Een voor alle medewerkers heldere visie waarmee iedereen zich kan verbinden, kan ook werkelijk richting geven aan het dagelijks handelen van de medewerkers. Dan wordt wat je doet (*theory in use*) hetzelfde als wat je zegt dat je doet (*espoused theory*, zie Argyris, 1992). De leidinggevende nodigt de medewerkers als het ware uit een contract met elkaar aan te gaan over wat hen de komende tijd of periode staat te doen.

Paul geeft leiding aan een stafafdeling van een IT-bedrijf. De afdeling opereert op overkoepelend niveau en biedt expertise aan ter

ondersteuning van de centrale directie en de diverse divisies. Paul heeft in twee jaar tijd deze afdeling op de rails gezet. Tijdens het intakegesprek toonde hij mij met enige trots zijn afdelingsplan met een heldere schets van het profiel van de afdeling, de missie, de personele invulling, de aandachtsgebieden en geplande activiteiten. Zijn probleem is dat de stafleden niet samenwerken. Zij zijn allemaal specialisten op hun vakgebied. Hoewel hij in zijn missie duidelijk heeft verwoord dat zij op teamniveau multidisciplinair gaan samenwerken om beleidsvoorbereidend werk te doen voor de centrale directie, blijkt hier in de praktijk niet veel van terecht te komen. Sterker nog, er gaan steeds meer geluiden op dat de stafleden zich afvragen waarom zij eigenlijk een team moeten vormen met elkaar. In de nabespreking van de analyse stelt een aantal andere deelnemers kritische vragen over zijn missie. Hierdoor realiseert hij zich dat de stafleden zijn missie niet delen en dragen. Hij overweegt nu om een dag te organiseren voor de stafleden, onder leiding van een externe begeleider over het thema: wat zien wij als onze gemeenschappelijke opgave?

DE GLOBE

De dynamiek van een team ontstaat in wisselwerking met wat we vanuit TGI de globe noemen, de omgeving waarin het team opereert. De leidinggevende moet zich dan ook bewust zijn van deze omgevingsfactoren:

- de directe werkomgeving, de ruimte, de indeling van meubilair, beschikbare materialen, beschikbare tijd, enzovoort. Allereerst zijn er alle eisen die aan de werkomgeving worden gesteld vanuit het welzijn van de medewerker (arbo-criteria). Daarnaast heeft de werkomgeving ook veel invloed op de efficiëntie en effectiviteit van het productieproces of de dienstverlening, de manier waarop de ruimte is ingericht, de apparatuur die wordt gebruikt, de materialen die beschikbaar zijn. Ook de verhouding tussen taakbelasting en beschikbare tijd speelt hier een rol.
- kenmerken van de organisatie en de maatschappelijke structuur
Een team is ingebed in een organisatie met een eigen visie, strategieën, cultuur en structuren. De leidinggevende moet binnen en buiten de organisatie de wegen bewandelen die nodig zijn om de juiste voorwaarden te scheppen voor de taak die zijn team moet realiseren. Daarnaast spelen maat-

schappelijke ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld plannen van de overheid, arbeidsverhoudingen, de arbeidsmarkt of ontwikkelingen in de markt een rol. Welke stakeholders (werknemers, leveranciers, afnemers, investeerders en leningverstrekkers, crediteuren, debiteuren en de overheid) zijn van belang? (Ansoff in Ackoff, 1981)

Angela geeft leiding aan de afdeling Vormgeving van een tijdschrift. De vraag naar het tijdschrift is in de afgelopen jaren flink toegenomen en de oplage is in korte tijd verdubbeld. De afdeling is dan ook flink uitgebreid. Het probleem is echter dat ze op dit moment over onvoldoende computers beschikken. Niet iedere ontwerper heeft een computer en van de computers die er zijn, is een aantal van zeer slechte kwaliteit. Dit levert veel extra werkdruk op: er gaat regelmatig iets mis en de medewerkers moeten voortdurend met elkaar overleggen, of er een computer beschikbaar is. Omdat zij de tijd moeten verdelen, moeten ze al regelmatig 's avonds werken. Hoewel Angela weet dat het bedrijf echt moet bezuinigen, besluit ze het probleem toch opnieuw aan de orde te stellen in het managementteam.

- *de persoonlijke omgeving van de medewerker*
De leidinggevende heeft ook te maken met de persoonlijke omgeving van de medewerker, bijvoorbeeld met diens belangrijke familiegebeurtenissen of de balans tussen zijn werk en zorgtaken.
- *de geografisch-historische werkelijkheid*
De leidinggevende heeft te maken met het politiek klimaat en de wisselwerking daarvan met maatschappelijke organisaties. Hier is sprake van de contextuele omgeving. Die bestaat uit achtergrondvariabelen die de organisatie beïnvloeden. Denk bijvoorbeeld aan heersende waarden en normen, opleidingsmogelijkheden, sociale verhoudingen, technologie, politiek en wet en religie (naar Terpstra, 1978).
- *het universum en universele verbondenheid*
Op een verantwoordelijke manier vormgeven aan universele verbondenheid was een van de grote drijfveren van Ruth Cohn om TGI te ontwikkelen. Ik denk dat het een uitdaging is voor leidinggevendenden om in hun dagelijks handelen deze universele verbondenheid mee te nemen in de keuzes die zij maken. Hoe kunnen wij maatschappelijke doelstellingen

waarmaken zoals goed onderwijs, gezondheidszorg of bedrijfsvoering vanuit universele waarden? Dat is een uitdaging die in de huidige tijd, waarin wij dagelijks worden geconfronteerd met de negatieve gevolgen van globalisering, steeds meer betekenis krijgt.

6.3.2 Dynamisch balanceren tussen ik, wij, het en globe

De kern van TGI is dat leidinggevendenden leren om te balanceren tussen de vier factoren ik, wij, het en de globe, zodat er een levendige situatie ontstaat, waarin steeds mogelijkheden zijn om te leren in de dagelijkse praktijk. Ze kunnen dit bereiken door al deze factoren tot hun recht te laten komen en op het juiste moment aandacht te geven. Dat noemen we in TGI ook wel dynamisch balanceren. Te veel of te weinig gewicht geven aan een van de factoren in een organisatie belemmert het levendige ontwikkelingsproces en de effectiviteit van het team. Enkele voorbeelden:

TE VEEL GEWICHT OP HET HET

Wanneer een leidinggevende sterk taak- en resultaatgericht is, geeft hij te weinig aandacht aan het arbeidswelzijn van de medewerkers en de eisen die de taak stelt aan het samenwerkingsproces. Het gevolg kan zijn dat medewerkers niet meer aan de hoge eisen kunnen voldoen, niet tot hun recht komen, niet meer gemotiveerd zijn of dat er samenwerkingsconflicten ontstaan. Hierdoor gaat toch veel energie verloren waardoor wellicht uiteindelijk ook de resultaten zullen teruglopen.

TE VEEL GEWICHT OP HET WIJ

In een team dat niet taakgericht is en geen gemeenschappelijk doel voor ogen houdt, draaien de individuen slechts om elkaar heen. Te veel aandacht naar het wij, bijvoorbeeld door een sterk beroep op consensus en saamhorigheid, kan te weinig ruimte geven voor afwijkende meningen. De groep heeft een verstikkend effect op de groepsleden of valt uiteen. Een duidelijke visie en gemeenschappelijk doel verbindt de teamleden én geeft richting aan de dagelijkse interacties.

Een dergelijk team is vaak sterk naar binnen gericht en heeft te weinig oog voor kansen, mogelijkheden en verwachtingen van de omgeving. Het draait in het luchtledige en vindt geen houvast of loopt voortdurend tegen obstakels op, die het niet heeft voorzien.

TE VEEL GEWICHT OP DE GLOBE

Indien de leidinggevende echter te veel gericht is op de omgeving of voortdurend wil voldoen aan de eisen en verwachtingen van opdrachtgevers, kan de werkdruk voor het team té hoog worden. Een leidinggevende die voortdurend naar samenwerkingsmogelijkheden met andere organisaties zoekt, kan daardoor de ontwikkeling van interne kwaliteiten verwaarlozen.

TE VEEL GEWICHT OP HET IK

De leidinggevende die als individu te dominant aanwezig is, geeft zijn medewerkers te weinig ruimte. Vaak gaat dit ten koste van de teamdoelen. De medewerkers komen niet tot hun recht en kunnen zich onvoldoende ontwikkelen. Zij spreken interessante ideeën, die de taak kunnen verrijken, niet uit.

Ook individuele medewerkers die te dominant aanwezig zijn, kunnen met dit gedrag rivaliteit, onzekerheid of irritatie oproepen.

Zo zijn er talloze voorbeelden te bedenken waarom het van belang is om ervoor te zorgen, dat de vier factoren met elkaar in evenwicht zijn. Dit betekent echter niet dat zij voortdurend, op elk moment in balans moeten zijn! Elke situatie is in feite zelfs voortdurend uit balans. Steeds staat een van de vier factoren op de voorgrond. Het ene moment werken we hard door aan een taak die voor een bepaalde deadline klaar moet zijn, het andere moment besteden wij aandacht aan een conflict tussen twee medewerkers. Soms staat een reorganisatie centraal, in een andere fase een nieuw product dat we ontwikkelen of het anticiperen op een nieuwe subsidieregeling.

Wanneer een leidinggevende de intuïtie ontwikkelt om op het juiste moment aandacht te geven aan een bepaalde factor, bevordert dit de effectiviteit van het team of de organisatie.

6.4 Het vinden van het thema

Het maken van de analyse bevordert het inzicht bij de leidinggevende in hoe de betreffende factoren een rol spelen in de actuele situatie en vooral hoe het onderling verband tussen de factoren is. Hij kan zich hierbij vragen stellen als:

- hoe beïnvloedt de moeilijkheidsgraad van de taak het samenwerkingsproces? (het-wij)
- wat is het effect van deze persoonlijke dynamiek op de samenwerking? (ik-wij)
- welke competenties vraagt de ontwikkeling van dit product van de medewerkers? (het-ik)
- hoe kunnen we mogelijke afnemers voor dit product werkelijk bereiken? (het-globe)
- wat is mijn rol in dit samenwerkingsconflict? (ik-wij)

Het inzicht in de vier factoren en hun onderlinge samenhang is voor de leidinggevende een belangrijke basis om verantwoordelijkheid te nemen en een volgende stap in zijn ontwikkeling en de ontwikkeling van het team mogelijk te maken. We nodigen de leidinggevende uit na zijn analyse op zoek te gaan naar het actuele thema in deze situatie. Dit thema geeft richting in de veelheid van factoren waarmee een leidinggevende in een team te maken krijgt. Het maakt duidelijk voor welke opgave hij staat en geeft ook antwoord op de vraag: 'Wat staat mij en mijn team te doen als we werkelijk recht willen doen aan de taak die we moeten realiseren, aan ieder teamlid als persoon (inclusief mezelf), aan ons samenwerkingsproces en aan onze context?' Met het thema zorgt hij voor contact en contract. Een goed thema bevordert de ontwikkeling van de leidinggevende en van het team. Het sluit aan bij de actuele situatie en is tevens stimulerend om een stapje verder te zetten. Het thema bevindt zich dus in de zone van naaste ontwikkeling (vergelijk Vygotsky in Leenders, 1989). Afhankelijk van de actualiteit kan de leidinggevende een thema formuleren voor zichzelf, voor een gesprek met een andere persoon of voor het team.

Enkele voorbeelden:

EEN PERSOONLIJK THEMA

- De waarden die ik belangrijk vind in mijn werk en de mogelijkheden die deze functie biedt. Zit ik op de goede plek?
- Balanceren tussen confrontaties vermijden of aangaan. Hoe doe ik dat en wat is het effect?

THEMA TUSSEN DE LEIDINGGEVENDE EN EEN MEDEWERKER

- Hoe vinden wij een goed evenwicht in jouw behoefte aan ruimte voor eigen invulling en mijn behoefte aan meer zekerheid over het eindresultaat?

- Welke mogelijkheden zijn er om je in een nieuwe functie, met nieuwe kansen én onzekerheden te ondersteunen?

THEMA VOOR HET TEAM

- Naar besluitvormingsprocessen die democratisch én daadkrachtig verlopen. Wat kan anders?
- Samen meer mogelijkheden; welke andere organisaties kunnen we aanspreken om in dit project samen te werken?

We moeten een actueel thema altijd in verband zien met het overkoepelend thema, de missie van het team. Een gesprek over de manier waarop de samenwerking verloopt, is zinvol voorzover dit thema het uitvoeren van de gemeenschappelijke taak beïnvloedt. Om goed te kunnen samenwerken hoeven de teamleden niet allemaal vrienden van elkaar te zijn. Het thema zorgt er op deze manier voor dat er geen irreële verwachtingen ontstaan en dat collectiviteit nooit een doel op zichzelf wordt.

6.5 Een persoonlijke leerweg

De methodische handreikingen en de kenmerken van de basishouding van TGI zijn relatief eenvoudig uit te leggen. Werkelijk op deze manier leidinggeven vraagt echter vaak om een intensieve leerweg, ook in de persoonlijke ontwikkeling van de leider. Allereerst is van belang dat de leider zijn eigen leiderschap ontwikkelt. Het oppakken van thema's vraagt om de moed om werkelijk verantwoordelijkheid te nemen om te doen wat moet worden gedaan. Bovendien moet de leider zicht hebben op zijn persoonlijke thema's. Natuurlijk loopt een aantal van deze processen onbewust, maar een leidinggevende die zich opstelt als lerend individu, zal zich steeds beter realiseren hoe zijn persoonlijke thema's een rol spelen in de dagelijkse interacties. Een bijzonder kenmerk van het TGI-systeem wat betreft de houding van de leidinggevende is het participierend leiderschap, waarbij de leidinggevende als persoon optimaal deelneemt aan het proces. Hij laat zich als het ware kennen. Openheid en echtheid van de leidinggevende stelt het goede voorbeeld en bevordert arbeidsmotivatie (Lemaire, 2001).

Behalve dat hij persoonlijke kracht en echtheid dient te ontwikkelen, moet een leider beschikken over inzicht en vaardigheden

om zowel taak-, als mens-, als contextgericht te kunnen werken. Leidinggeevenden die in een leiderschapstraining bij elkaar komen, verschillen natuurlijk sterk in de mate waarin zij deze kwaliteiten reeds hebben ontwikkeld. De een is sterk in het begeleiden van groepsdynamische processen in het team, de ander is zich juist heel goed bewust van de mogelijkheden in de samenwerking met de context en weet deze kansen ook te benutten. Sommige leidinggeevenden voelen zich zeker in het aansturen van 'moeilijke medewerkers', terwijl anderen zich hierin moeilijk kunnen handhaven door persoonlijke angsten.

Het werken met het vier-factorenmodel als analyse-instrument in een leiderschapstraining biedt de mogelijkheid om aan te sluiten bij het niveau en de actualiteit van iedere deelnemer. Het nodigt hen uit een volgende stap in hún ontwikkeling te zetten.

Uiteraard is het analysemodel slechts een instrument. Het behoeft geen betoog dat dit alleen de gewenste resultaten zal opleveren, wanneer het op het juiste moment wordt ingezet in een totaal opleidingsprogramma en wordt ondersteund door gepaste procesinterventies van de trainer. De mate waarin de trainer zich de onderliggende waarden en uitgangspunten heeft eigen gemaakt, zal dit proces bevorderen.

6.6 Instrument teamanalyse

STAP 1 SITUATIESCHETS

Geef een korte schets van de actuele situatie van het team. (samenstelling, plaats in de organisatie, taakstelling, bijzondere gebeurtenissen, actuele vraagstellingen, enz.)

STAP 2 ANALYSE

(alle vragen dienen ter ondersteuning bij het denken over actuele ik-, wij-, het- en globefactoren in je eigen situatie. Sommige vragen zullen wellicht helemaal niet van toepassing zijn en misschien ontstaan er nieuwe factoren. Volg je eigen gedachten!)

Ik-vragen vanuit je eigen perspectief (in dit team)

- Welke rol/verantwoordelijkheid heb jij in dit team?
- Hoe is het met jouw persoonlijke arbeidsvreugde en -motivatie?
- Wat zijn jouw persoonlijke ambities voor de komende tijd?

- Welke waarden vind jij belangrijk in je werk?
- Wat is overwegend jouw gevoel in dit team?
- Welke van jouw eigenschappen (persoonlijke kenmerken, opleiding, competenties...) zijn lastig in de huidige situatie?
- Welke van jouw eigenschappen zijn helpend?

Ik-vragen / perspectief van de betrokken medewerkers

- Welke teamleden zijn op de voorgrond, welke meer op de achtergrond aanwezig?
- Wie speelt een rol in de actuele situatie, positief of negatief?
- Welk aandeel heeft hij in de actuele situatie?
- Wat zou de motivatie/drijfveer achter dit gedrag kunnen zijn?
- Hoe zou hij zich voelen bij deze situatie?
- Welke eigenschappen (persoonlijke kenmerken, opleiding, competentie, privé-omstandigheden...) van deze medewerker maken het moeilijk?
- Welke eigenschappen van deze medewerker zijn helpend?

Wij-vragen

- Hoe zou je de sfeer in dit team beschrijven?
- Hoe zijn de onderlinge omgangsvormen?
- Hoe is het onderlinge vertrouwen/collegialiteit?
- Hoe gaat het team om met onderlinge verschillen?
- Welke waarden en normen spelen een belangrijke rol?
- Hoe gaat het team om met concurrentie en rivaliteit en conflicten?
- Hoe is macht en invloed verdeeld?
- Hoe open/gesloten is het team?

Het-vragen

- Hoe duidelijk, uitdagend en inspirerend is de visie van de organisatie?
- Wordt deze visie gedragen door de teamleden?
- Hoe duidelijk, uitdagend en inspirerend is de taakstelling van het team?
- Hoe is 't commitment van de teamleden ten aanzien van deze taakstelling?
- Hoe duidelijk, uitdagend en inspirerend zijn de concrete doelstellingen?

- Hoe is het commitment van de teamleden ten aanzien van deze doelstellingen?
- Hoe effectief is het team in het realiseren van de taak en de concrete doelstellingen?

Globe-vragen

- Zijn er factoren in de concrete werkomgeving (materialen, ruimte, middelen, tijd...) die een rol spelen? Welke?
- Zijn er omstandigheden op organisatieniveau die een rol spelen?
- Zijn er cultuurkenmerken van de organisatie die een rol spelen?
- Of structuurkenmerken (functies, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, overlegstructuren...)?
- Zijn er andere teams/afdelingen die een rol spelen?
- Zijn er relevante maatschappelijke ontwikkelingen?

Een nieuw thema formuleren

In de analyse heb je de actuele factoren met betrekking tot jezelf, de individuele teamleden, het samenwerkingsproces van de groep, de taak en de context van het team onderzocht. Wat je nu invalt om te doen, pak je op als thema. Stel jezelf de volgende vragen:

- Welk aspect lijkt mij in dit team, in deze fase nu het meest cruciale? Voor welke opgave sta ik staan we?
- Is dit iets wat ik zelf moet aanpakken, aan de orde stellen bij een bepaalde medewerker/collega of met het gehele team? (Dit kan ook én-én zijn, met verschillende thema's.)
- Hoe zou ik het thema zo kunnen formuleren dat het:
 - uitnodigend is voor mijzelf en betrokken medewerkers,
 - uitdagend en inspirerend is,
 - positief is geformuleerd,
 - voldoende veilig is en geen angst of weerstand oproept.