

Themagecentreerde Interactie (TGI)

Concreet houvast voor leiderschap

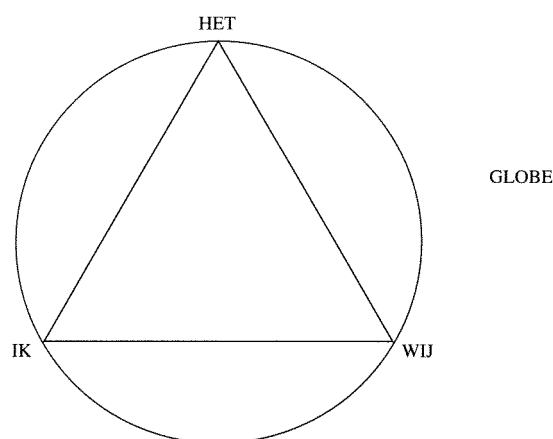
Ineke van de Braak

TGI is een model dat leidinggevendenden concrete mogelijkheden biedt om aan de nieuwe eisen die aan effectief leiderschap worden gesteld te voldoen: houvast bieden bij vaak snel opeenvolgende veranderingen én ruimte bieden voor zelfverantwoordelijkheid en ontwikkeling van medewerkers. De grondlegster van TGI, Ruth C. Cohn, is een joodse vrouw, in 1912 in Berlijn geboren. Zij studeerde psychoanalyse toen zij in 1941 het destructieve klimaat met jodenhaat en massamoord ontvluchtte en zich vestigde in Amerika. Uit deze periode stamt haar drijfveer om een maatschappelijke beweging te stimuleren die bevordert dat mensen zich in opvoeding, onderwijs en organisaties laten leiden door humane waarden. Zij ontwikkelde een systeem van waarden en opvattingen en een concrete methode voor het leidinggeven aan groepen en teams. De waarden die voor haar essentieel waren en die de basis zouden vormen van het TGI-systeem zijn: erkennen van de mens als psychobiologische eenheid en als autonoom én interdependent wezen, respect voor ontwikkeling en groei en de bewustwording dat ieder individu vrije ruimte heeft om verantwoordelijkheid te nemen in iedere dagelijkse situatie. Vanuit deze waarden ontwikkelde zij een concrete methode. In deze 'werkplaats' komen een aantal van de methodische aspecten van het TGI-systeem aan bod. Ik zal aan de hand van een voorbeeld uit mijn praktijk laten zien welke mogelijkheden TGI biedt voor leidinggevendenden. Het voorbeeld loopt als een rode draad door het artikel. Na ieder gedeelte volgt een beschrijving van bepaalde TGI-uitgangspunten.

Samen met een collega heb ik een trainingsprogramma verzorgd voor de 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. De directeur van de afdeling vertelde in een voorbereidend gesprek hoe hij in de afgelopen jaren de afdeling op de rails heeft gezet. Met enige trots toonde hij ons zijn afdelingsplan met een heldere schets van het profiel van de afdeling, de missie, de personele invulling, de aandachtsgebieden en geplande activiteiten. Zijn vraag was helder en afgebakend. Hij zag het als een volgende stap om te investeren in teamvorming en samenwerkingsvaardigheden. De stafleden zijn allemaal specialisten op hun vakgebied en samenwerking bleek niet vanzelf te gaan. Na het gesprek met de directeur vonden nog een aantal intakegesprekken met medewerkers plaats.

Integratie van vele factoren

In een dagelijkse arbeidssituatie spelen vele factoren een rol. Als ordeningsprincipe maken wij, zowel tijdens de intakegesprekken als bij de reflectie hierop, gebruik van een van de methodische aspecten van TGI: het vier-factorenmodel. Dit model gaat uit van gelijkwaardigheid en onderlinge samenhang van vier factoren: de taak (Het), het samenwerkingsproces (Wij), iedere medewerker (Ik) en de context van het team of de organisatie (Globe). Cohn heeft dit model gevisualiseerd als een driehoek in een bol (zie figuur 1).



Figuur 1: het vier-factorenmodel

De kern van TGI is dat leidinggevendenden leren om te balanceren tussen deze vier factoren zodat er een levendige situatie ontstaat, waarin steeds mogelijkheden zijn om te leren in de dagelijkse praktijk. Om dit te bereiken is het nodig dat al deze factoren tot hun recht komen en op het juiste moment aandacht krijgen. Wanneer een leidinggevende inzicht heeft in de onderlinge samenhang tussen deze vier factoren en de intuïtie ontwikkelt om op het juiste moment aandacht te geven aan een van de vier factoren bevordert dit de teameffectiviteit.

In de intakefase stelden wij vragen vanuit deze vier perspectieven. Over het feit dat de stafleden nog niet zozeer een team vormden met elkaar leken de mensen die wij spraken het wel eens te zijn. Welke factoren hierin een rol speelden werd echter zeer verschillend beoordeeld. De ene medewerker sprak over de cultuurverschillen tussen de medewerkers van twee verschillende fusiepartners. Een ander sprak over de dominantie en de snelheid van de directeur, waardoor de werkdruk zeer hoog was. Weer een ander zag het feit dat zij op verschillende locaties werkten als belangrijkste reden. Ook werd gesproken over een conflict tussen een aantal stafleden over de definiëring van hun rol. Een aantal medewerkers vertelde over het maandelijks overleg dat niet

naar tevredenheid verliep. Het was tot nu toe met name een briefing van de directeur, waar weinig dialoog op gang kwam.

Over al deze aspecten werd geen contact gemaakt met elkaar. Naar onze inschatting speelde de directeur hierin een belangrijke rol. Hij leek ons erg gedreven en energiek bezig met plannen maken. Er was echter te weinig ruimte om te investeren in dagelijks contact met de mensen. Hierdoor ontstonden grote tempoverschillen tussen hem en de medewerkers en had hij te weinig zicht op wat hen werkelijk bezighield.

We dachten na over onze opdracht. De vraag was teambuilding. De directeur zag dit vooral als investeren in samenwerkingsvaardigheden. Vanuit onze TGI-achtergrond wilden wij echter vooral aan het werk gaan met de onderlinge samenhang tussen de verschillende factoren. Wij gingen er van uit dat het uitspreken van wat hen bezighield in de dagelijkse situatie en collectieve bewustwording over hoe deze factoren onderling samenhangen de meeste kans gaf op betekenisvolle samenwerking. Het leek ons voor de verdere ontwikkeling van het team van cruciaal belang om de directeur te betrekken in deze manier van kijken naar ontwikkeling. Hij zou het team immers kunnen ondersteunen om deze vorm van leren in de praktijk door te zetten. Enerzijds door zelf naast zijn taakgerichtheid ook meer aandacht te hebben voor de individuele mensen en het samenwerkingsproces. Anderzijds door meer openheid te bevorderen zodat de teamleden met elkaar de onderlinge samenhang tussen de vier factoren zouden kunnen onderzoeken.

Authenticiteit bevordert ontwikkeling

Een cultuur realiseren waarin mensen werkelijk open en eerlijk durven te zijn en verantwoordelijkheid nemen 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* – heeft te maken met de menselijke 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 echter niet dat we alles wat in ons opkomt op ieder moment kunnen zeggen. Dan komen we namelijk in de knoop met *het eigen leiderschap*. Dit impliceert immers dat ieder steeds vanuit verantwoordelijkheidsbesef (voor jezelf, 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 waarin authenticiteit en zelfverantwoordelijkheid worden bevorderd geeft de

mogelijkheid aan een team om zichzelf te sturen, te leren en zich te ontwikkelen.

Wij bespraken deze uitgangspunten en de rol van de leider in deze processen met de directeur. In overleg met hem besloten we om de trainingdagen te gebruiken om deze openheid te stimuleren. Met de aspecten die aan bod zouden komen zou hij daarna verder aan de slag gaan. Tijdens de eerste trainingdag nodigden we ieder uit om aan de hand van het vierfactorenmodel een eigen analyse te maken van de factoren die hem of haar op dat moment bezighielden. In de daaropvolgende uitwisseling werden vele factoren benoemd. De teamleden reageerden met herkenning, verrassing of verbazing. Er ontstond steeds meer energie en er werden verbanden gelegd tussen de verschillende factoren. In de loop van de dag werden mensen vrijer en durfden zij steeds meer te zeggen. De vraag kwam naar boven: 'Waarom moeten wij eigenlijk een team vormen met elkaar?'. Er werd bijvoorbeeld verwezen naar het gezamenlijk werkoverleg dat tot nu toe weinig inhoud kreeg. Vanuit TGI-perspectief trokken mijn collega en ik de conclusie: er is in dit team geen centreren thema.

Het thema als focus

Het *thema* in TGI is de *actuele opgave* van het team. Een thema geeft de mogelijkheid om te focussen en energie te bundelen. Het geeft richting in de veelheid van factoren waar een leidinggevende in een team mee te maken krijgt. Het maakt duidelijk voor welke opgave het team staat en geeft antwoord op de vraag: wat staat ons 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? Een thema kan gedefinieerd worden op overkoepelend niveau (bijvoorbeeld de visie), maar ook op operationeel niveau (de vraagstelling van een bepaald moment). Het is met name de taak van de leidinggevende om er voor te zorgen dat deze opgave expliciet wordt benoemd en zo wordt gedefinieerd dat iedere medewerker er zich mee kan verbinden. De leidinggevende stimuleert de teamleden als het ware een contract met elkaar te maken over wat hen te doen staat.

Van een dergelijk verbindend thema was naar ons idee in het team geen sprake. Het was voor de teamleden niet duidelijk wat hun gemeenschappelijke opgave was. De meesten definieerden hun taak sterk vanuit het perspectief van hun eigen specialisme. Naar onze inschatting zou het zinvol zijn wanneer zij zouden samenwerken aan beleidsvoorbereiding voor de overkoepelende directie. Vanuit multidisciplinaire samenwerking zou integraal en effectiever beleid kunnen worden gevoerd. Dit was ook de wens van de directeur, die dit ook als visie in het afdelingsplan had geschreven. Wij hadden de indruk dat bij een aantal stafleden deze wens wel aanwezig was maar dat men hier geen concreet beeld bij had. De visie was voor hen nog niet levend waardoor ze er zich ook niet toe konden verbinden. We besloten hen te vragen in subgroepjes

zelf aan de slag te gaan met het thema: 'Wat zou een meerwaarde kunnen zijn wanneer wij als groep meer samenwerken?'. Dit gaf hen de gelegenheid zich in een kleine groep hierover uit te spreken en beelden te delen. Het was mooi te zien hoe gaandeweg overal zeer levendige gesprekken ontstonden. Bij de uitwisseling van het resultaat van de subgroepen waren velen verrast door de mogelijkheden die multidisciplinaire samenwerking zou bieden. En het was met name de wens naar invloed op beleidsniveau die overal terugkwam en de gemeenschappelijke opgave duidelijk maakte.

Zowel de stafleden als de directeur waren aan het einde van de training zeer enthousiast. Men was blij met de openheid die was ontstaan, met de bewustwording van een aantal factoren die in de dagelijkse praktijk veel energie hadden gekost en vooral met het feit dat het helder was geworden wat hun opgave was als team. Dit gaf ook richting aan concrete praktijkvragen zoals bijvoorbeeld de invulling van het werkoverleg.

Een persoonlijke leerweg

Ik werd door deze praktijkervaringen opnieuw overtuigd van de mogelijkheden die TGI biedt om als leider zowel houvast als ruimte te bieden voor iedere medewerker. Het vierfactorenmodel en de postulaten bevorderen een open cultuur waarin ruimte is voor taak- én mensgerichtheid. Het zoeken en expliciet maken van het thema dat de teamleden verbindt geeft richting aan het organiserenproces. De methodische handreikingen en de basishouding van TGI zijn relatief eenvoudig uit te leggen. Werkelijk op deze manier gaan leidinggeven vraagt echter vaak om een intensieve leerweg, ook in de persoonlijke ontwikkeling van de leider. Helaas creëren leidinggevendenden dikwijls niet de noodzakelijke ruimte voor deze persoonlijke leerweg. Dit was in bovenstaand praktijkvoorbeeld ook het geval. Op het moment van de training en in de tussenliggende gesprekken met ons was er zeker sprake van bewustwording en nieuw inzicht bij de directeur. Hij was enthousiast en zag mogelijkheden om er zelf mee aan de slag te gaan. Naar onze inschatting zou hij veel baat kunnen hebben bij verdere coaching om zich de genoemde leiderschapskwaliteiten echt eigen te maken. Daartoe was deze training zeker niet toereikend geweest. Hier koos hij jammer genoeg niet voor. In latere contacten bleek inderdaad dat het moeilijk voor hem was om uit zijn persoonlijke valkuilen te blijven. Ik denk dat er veel wordt gevraagd van leidinggevendenden in deze tijd. Het lijkt mij van groot belang dat leiders zich de noodzakelijke *leerruimte* gunnen.