

# **Leiderschap en organisatieontwikkeling**

*Gezamenlijk integraal verantwoordelijkheid nemen*

Ineke van de Braak

## **1 Inleiding**

In de huidige samenleving volgen veranderingen elkaar in een soms duizelingwekkend tempo op. Deze steeds weer wijzigende context stelt hoge eisen aan organisaties en aan de draagkracht, de flexibiliteit en het leervermogen van medewerkers. Om naar tevredenheid te blijven presteren is het van belang steeds weer te investeren in de ontwikkeling van de organisatie. Ook medewerkers staan voor de uitdaging om hun persoonlijke talenten en mogelijkheden te blijven ontwikkelen, deze vol in te zetten en hun krachten te bundelen. Gezamenlijk gedragen verantwoordelijkheid maakt de organisatie sterker en vermindert de kans op overbelasting van medewerkers.

Het unieke leiderschapsconcept van de Themagecentreerde Interactie (TGI) biedt kansen om zo'n cultuur te realiseren: een cultuur waarin ontwikkelingsgerichtheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid centraal staan. In het eerste deel van dit artikel wordt verhelderd hoe dit leiderschapsconcept aansluit bij de behoeften en inzichten van deze tijd en gedeelde verantwoordelijkheid bevordert. Vervolgens komt in het tweede deel aan bod welke rol missie en visie spelen in de ontwikkeling van organisaties en hoe TGI-thema's de motor kunnen zijn om een visie om te zetten in concrete werkelijkheid. Dit wordt geïllustreerd met de casus van een organisatieontwikkelingsproces in de praktijk.

## **2 Een nieuw leiderschapsconcept**

Het concept 'leiderschap' staat onder druk. Van de ene kant wordt zowel in de managementliteratuur als in de praktijk van organisaties de vraag gesteld in welke mate formeel leiderschap nog wel zinvol en nodig is. We streven er immers steeds meer naar dat iedereen in de organisatie verantwoordelijkheid neemt. Hebben we dan nog wel leiders nodig? Kunnen we met minder leiders? Tegelijkertijd is er een beweging die juist nu een behoefte aan leiderschap vaststelt, aan leiders die erin slagen de veranderingsprocessen goed te managen en medewerkers te begeleiden om in deze turbulente tijd hun weg te vinden in de veelheid van belangen.

In mijn werk als managementcoach, opleider en organisatieadviseur zie ik dat er vanuit dit spanningsveld in de praktijk vaak te veel of te weinig leiding wordt gegeven. Leiding geven is nog steeds zinvol en vaak zelfs noodzakelijk. Maar dan wel zo dat niet alleen de doelen van de organisatie worden gerealiseerd, maar ook de zelfsturing van teams en medewerkers wordt bevordert. Te veel – te sturend of te verzorgend – leiderschap biedt medewerkers te weinig ruimte of stimulans om zelf verantwoordelijk te zijn. Te weinig leiderschap biedt hun vaak weer te weinig houvast en ondersteuning om hun verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk te nemen en actief te participeren in de veranderingsprocessen.

Ik vind het voor leidinggevendenden een van de uitdagingen in deze tijd om hierin de juiste maat te vinden. Om zo leiding te geven dat er een samenwerkingsproces kan ontstaan waarin alle medewerkers gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de effectiviteit en de verdere ontwikkeling van de organisatie.

Volgens de functionele benadering van leiderschap (McGrath 1962), die als een van de meest toonaangevende leiderschapstheorieën wordt gezien (Hackman en Walton 1986, Zaccaro e.a. 2001, Morgeson, DeRue en Karam 2010), heeft leiderschap twee kernfuncties: waarnemen hoe het loopt in het dagelijks werk (monitoring) en vervolgens actie ondernemen op aspecten die van belang zijn om tot verbetering van de effectiviteit te komen (taking executive action). Het behoeft geen betoog dat deze functies van leiderschap nog beter vervuld worden wanneer alle medewerkers in dit proces participeren, wanneer zij al hun waarnemingen benutten en inbrengen en individueel en gezamenlijk initiatief nemen ter verbetering en ontwikkeling van de effectiviteit van de organisatie. Een diversiteit aan bronnen biedt immers ook een diversiteit aan waarnemingen en creatieve ideeën.

Op zo'n manier samenwerken wordt ook wel een leiderschapsproces, gedeeld leiderschap, gespreid leiderschap of collectief leiderschap genoemd (Yukl 2002, Dijkstra en Feld 2012, Bergman e.a. 2012). Ik geef de voorkeur aan de term collectief leiderschap, omdat deze het meest tot uitdrukking brengt dat het gaat om een gezamenlijk, een collectief proces waaraan ieder een bijdrage kan leveren.

De rol van de formele leider is dit collectief leiderschapsproces te 'completeren': waarnemen welke leiderschapsfunctie niet door de medewerkers wordt opgenomen, deze functie zelf vervullen en tegelijkertijd de medewerkers stimuleren zich hierin te ontwikkelen. Dit idee sluit nauw aan bij de uitgangspunten van TGI. Naast de kenmerken van het Participerend leiderschap en het Eigen leiderschap (Van de Braak 2014) biedt ook het werken met het TGI-thema veel houvast om tot collectief leiderschap te komen. Leidinggevendenden en medewerkers die met elkaar op zoek gaan naar de thema's die aandacht vragen, nemen gezamenlijk leiderschap op voor fundamentele veranderingsprocessen en organisatieontwikkeling.

### **3 Eigen leiderschap + Participerend leiderschap = Collectief leiderschap**

Hoewel het Eigen leiderschap en het Participerend leiderschap twee duidelijk te onderscheiden concepten zijn, zijn ze ook onlosmakelijk met elkaar verbonden. Beide concepten én hun onderlinge samenhang bieden veel houvast op weg naar collectief leiderschap.

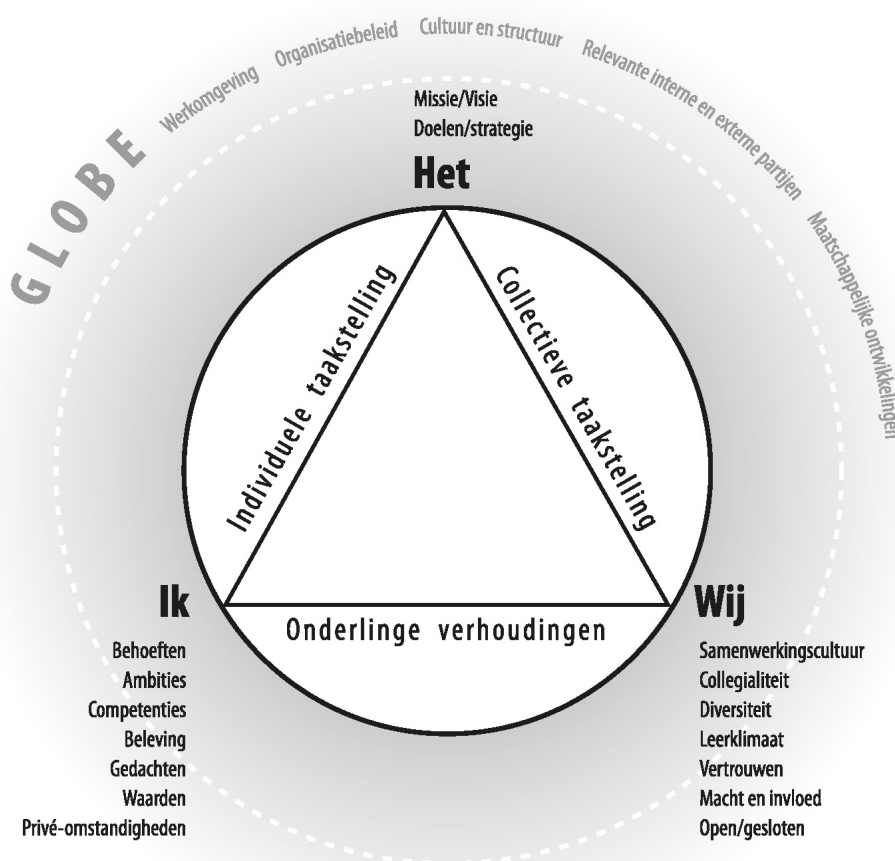
#### *3.1 Het eigen leiderschap van iedere medewerker*

Wanneer medewerkers hun *eigen leiderschap* ontwikkelen – in contact zijn met de eigen binnenwereld en de buitenwereld en bewust keuzen maken, in verantwoordelijkheid voor zichzelf en de omgeving –, zullen zij ook daadwerkelijk medeverantwoordelijkheid nemen voor het geheel: het team, de organisatie, de samenleving. Eigen leiderschap opnemen als medewerker is meer dan voor zichzelf opkomen en persoonlijke kracht ontwikkelen. Het is

een uitnodiging aan iedere medewerker om leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen en actief te participeren in het collectief leiderschapsproces.

Door te leren werken met het vierfactorenmodel wordt dit verder geconcretiseerd: leren waarnemen, een analyse maken en initiatief nemen ten aanzien van zowel het persoonlijk functioneren en arbeidswelzijn (Ik), het functioneren en het welbevinden van andere betrokkenen (ieder Ik) en het onderlinge samenwerkingsproces (Wij) als het realiseren van de missie, visie en concrete doelen en strategieën (Het) en het ontwikkelen van contextbewustzijn en een goede samenwerking met andere partijen (Globe).

Door waar te nemen (monitoring) welke processen in de organisatie en bij henzelf plaatsvinden – wat zie ik gebeuren, wat zijn mijn gedachten, wat is mijn beleving hierbij? – kunnen de medewerkers in contact komen met aspecten die aandacht vragen op persoonlijk niveau of op organisatieniveau en vervolgens op zoek gaan naar mogelijkheden om de eigen professionaliteit en de effectiviteit van de organisatie verder in ontwikkeling te brengen (taking executive action). Deze ontwikkelingsmogelijkheden kunnen liggen op alle dimensies van het vierfactorenmodel.



figuur 1: het vierfactorenmodel van TGI

Iedere medewerker kan op al deze aspecten belangrijke waarnemingen doen en hier gedachten en ideeën over hebben. Eigen leiderschap is een uitnodiging om vervolgens van *passief willen* naar *actief willen* te gaan en echt verantwoordelijkheid te nemen. 'Wat neem ik waar, welke ontwikkeling zou ik hier wenselijk vinden, wat kan ik zelf doen om deze beweging daadwerkelijk in gang te zetten?' Zo ontwikkelt iedere medewerker leiderschapskwaliteiten.

### 3.2 *Het participerend leiderschap van de leider*

Voor de formele leider wordt leidinggeven vanuit de uitgangspunten van TGI gekenmerkt door Participerend leiderschap. De participerende leider neemt actief deel aan de processen, stelt integraal vast wat er speelt (Ik–Wij–Het–Globe), is transparant over eigen ervaringen, waarnemingen en ideeën en zoekt voortdurend naar de juiste maat in leiderschap (Van de Braak, 2014).

De participerende leider ziet het als zijn verantwoordelijkheid om naast de effectiviteit en verdere ontwikkeling van de organisatie ook maximaal de zelfsturing en de ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers te bevorderen. Om een collectief leiderschapsproces mogelijk te maken en te stimuleren dat medewerkers hun eigen leiderschap ontwikkelen streeft hij naar gelijkwaardige samenwerkingsrelaties. Geen onnodige hiërarchische verhouding, maar wel waar nodig de leiding nemen. Om dit waar te maken is het ook voor de formele leider belangrijk om zichzelf te zien als onderdeel van het geheel, er zich van bewust te zijn in welke spanningsvelden hij zich beweegt en het *eigen leiderschap* te ontwikkelen.

### 3.3 *Collectief verantwoordelijkheid nemen voor organisatieontwikkeling*

Het collectief leiderschapsproces is gericht op de verdere ontwikkeling van de effectiviteit van de organisatie. Dit wil ik graag definiëren vanuit maatschappelijk perspectief.

Slaagt de organisatie erin

- een missie waar te maken die aansluit bij behoeften in de samenleving;
- voorwaarden te scheppen voor arbeidswelzijn van de medewerkers (goed werkgeverschap);
- bestaanszekerheid te verwerven in de huidige maatschappelijke context?

Arie de Geus (2002) heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar de essentiële kenmerken van organisaties die in deze turbulente tijd duurzaam overleven. De Geus vond vier essentiële kenmerken. Deze organisaties

1. hadden een scherp gevoel van identiteit met een duidelijke missie en een sterk commitment van de medewerkers;
2. wisten hun voelhoorns feilloos te richten op wat er zich in hun omgeving afspeelde;
3. hadden een hoge mate van flexibiliteit in organisatiestructuren en boden ruimte voor verschillen en experimenten;
4. hadden een degelijk financieel beleid en eigen reserves, waardoor ze snel konden inspelen op ontwikkelingen en niet afhankelijk waren van financiers.

Er is in deze organisaties dus sprake van een voortdurende wisselwerking tussen de eigen identiteit en datgene wat er zich in de omgeving afspeelt. Door een sterk commitment van de medewerkers wordt de verantwoordelijkheid om de missie waar te maken breed

gedragen. Dankzij een stabiele financiële basis is er ruimte om creatief te zoeken naar nieuwe vormen en passende structuren. Dit zijn organisaties die zichzelf steeds opnieuw kunnen uitvinden en werkelijk een passend antwoord kunnen bieden op actuele ontwikkelingen in de samenleving. Het zijn organisaties die helder en expliciet zijn in hun missie en visie en tegelijkertijd in staat zijn deze regelmatig te vernieuwen als nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen hierom vragen.

#### **4 Missie en visie als dragers van organisatieontwikkeling**

Een heldere missie en visie zijn krachtige steunpilaren voor een organisatieontwikkelingsproces. Ze geven richting aan fundamentele veranderingsprocessen en bieden houvast in de veelheid van belangen die in een organisatie een rol spelen.

##### *4.1 De missie: contract met de samenleving en met elkaar*

De kern van een goede missie is dat deze het doel van de organisatie beschrijft vanuit het perspectief van de maatschappelijke meerwaarde van dit doel. Een missie geeft antwoord op de vragen: Voor wie willen wij wat betekenen? Wat hebben wij onze klanten, onze doelgroep te bieden? Wat is ons hoger doel? (Van der Loo, Geelhoed en Samhoud 2010) Een missie beschrijft dus niet alleen wat we willen doen, maar maakt ook duidelijk waarom we het willen doen, wat de maatschappelijke relevantie ervan is.

Om tot een passende missie te komen is het noodzakelijk dat de medewerkers goed contact maken met wat er in de maatschappij speelt. Waar is in deze tijd behoefte aan? Om sterk te staan is het natuurlijk van cruciaal belang dat de organisatie iets in de samenleving realiseert waar ook werkelijk vraag naar is en waarvoor ze als organisatie meerwaarde kan bieden.

Tegelijkertijd is het van belang dat iedere medewerker contact maakt met de eigen binnenwereld en zich de vragen stelt: Wat is mijn persoonlijke missie in mijn beroep? Wat is de bijzondere bijdrage die ik wil leveren aan onze maatschappij, in de huidige tijd? Door contact te maken met de persoonlijke waarden en drijfveren van de medewerkers enerzijds en de maatschappelijke behoefte anderzijds ontstaat een gezamenlijke missie waar iedereen zich aan kan committeren. Maatschappelijke relevantie ervaren van hun dagelijks werk is een belangrijke factor in de arbeidsmotivatie van medewerkers (Van der Vlist 1995).

Een missie maakt bij uitstek duidelijk dat de vier factoren onlosmakelijk samenhangen. Een inspirerende missie (Het) ontstaat op het snijvlak tussen maatschappelijke betekenis (Globe–Het), persoonlijke missie (Ik–Het) en collectief doel (Wij–Het).

Met elkaar een heldere missie formuleren legt de basis voor de identiteit van een organisatie en voor constructieve samenwerking. Het maakt duidelijk wat deze groep mensen met elkaar verbindt, waar zij naar streven en waar zij elkaar voor nodig hebben. Een missie geeft daarmee samenhang in een groep en richting aan de samenwerkingsprocessen. Dat is een belangrijk fundament voor het zelfsturend vermogen van de groep.

#### 4.2 Een visie als krachtig toekomstbeeld

Wanneer de missie helder is, kunnen de medewerkers er vervolgens met elkaar een beeld van creëren hoe ze een en ander willen doen. Een visie geeft concreet antwoord op de vragen: Waar staan we voor en waar gaan we voor? Wat zijn onze kernwaarden, kernkwaliteiten en streefdoelen? Welke idealen streven we na in onze werkwijze? Waar willen we staan over drie of over vijf jaar? Wat willen we dan bereikt hebben? Welke uitdaging gaan we met elkaar aan? (Copenhagen 2002, Nekkers 2010, Van der Loo, Geelhoed en Samhoud 2010)

Ook hier is het zorgvuldig waarnemen van binnen- en buitenwereld weer cruciaal. Daarbij zijn vragen van belang als: Welke ontwikkelingen zijn gaande in onze maatschappelijke context? Welke mogelijkheden en kansen liggen er? Waar willen we de komende jaren op inspelen? Waar willen we ons in specialiseren? Welke organisatievorm en samenwerkingscultuur passen bij dit ideaalbeeld? Medewerkers sluiten op die manier een contract met elkaar dat richting geeft aan de verdere ontwikkeling van de organisatie.

---

#### Casus

##### *Huis voor de Zorg – Een collectief leiderschapsproces in de praktijk*

In de afgelopen jaren ben ik als extern adviseur en opleider betrokken geweest bij organisatieontwikkelingsprocessen van het Huis voor de Zorg, een organisatie voor de belangenbehartiging van zorgvragers in Limburg. Als voorbeeld van een collectief leiderschapsproces wil ik enkele momenten in dit traject beschrijven. Onderstaand enkele fragmenten uit de missie en visie van het Huis voor de Zorg.<sup>1</sup>

#### Missie

##### *Verantwoordelijkheid en zeggenschap*

- Het persoonlijk leiderschap – de eigen verantwoordelijkheid – van zorgvragers bevorderen.
- Processen en projecten initiëren die leiden tot meer zeggenschap voor de zorgvrager en kwaliteit van de zorg.

In het Huis voor de Zorg hebben negen Limburgse koepel- en doelgroeporganisaties van zorgvragers hun krachten gebundeld. Samen maken ze zich sterk voor een verbetering van de dienstverlening in de gezondheidszorg.

#### Visie

##### *Waarin onderscheiden wij ons?*

- Altijd vanuit het perspectief van klanten/cliënten
- Vermogen om ervaringsdeskundigheid te mobiliseren
- Samenwerkend met maatschappelijke organisaties op basis van gelijkwaardigheid
- Dynamische, flexibele organisatie van beroepskrachten

---

<sup>1</sup> Bron: website en interne documenten Huis voor de Zorg

*Vanuit welke waarden, normen en overtuigingen?*

- Heel de mens; mensgericht, samenhangend en op maat, zeggenschap en verantwoordelijkheid
- Inclusieve samenleving
- Solidariteit
- Actieve aandacht voor mensen in een kwetsbare positie
- Volwaardig burgerschap
- Uitgaande van veerkracht en positieve gezondheid (Huber)
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

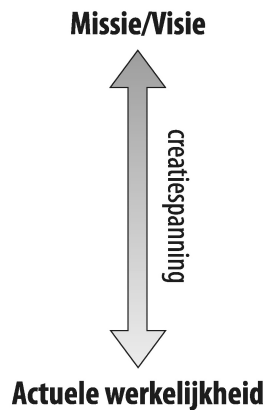
*Keuze voor de waardegebonden uitgangspunten van TGI*

Het Huis voor de Zorg is met deze missie en visie een organisatie die expliciet streeft naar handelen vanuit waardegebonden uitgangspunten. In bovenstaande waarden en het expliciete streven naar zelfverantwoordelijkheid en zeggenschap van de zorgvrager en gelijkwaardige samenwerkingsrelaties tussen alle betrokken partijen – zorgvragers, zorgaanbieders, vrijwilligers, beleidsmakers, verzekeringsmaatschappijen, professionals – zijn ook de uitgangspunten van TGI te herkennen. Het Huis voor de Zorg heeft TGI dan ook omarmd als richtinggevend principe op het niveau van waarden, houding en methodiek.

---

## **5 Van gewenste naar concrete werkelijkheid**

In een missie en visie wordt een ideaalbeeld geformuleerd: Voor wie willen wij betekenisvol zijn, hoe willen we dat doen, wat willen we bereiken? Het accent ligt op het streven, op iets willen. Daarmee is het nog geen werkelijkheid. Er is vaak verschil tussen de missie en visie van een organisatie en het verloop van de dagelijkse processen. Een collectief leiderschapsproces is erop gericht de missie en visie in de praktijk waar te maken, zodat de genoemde uitgangspunten ook echt herkenbaar worden – bijvoorbeeld in de manier waarop medewerkers met cliënten en met elkaar omgaan, hoe productieprocessen worden ingericht, hoe de dienstverlening vorm krijgt, hoe wordt samengewerkt met andere partijen in het maatschappelijke veld. Wanneer we vanuit de visie kijken naar de actuele werkelijkheid, wordt duidelijk waar ontwikkelpunten liggen op weg naar de realisering van de missie en visie. De discrepantie die we ervaren tussen missie en visie enerzijds en werkelijkheid anderzijds, kunnen we benutten om de organisatie naar een hoger niveau te brengen. De waargenomen spanning kan de motor zijn van fundamentele veranderingsprocessen en verdere organisatieontwikkeling: het daadwerkelijk creëren van een nieuwe werkelijkheid. Deze spanning wordt dan ook wel creatiespanning genoemd (Ofman 2006).



*figuur 2: Creatiespanning tussen missie en visie en de actuele werkelijkheid*

Gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de effectiviteit van de organisatie is alleen mogelijk wanneer er een proces van collectief leren op gang komt – wanneer de medewerkers met elkaar verantwoordelijkheid nemen om het functioneren van de organisatie, en alle factoren die hierin een rol spelen, op een hoger niveau te brengen, ook wel *organizational learning* genoemd (Wierdsma en Swieringa 2011, Argyris en Schön 1996). Volgens Wierdsma en Swieringa is een belangrijk kenmerk van dit organiseren dat de medewerkers zich met elkaar bewust worden van het verschil tussen de actuele situatie en de gewenste situatie en dit zien als een kans voor verdere ontwikkeling.

---

#### *Casus*

##### *Huis voor de Zorg – Een collectief leiderschapsproces in de praktijk*

In het Huis voor de Zorg wordt op verschillende manieren geïnvesteerd om de waardegebonden uitgangspunten ook gestalte te geven. Zo zijn er bijvoorbeeld groepen geïnstalleerd – kwaliteitscirkels genoemd – die erop zijn gericht elkaar te ondersteunen in de persoonlijke en professionele ontwikkeling. De kwaliteitscirkels worden beurtelings door verschillende medewerkers geleid, die hierin oefenen met de methodische uitgangspunten van TGI. Daarnaast worden er regelmatig ‘team-denkdagen’ gehouden om met elkaar de verdere ontwikkeling van de organisatie vorm te geven. Op individueel niveau worden medewerkers gestimuleerd om TGI-cursussen en opleidingen te volgen. Om de vertaling van de uitgangspunten naar de dagelijkse praktijk een impuls te geven werd op bepaald moment een TGI-cursus op maat georganiseerd, speciaal gericht op het waarmaken van de waardegebonden uitgangspunten. In deze cursus werden aan alle medewerkers mogelijkheden geboden voor reflectie, bewustwording en verdere ontwikkeling van de gewenste basishouding en professionele vaardigheden: in hoeverre slagen we erin het waardegebonden handelen waar te maken in het begeleiden van onze doelgroep, in het samenwerken met onze netwerkpartners en met elkaar? Waar zitten ontwikkelkansen, op individueel en op collectief niveau? Het thema van de cursus was ‘Waardegebonden handelen in de dagelijks praktijk’.

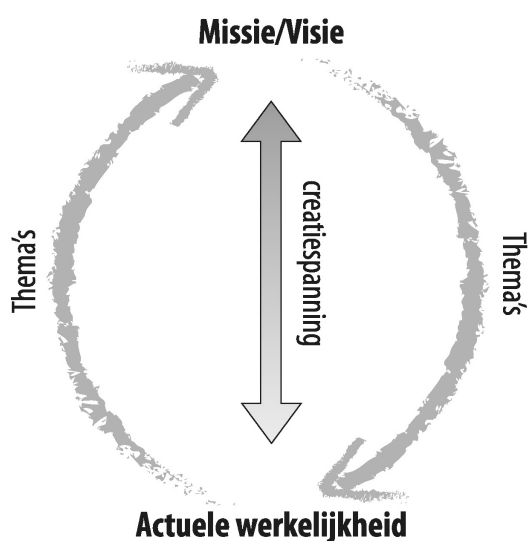
---



## 6 Het TGI-thema als stuwende kracht

In paragraaf 5 hebben we gezien hoe het verschil tussen de missie en visie die men heeft en de actuele werkelijkheid die men ervaart, een bepaalde spanning kan opleveren. Door met elkaar waar te nemen wat er speelt en de thema's die leven te benoemen kan deze spanning worden benut om een volgende stap te zetten in de ontwikkeling van de organisatie. De ervaren spanning wordt omgezet in een creatief proces waar alle betrokkenen in participeren (vgl. Algra 2010).

Een van de essentiële kenmerken van een TGI-thema is dat het aansluit bij wat er leeft in de organisatie en tegelijk uitnodigt om de volgende stap in de ontwikkeling van het gezamenlijke proces te zetten. Het gaat erom te durven benoemen wat er leeft, hier aandacht voor te vragen en het er met elkaar over te hebben. Het thema zit op het scherp van de snede tussen aansluiten, voldoende veiligheid bieden én uitdagend, inspirerend zijn. Door thema's te bewerken – ieders waarnemingen, ervaringen en ideeën ten aanzien van een thema te verkennen en te onderzoeken – kunnen betrokkenen vervolgens ontwikkeldoelen en strategieën formuleren die recht doen aan ieders beleving en ideeën. Dit vergroot de kans dat de missie en visie ook concreet worden omgezet in de dagelijkse praktijk.

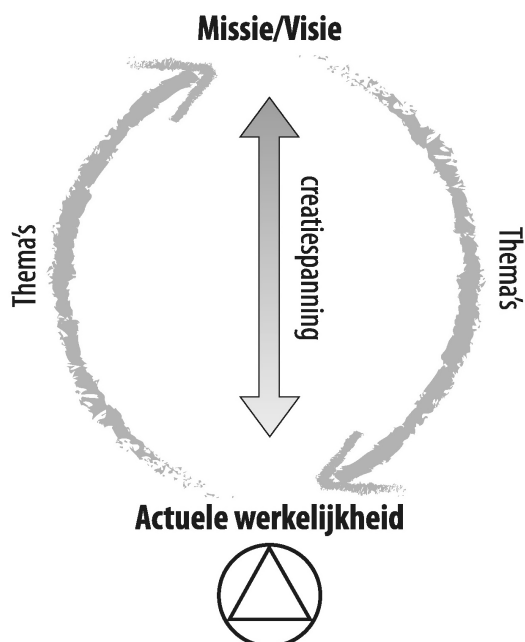


*figuur 3: Thema's vinden in de spanning tussen missie en visie en actuele werkelijkheid*

Door thema's te vinden en te bewerken wordt de spanning tussen visie en werkelijkheid omgezet in een cyclisch leerproces. Enerzijds bekijken we: Welke thema's moeten wij met elkaar bewerken om onze missie en visie ook echt te verwerkelijken? Anderzijds gaan we na: Wat betekenen onze waarnemingen van de werkelijkheid voor het verder ontwikkelen van onze missie en visie?

Een analyse maken met behulp van het vierfactorenmodel van TGI kan hierin heel ondersteunend zijn. In een dynamische balans recht doen aan al deze vier factoren is een

ander essentieel kenmerk van een TGI-thema: wat nemen wij waar ten aanzien van deze vier factoren en welk thema vraagt dan nu aandacht? De variatie in thema's is oneindig.



figuur 4: Thema's vinden met behulp van het vierfactorenmodel

---

#### Casus

*Huis voor de Zorg – Een collectief leiderschapsproces in de praktijk*

#### *De levende organisatiethema's*

In de cursus heeft iedere medewerker persoonlijk een leerweg afgelegd vanuit de vraag: Hoe kan ik me verder ontwikkelen in mijn waardegebonden handelen, zowel in de professionele praktijk met onze doelgroep als in de samenwerking met collega's? Naast deze persoonlijke leerweg ontstond er in de cursussen ook bewustwording van actuele vraagstukken in de organisatie die om aandacht vroegen.

Na de cursus zijn deze waarnemingen, ervaringen en ideeën door een kerngroepje – een aantal medewerkers en ik als extern begeleider – samengebracht en geordend tot de organisatiethema's die verder bewerkt zouden moeten worden. Vervolgens zijn deze thema's in een personeelsbijeenkomst aan alle medewerkers gepresenteerd en is gezamenlijk bekeken of de thema's ook voor de andere medewerkers herkenbaar waren en hoe ze verder in ontwikkeling konden worden gebracht. Ook dit is een belangrijke stap in het werken met TGI-thema's: toetsen of alle betrokkenen zich kunnen committeren aan het thema.

Onderstaand enkele voorbeelden van de ervaringen, waarnemingen en gedachten van de medewerkers en het thema dat hieruit voortkwam.

## De thema's

### 1 *Ervaringen, waarnemingen en gedachten met betrekking tot de missie en visie*

Vanuit het thema van de cursus, 'waardegebonden handelen in de praktijk', was het natuurlijk ook van belang om met elkaar te onderzoeken hoe de waarden, zoals ze zijn opgenomen in de visie, worden gedeeld en gedragen. Tijdens de cursus bleek dat we er niet zonder meer van uit konden gaan dat de missie en visie voor iedereen helder waren. Een aantal medewerkers had hier een heel duidelijk beeld van, voor anderen was het nog te vaag en abstract wat ze als Huis voor de Zorg precies wilden bereiken. Enkele citaten: 'Mijn waarneming is dat we te veel veronderstellen dat iedereen weet in welke richting we werken, maar we maken dit te weinig expliciet.' 'Naar mijn idee hebben we de neiging om ons te beperken tot algemene formuleringen, in de veronderstelling dat iedereen daar persoonlijk richting aan kan geven.'

Een aantal medewerkers uitte de frustratie dat het proces van visievorming onvoldoende met iedereen was gedeeld en nog vooral iets was van een aantal mensen die hierin vooropliepen. Vanuit het perspectief van de directie werd juist een beroep gedaan op ieders zelfverantwoordelijkheid om in het dagelijkse proces duidelijker te handelen vanuit de missie en visie.

Door uitwisseling van deze verschillende perspectieven kwamen we tot de conclusie dat het expliciteren van de missie en visie en de manier waarop er vanuit de visie werd gewerkt, toch nog aandacht vroegen in de organisatie. Dit leidde tot het thema:

*'We stellen onze missie en visie op scherp; wat is er nog nodig om tot een gezamenlijk gedragen beeld te komen?'*

### 2 *Ervaringen, waarnemingen en gedachten met betrekking tot de samenwerking met vrijwilligers*

In veel casussen die in de cursus werden besproken, werd aandacht besteed aan de gelijkwaardige samenwerking met en de begeleiding van vrijwilligers. Gaandeweg werd duidelijk dat de diversiteit van vrijwilligers een thema was dat aandacht vroeg.

- Er is sprake van een grote diversiteit aan vrijwilligers. Hebben we wel voldoende aandacht voor de goede match tussen de vraag en de competenties van de vrijwilliger?
- Benutten we de competenties van de vrijwilligers wel voldoende? Is hierin niet nog meer mogelijk als we ook meer denken aan deeltaken in plaats van volledige pakketten?
- Hoe kunnen we vrijwilligers motiveren en ondersteunen om ook daadwerkelijk vanuit onze visie te handelen en nog gelijkwaardiger met ons samen te werken?
- Hoe gaan we goed om met het verschil tussen actieve en passieve vrijwilligers?

Hieruit kwam het volgende thema voort:

*'Iedere vrijwilliger is uniek; hoe komen we tot effectieve en respectvolle samenwerking?'*

### 3 *Ervaringen, waarnemingen en gedachten met betrekking tot de werkdruk*

Naast het waardegebonden samenwerken met de doelgroep was er tijdens de cursus ook aandacht voor 'zorg voor elkaar, ieders arbeidswelzijn, goed werkgeverschap; wat zijn hierin onze ervaringen en waarnemingen?' Gaandeweg ontstond de bewustwording dat veel

medewerkers de werkdruk als (zeer) hoog beleefden. Een eerste verkenning van de factoren die hierin een rol speelden, leidde tot het volgende beeld.

- Het Huis neemt veel projecten op. Welke kerntaken horen bij onze missie? Waar liggen onze grenzen hierin? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat wij als Huis en als medewerkers niet uit onze voegen barsten?
- De toetscriteria om ja of nee te zeggen worden niet door iedereen als helder en expliciet ervaren.
- Er is sprake van een zeer sterke gedrevenheid op individueel niveau. Ook in de gezamenlijke cultuur wordt de lat hoog gelegd. Uiteraard is dit een enorme kracht, maar ook schuilt hierin het gevaar dat we individueel en collectief worden overvraagd.
- Van de medewerkers kan natuurlijk worden verwacht dat zij zich in hun werkuren ten volle inzetten. Nu gaan medewerkers echter regelmatig over hun eigen grenzen (in draagkracht en tijd) en ervaren zij soms te weinig ruimte om andere belangrijke aspecten van het werk te kunnen oppakken (naast het inhoudelijke werk).
- Er zijn momenten dat medewerkers zich hierin alleen voelen staan. Door het sterke accent op zelfverantwoordelijkheid krijgen zij de indruk dat ze worden geacht hier zelf de balans in te vinden. Er is behoefte aan meer dialoog hierover. Vanuit dit beeld kwamen we tot het thema:

*'Wat zien wij als kerntaken van het Huis voor de Zorg en wat niet? Wat zijn onze mogelijkheden en onze grenzen?'*

#### 4 *Ervaringen, waarnemingen en gedachten met betrekking tot de organisatie- en overlegstructuur*

In de visie staat: 'Wij zijn een dynamische en flexibele organisatie van beroepskrachten.' Het Huis voor de Zorg heeft dan ook een zeer organische structuur. Medewerkers hebben een gevarieerd takenpakket en krijgen vaak ook kansen om op projectbasis te experimenteren met nieuwe verantwoordelijkheidsgebieden. De lijnen lopen eerder informeel dan formeel. Naast de waardering voor alle mogelijkheden die dit biedt, werden er ook valkuilen ervaren.

- Veel mensen nemen meerdere rollen op zich en hebben op bepaalde momenten verschillende petten op. Dit leidt soms tot verwarring, onduidelijkheid.
- In de matrixstructuur die we hebben, is niet voor iedereen altijd helder hoe de lijnen lopen.
- Is de 'ondersteuning van personeel' wel voldoende geborgd in de manier waarop wij onze matrixstructuur invullen?
- Het MT is nu vrij groot in zijn samenstelling. Is dit wel helpend voor de cultuur die we nastreven: medeverantwoordelijkheid van alle medewerkers?
- Er is een sterke informele communicatiecultuur. Die heeft zeker een functie, maar we moeten wel waakzaam zijn voor het volgende:
  - bepaalde thema's komen soms te snel in het informele circuit en creëren zo onrust;
  - wat leeft in het informele circuit, moeten we ook naar het formele circuit brengen, zodat

het verder kan ontwikkelen en we niet blijven hangen in 'erover praten/spuien'.

Deze bewustwording leidde tot het thema:

*'Op weg naar flexibele en heldere structuren die onze missie en visie daadwerkelijk ondersteunen.'*

### **Hoe verder?**

Bij ieder thema werd nagedacht over een goed vervolg om het verder te verdiepen en te komen tot concrete strategieën: Waar kon dit thema het beste verder worden besproken? Wie voelde zich inhoudelijk of vanuit de functie aangesproken om in dit thema het voortouw te nemen? Welke rol kon het MT ten aanzien van dit thema vervullen? Voor welke thema's was een aparte werkgroep nodig, welke konden een plek vinden in de bestaande structuren?

Expliciet werd de wens uitgesproken om hierin het collectief leiderschapsproces voort te zetten; alle medewerkers werden uitgenodigd mee te denken en medeverantwoordelijkheid te nemen voor de verdere ontwikkeling van de thema's.

---

## **6 Tot slot**

Alle vormen van leiderschap die in dit artikel worden genoemd, hebben hun functie. Het is juist het samenspel van participierend leiderschap, eigen leiderschap en collectief leiderschap dat veel te bieden heeft voor de effectiviteit en de ontwikkeling van organisaties. In het proces van het Huis voor de Zorg was het de directeur die als participerende leider zijn verantwoordelijkheid nam, bijvoorbeeld door het initiatief te nemen tot de opleidingsdagen en de personeelsbijeenkomst en deze te faciliteren. Tegelijkertijd bevorderde hij gelijkwaardigheid in de samenwerking door zelf te participeren in de leerprocessen en open te staan voor feedback op zijn leiderschapsstijl. Ook alle leden van het managementteam participeerden actief in het proces. Zij gingen aan het werk met persoonlijke leerdoelen, deelden hun ervaringen en visie op de organisatiethema's en namen na de personeelsbijeenkomst de verantwoordelijkheid op zich om werk te maken van de opvolging van deze thema's, uiteraard in nauwe samenwerking met de medewerkers. De medewerkers namen hun eigen leiderschap op, hadden de moed om hun waarneming en ervaringen te delen, tot zelfreflectie te komen en persoonlijke thema's te onderzoeken. Zij durfden kritisch te zijn aangaande hun context en namen verantwoordelijkheid door samen aan het werk te gaan met de organisatiethema's. Velen van hen waren bereid om ook verder actief te participeren in het zoeken naar nieuwe strategieën. Door alle processen heen werd de kracht van collectief leiderschap ervaren. Dit gedeelde leer- en bewustwordingsproces gaf een gevoel van gezamenlijkheid, commitment ten aanzien van de visie en de organisatiethema's en vertrouwen in de verdere ontwikkeling op organisatieniveau.

Morgeson e.a. (2010) hebben een meta-analyse uitgevoerd op de onderzoeksliteratuur over effectief leiderschap. Zij merken op dat in vrijwel alle gevallen onderzoek wordt gedaan naar de effectiviteit van slechts één bron van leiderschap, bijvoorbeeld formeel leiderschap, intern of extern gericht leiderschap, persoonlijk leiderschap of gedeeld/collectief leiderschap. Zij pleiten ervoor in de toekomst juist meer onderzoek te doen naar de combinatie van verschillende bronnen van leiderschap. Zij veronderstellen daarbij dat juist dit een doorbraak zou kunnen zijn in het begrip en de ondersteuning van leiderschapsprocessen in teams en organisaties en de benutting van de aanwezige leiderschapskwaliteit. Ik sluit mij van harte bij hun visie aan.

## Literatuur

- Algra, A. (2010) Leiderschap vanuit visie. Hoe TGI dit proces kadert en stimuleert. In: *Tijdschrift voor Themagecentreerde Interactie*, 23, 9-16
- Argyris, C., D.A. Schön (1996) *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. Reading, MS: Addison Wesley Publishing Company
- Bergman, J.Z., J.R. Rentsch, E.E. Small, S.W. Davenport, S.M. Bergman (2012) The shared leadership process in decision-making teams. *The Journal of Social Psychology*, 152, 1, 17-41
- Braak, I. van de (2014) *Inspireren tot medeverantwoordelijkheid. Themagecentreerde Interactie als methodiek voor effectief leiderschap*. Amsterdam: Boom/Nelissen, 2e druk
- Braak, I. van de (2015) Partizipiërend Leiten. Zu Mitverantwortung anregen. *Themenzentrierte Interaktion*, 1
- Copenhagen, R. (2002) *Creatieregie. Visie en verbinding bij verandering*. Schiedam: Scriptum
- Dijkstra, J., P.-P. Feld (2012) *Gedeeld leiderschap. Veerkracht door nieuwe vormen van samenwerken, organiseren, leren en leiderschap*. Assen: Van Gorcum
- Geus, A. de (2002) *The Living Company. Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*. Harvard Business School Press
- Hackman, J.R., R.E. Walton (1986) Leading groups in organizations. In: Paul S. Goodman et al., *Designing Effective Work Groups*. San Francisco: Jossey-Bass
- Hintner, R., T. Middelkoop, J. Wolf-Hollander (2013) Participërend leiden. In: M. Schneider-Landolf, J. Spielmann, W. Zitterbarth (red.) *Handboek Themagecentreerde Interactie (TGI)*. Amsterdam: Tonnelier
- Loo, H. van der, J. Geelhoed, S. Samhoud (2010) *Kus de visie wakker. Organisaties energiek en effectief maken*. Den Haag: Academic Service
- McGrath, J. (1962) *Leadership Behavior. Some Requirements for Leadership Training*. Washington DC: U.S. Civil Service Commission
- Morgeson, Frederik P., D. Scott Derue, Elizabeth P. Karam (2010) Leadership in teams. A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, Vol. 36, No 1. Southern Management Association
- Nekkers, J. (2010) *Wijzer in de toekomst – Werken met toekomstscenario's*. Amsterdam: Business Contact
- Ofman, D. (2006) *Beziëling en kwaliteit in organisaties*. Utrecht: Servire, 10e druk
- Vlist, R. van der, H. Steensma, A. Kampermann, J. Gerrichhauzen (red.) (1995) *Handboek leiderschap in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Lemma; Heerlen: Open Universiteit.
- Wiersma, A., J. Swieringa (2011) *Lerend organiseren en veranderen. Als meer van hetzelfde niet helpt*. Noordhoff Uitgevers, 3e druk
- Yukl, G. (2002) *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Zaccaro, S.J., A.L. Rittman, M.A. Marks (2001) Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12, 451-483

**Over de auteur**

Drs. Ineke van de Braak is arbeids- en organisatiepsycholoog. Zij is als partner verbonden aan 4D organisatieontwikkeling & opleiding en werkzaam als TGI-opleider, managementcoach en teamcoach. [info@vier-d.nl](mailto:info@vier-d.nl)  
[www.vier-d.nl](http://www.vier-d.nl) / 06-51845978

**Publicatie**

Dit artikel is gepubliceerd in:

Phien Kuiper, *Themagecentreerde Interactie (TGI) in Vlaanderen en Nederland*.

Uitgeverij: Tonnelier, [contact@phienkuiper.nl](mailto:contact@phienkuiper.nl)