

Leiderschap vanuit visie Hoe TGI dit proces kadert en stimuleert.

Annemieke Algra



Inleiding

Als leider een koers uitzetten voor je organisatie en tegelijkertijd sturen om daar te komen is geen eenvoudige opgave. Leaders moeten bij het denken over de toekomst van hun organisatie voorop lopen en zich bekwamen in het ontwikkelen van een toekomstbeeld. Een inspirerende visie genereert energie en trekkracht: dit is de richting waarin we ons als organisatie willen ontwikkelen.

Analyse van de werkelijkheid geeft inzicht in wat er al is en kan spanningsvelden en disbalans aan het licht brengen. Is de visie nu richtinggevend voor het leiderschap en het concreet handelen van de leider?

Uit onderzoek (van der Loo, 2007) blijkt dat er een diepe kloof gaapt tussen een visie hebben en er gedreven naar handelen. Dat moet anders én beter kunnen. In dit artikel beschrijf ik hoe TGI het proces van leiderschap vanuit visie kader geeft én stimuleert.

In veel managementliteratuur is geschreven over visie en de noodzaak daarvan voor organisatieontwikkeling (Kotter, 2000; Kouzes en Posner, 1999; van der Loo, 2007; Quinn, 2000 e.a.). Dat wil ik hier niet herhalen. Voor de leesbaarheid van dit artikel benoem ik wat een visie in essentie is en ook welk fundamenteel onderliggend proces, het creatieproces, daarmee in werking wordt gezet. Vervolgens beschrijf ik wat TGI te bieden heeft in het sturen van dit proces: ik richt mij hier met name op het integrale kader dat TGI biedt om zowel de

visie (de wens) als de realiteit (de werkelijkheid) vanuit een meerdimensionaal perspectief te bezien. Tenslotte sta ik stil bij wat thema's kunnen bieden in het ontwikkelen van effectieve strategieën in het proces van wens naar werkelijkheid.

1. Reik naar de sterren – het belang van visie

'We moeten de ogen een moment sluiten en luisteren. Er is altijd iets in de lucht dat tevoren nooit gehoord is' (Karlheinz Stockhausen, 20-eeuwse componist)

In deze tijd, waarin organisaties steeds meer open systemen zijn geworden met veel invloeden van buitenaf (Van de Braak, 2006), is het voor leiders een opgave de onvoorspelbaarheid en de discontinuïteit die daarmee samenhangen het hoofd te bieden. Om met deze druk om te kunnen gaan is er één centraal scenario dat beschikt over het potentieel om alle krachten die de status-quo ondersteunen te doorbreken. Deze benadering is gebaseerd op visie. In de kern van de zaak maakt visie het mogelijk anders met de waan van de dag om te gaan én kan het omvangrijke verschuivingen in gang zetten die in geslaagde transformaties worden aangetroffen (Kotter, 2000).

Voor een definitie van visie sluit ik graag aan bij Nathans (1997) die visie als volgt omschrijft: 'Een visie is een krachtig mentaal beeld van een toekomst die we willen creëren, waarin inzicht, realisme, verbeelding, waarden en zingeving geïntegreerd zijn'. Twee aspecten vind ik hierbij van fundamenteel belang:

1. Creëren: wens en werkelijkheid verbinden in een fundamenteel ontwikkelingsproces
2. Integreren van waarden en zingeving in concreet dagelijks handelen

1.1 Creëren: een verlangen dat tastbaar wordt

Visie komt van het Latijnse woord *visio*, dat 'het zien, het aanschouwen', 'verschijning, visioen', 'voorstelling, idee' betekent. Visie ontwikkelen is je een betekenisvol beeld vormen van wat je wilt en wat je uitdaagt. Dit verlangen is geen dwaze fantasie, maar het resultaat van wat de leider aanvoelt dat zijn organisatie en haar medewerkers aan grensverleggingen kunnen meemaken. In wensen ligt verlangen opgesloten dat er om vraagt onthuld te worden. Dit is in een visie samengebracht in een uniek en gewenst toekomstbeeld. Dat gewenste toekomstbeeld kun je creëren. Ik houd van het woord 'creëren' omdat het in zijn betekenis een fundamenteel andere oriëntatie op de werkelijkheid biedt. Creëren is iets anders dan het oplossen van problemen. Creëren

gaat over iets tot stand brengen wat er nog niet is en is op de toekomst georiënteerd. Creëren is ontwikkelingsgericht en niet oplossingsgericht. Het oplossen van problemen is je energie inzetten om dat wat je niet wilt of wat je belemmert weg te werken. Wellicht raken je problemen door wilskracht en volharding wel opgelost, maar de vraag is of er dan sprake zal zijn van een nieuwe ontwikkeling. En dat is voor veranderingsprocessen in een organisatie wel noodzakelijk. Ik wil dit verduidelijken met een voorbeeld.

De samenwerking tussen twee teams binnen een organisatie verloopt stroef: afspraken worden niet nagekomen en medewerkers informeren elkaar onvolledig wat in toenemende mate irritatie teweeg brengt. Dit beïnvloedt niet alleen de werksfeer, maar ook de effectiviteit van beide teams. Om dit probleem op te lossen wordt een vergaderstructuur afgesproken waar iedereen zich aan moet houden. Stukken moeten op tijd worden aangeleverd en men zal elkaar hierop kritisch aanspreken. Effect van deze aanpak is dat de feitelijke informatie beter beschikbaar is, dat de vergadering op tijd begint, en dat er veel kritiek geleverd wordt op elkaars stukken. Welk probleem is hier nu opgelost? En is dit bevorderlijk voor de ontwikkeling van beide teams en haar organisatie? De vraag 'wat willen wij creëren en welk hoger doel streven wij na?' wordt hier niet beantwoord. Een organisatievisie geeft antwoord op de vraag: wat willen we werkelijk voor onze klanten en voor elkaar betekenen? En al het handelen is gericht op het verwerkelijken van dát beeld. Creëren wakkert geloof aan en het vertrouwen dat we tot grotere prestaties in staat zijn dan we denken.

1.2 Waarden en zingeving: bronnen voor visieontwikkeling

Het tweede belangrijke punt uit de definitie is de integratie van waarden en zingeving. Een waardegebonden visie geeft diepgang en betekenis aan de richting waarin een organisatie zich wil ontwikkelen. 'Visies moeten verheffend zijn en worden uitgedrukt in menselijke behoeften van een hogere orde' (Kouzes en Posner, 1999). Met andere woorden: van een toekomstbeeld dat je met hart en ziel wenst word je blij. Dat is veel meer dan wat een visie in veel gevallen geworden is, namelijk het formuleren van concrete doelstellingen, ook al liggen die een paar jaar verder.

Waarden raken ons in de kern van ons mens-zijn. Ieder mens wil graag gezien en erkend worden, van betekenis zijn en invloed uitoefenen. Waarden vormen ook een grondhouding van hoe we met elkaar om willen gaan

en hoe we ons tot elkaar willen verhouden. De waarden van TGI vind ik hier een mooi voorbeeld van. Op het moment dat respect voor jezelf én voor de ander als waarde in een visie is opgenomen, verhoogt dat het bewustzijn van hoe je met jezelf en met de ander omgaat. Hoe respectvol ben ik eigenlijk? Neem ik mijzelf serieus in wat ik doe, denk, voel en gewaar word? En hoe bejegen ik de ander? Hoe serieus neem ik hem of haar? Kan ik in mijn keuzes onze beider perspectieven een plaats geven, en kunnen wij ons daaraan gezamenlijk ontwikkelen? Ontwikkeling als waarde in een visie prikkelt ons de grenzen waarmee we te maken hebben te verruimen. Deze grenzen die in en buiten ons liggen, vragen een opmerkelijke sensibiliteit en verantwoordelijkheid. Het besef dat grenzen altijd te verruimen zijn moedigt ons aan, te groeien naar toegenomen vrijheid in gebondenheid. Het draagt verder bij aan het wezenlijke besef dat je een autonoom iemand bent en tegelijkertijd verbonden met anderen en de wereld om je heen. Waarden motiveren, brengen mensen bijeen en leveren de energie en inspiratie die er voor zorgen dat mensen bereid zijn zich in te zetten.

Ik wil dit illustreren met een voorbeeld.

Een gemeenteambtenaar moet veel onderhandelen met aannemers, waarbij geld altijd leidend is. Hij beziet beider zakelijke belangen en perspectieven. Tegelijkertijd doet hij iets wat in de aannemerswereld niet gebruikelijk is: hij investeert in de samenwerkingsrelatie. Hij vindt het belangrijk werkelijk contact te maken met de ander en zoekt naar de maat waarin hij 'zachtheid' kan brengen in die 'harde' wereld. Ook al verklaren collega's hem soms voor gek, zijn handelwijze dwingt respect af, ook bij de aannemers. Zij werken graag met hem samen: ze voelen zich gezien en erkend, en gestimuleerd zowel de zaak als de wijze waarop ze samenwerken serieus te nemen. Hij leeft vóór waarin hij gelooft en geeft zo het goede voorbeeld.

Als ik aan managementteams waarmee ik werk de vraag stel: 'stel, je wens (visie) is werkelijkheid geworden, wat brengt jullie dat?' Dan krijg ik antwoorden als 'trots', 'rust', 'diep vertrouwen', 'een besef van 't doet er toe en ik doe er toe'. Een waardegebonden visie bevordert zingeving.

Organisatieontwikkeling kan niet zonder leiderschap vanuit visie. Visie gaat over ontwikkelen, over durven, willen en zijn en brengt hierdoor leerprocessen tot ontwikkeling op het diepste niveau (drieslagleren, Swieringa en Wierdsma 2002). De uitdaging voor leiders is er in gelegen dat ze deze uitdagende richting aangeven en

daarin voorop lopen. Op het moment dat een organisatie een inspirerende visie formuleert fungeert deze als:

- reisdoel: waar je naar op weg bent;
- wegwijzer: welke richting je kiest;
- motivator: je wordt er enthousiast van en je hebt zin om er verantwoordelijkheid voor te nemen;
- activator: je acties en handelen zijn afgestemd op je reisdoel.

2. Met het hoofd in de wolken en beide voeten op de grond

Een krachtige visie is een eerste bouwsteen voor de ontwikkeling van je organisatie. Maar daarmee zijn leiders er nog niet. Het is van essentieel belang dat er een proces op gang komt in de richting van de wens. Met andere woorden: het is de kunst de weg te creëren van wens naar werkelijkheid. Voor leiders betekent dit dat zij over twee belangrijke competenties moeten beschikken. Zij moeten visionair zijn én zij moeten de kunst verstaan het proces zo te richten dat de wens ook werkelijkheid wordt. Fritz noemt dit proces het 'creatieproces' (Fritz, 1990).

Een essentieel kenmerk van het creatieproces is dat het gericht is op het tot stand brengen van wat er nog niet is. In deze formulering zitten twee fundamentele uitgangspunten: beeld hebben van het nieuwe (de wens) en weten dat je vertrekpunt de werkelijkheid is van dat moment. Op het moment dat leiders zich een visie verbeelden, weten ze dat er een kloof te overbruggen is tussen wat zij willen en wat zij hebben. Deze discrepantie noemt Fritz 'creatiespanning of structurele spanning' (Fritz, 1990).

2.1 Creatiespanning vanuit een integraal kader

Om de kloof te kunnen overbruggen tussen wens en werkelijkheid is het belangrijk relevante verschillen te benoemen tussen wat je wilt en wat je hebt. Een eenduidig integraal kader helpt hierbij. Het geeft duidelijkheid bij het in kaart brengen van de verschillen, het geeft een reëel beeld van hoever je bent ten opzichte van wat je wilt creëren en het ondersteunt het ontwerpen van effectieve strategieën. Het vierfactorenmodel van TGI biedt zo'n kader en geeft daarmee methodisch houvast.

Het vierfactorenmodel maakt het mogelijk een meerdimensionaal toekomstperspectief te creëren waarin persoonlijkheid (Ik), gemeenschappelijkheid (Wij), objectiviteit (Het) en context (Globe) geïntegreerd zijn. Zo ontstaat een uniek Ik-Wij-Het-Globe-toekomstbeeld. Wat het vierfactorenmodel zo betekenisvol

maakt, is het feit dat bovengenoemde factoren van gelijke waarde zijn én dat ze elkaar in hun onderlinge samenhang beïnvloeden. Een integrale visie is dan een vierluik dat een krachtig beeld schetst over:

- Waar willen we ons op taakniveau naar ontwikkelen? Welke meest uitdagende doelstellingen hebben wij voor ogen waarvoor samenwerking vereist is (Het-Wij)?
- Hoe willen we met elkaar samenwerken en welke uitgangspunten vinden we daarin van wezenlijk belang? Welke onderliggende waarden delen we met elkaar en zijn leidraad in ons handelen (Wij-Ik)?
- Hoe willen wij als organisatie het arbeidswelzijn en de motivatie van de individuele medewerker ondersteunen? Wat maakt dat hij graag bij ons wil werken en zich gezien en erkend voelt? Wat mag hij daarin van ons verwachten en wij omgekeerd van hem (Globe-Ik)?
- Wat willen we uitstralen in de buitenwereld, waarin willen we uniek zijn en waaraan herkennen samenwerkingspartners dit (Globe-Het)?

Dit integrale toekomstbeeld bevordert het besef dat gezamenlijk werken aan doelstellingen een appél doet op ieders aandeel en verantwoordelijkheid. Autonomie (op zichzelf staan) en interdependentie (verbonden met anderen en de wereld om hen heen) zijn ook hierin onlosmakelijk met elkaar verbonden. Op deze manier teamwork leveren is een sleutel tot succes en komt iedereen ten goede. Organisatieontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling komen samen.

Het vierfactorenmodel ondersteunt de leider óók in het ontwikkelen van een vierdimensionale blik op de werkelijkheid, waarin hij diezelfde vier perspectieven onderscheidt én ze in samenhang beziet. Dit is makkelijker gezegd dan gedaan. In mijn werk hoor ik van veel leiders dat de waan van de dag hun werk regeert. Moeten zij het ene moment hun teams aansturen tot een effectievere werkwijze om de gestelde doelen te bereiken, een volgend moment voeren zij een gesprek met een medewerker die de werkdruk niet aankan. En passant moeten enkele misverstanden met een externe samenwerkingspartner opgelost worden en nieuwe ministeriële richtlijnen zullen er toe leiden dat binnen de organisatie een efficiëncyslag gemaakt moet worden. Is de leider in die turbulentie in staat te zien wat er werkelijk speelt? Of ziet hij alleen zijn eigen werkelijkheid en wat hem bekend en vertrouwd is? Genoemde complexiteit vraagt van de leider een nieuwsgierige basishouding. De onderzoeker in hem moet geactiveerd worden om een reëel beeld te krijgen van

wat er werkelijk speelt. Dit betekent dat hij scherp moet kunnen waarnemen en van waarnemingsperspectief moet kunnen wisselen (ik, de ander, op metaniveau vanuit leidinggevende rol) om zodoende zinvol te kunnen interpreteren, evalueren en waarderen.

2.2 Wat betekent dit nu voor de leider?

De leider moet visionair én realist zijn en die twee competenties in zijn leiderschap verenigen. In mijn werk ontmoet ik vaak leiders die óf de visionair zijn óf de realist. De visionaire leider is gedreven in het ontwikkelen van zijn organisatie en zijn medewerkers en heeft een kritisch oordeel over het feit dat ze daar nog niet zijn. Hij wil graag dat zijn medewerkers medeverantwoordelijkheid dragen en is teleurgesteld dat dat te weinig gebeurt. Deze leiders hebben vaak onvoldoende oog en oor voor wat zich afspeelt in de werkelijkheid, voor de motivatie en het arbeidswelzijn van hun medewerkers en wat ze al wel en nog niet (aan)kunnen in het medeverantwoordelijkheid dragen. De meer realistische leider is in de hectiek van alle dag druk bezig problemen op te lossen en orde en structuur aan te brengen. Actuele problemen of vraagstukken zijn meer leidend in hun handelen, dan dat zij dit verbinden met de richting waarin de organisatie zich wil ontwikkelen. De grote uitdaging voor álle leiders is wens en werkelijkheid te verbinden. Wens en werkelijkheid zijn twee delen van één creatieproces en onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Het vierfactorenmodel van TGI kan voor een leider veel betekenis hebben in het creatieproces:

- hij gaat meer begrijpen hoe de vier factoren met elkaar samenhangen én hoe ze elkaar onderling beïnvloeden;
- hij krijgt meer inzicht in welke factor of welke verbinding tussen factoren over- dan wel onderbelicht is;
- hij is in staat spanningsvelden tussen wens en werkelijkheid preciezer en reëler te benoemen;
- hij ontwikkelt gevoel voor actuele thema's die aandacht en verantwoordelijkheid vragen.

3. Het proces van wens naar werkelijkheid: bouw de brug terwijl je er overheen loopt

De kracht van visie maakt het mogelijk als vanzelf te reiken van het gewone naar het buitengewone (Fritz, 1990). Dat klinkt mogelijk magisch en is het in zekere zin ook. Men zegt weleens 'de dingen worden dan gewoon gedaan omdat de wens de keuze van handelingen ordent in de richting van het gewenste beeld'. Een belangrijke succesfactor is hoe de leider omgaat met de

creatiespanning tussen wens en werkelijkheid. Het is de kunst de creatiespanning te gebruiken en er je voordeel mee te doen. Dat is niet eenvoudig. Immers, een menselijke neiging is om de spanning zo snel mogelijk weg te werken, hoe dan ook.

Belangrijke stappen in het omgaan met de spanning tussen wens en werkelijkheid, zijn:

1. Je accepteert dat die spanning er is. Het is een feit en vaak ook een sterke gewaarwording.
2. Je weet waar je het voor doet. Je focust op je wens die richting geeft en trekkracht genereert. Je ervaart een opstuwende energie die helpt de spanning te verduren.
3. Je weet waar je vandaan komt. Je ziet het reële beeld van de werkelijkheid onder ogen, dat je objectief en precies in kaart hebt gebracht.
4. Je maakt keuzes en stelt prioriteiten.
5. Je ontwerpt en experimenteert met strategieën en je hebt daar een kritisch oordeel over.
6. Je benut al aanwezige krachten.

3.1. *Levende thema's als leidraad voor het ontwikkelen van effectieve strategieën*

Nu de leider een integrale blik heeft op zowel de wens als de werkelijkheid weet hij welke afstand in het proces overbrugd moet worden. Door te werken met het vierfactorenmodel is hij in staat die spanningsvelden preciezer en reëler te benoemen én weet hij ook voor welke uitdaging hij en zijn medewerkers staan.

- Hoe groot is het verschil in effectiviteit en efficiency tussen hoe het nú gaat en wat in de wens als grootste uitdaging is geformuleerd (Het-Wij)? Zijn er spanningen in het volbrengen van de taken? Of onduidelijkheden in doelen en verantwoordelijkheden waardoor medewerkers zich niet verantwoordelijk voelen voor het behalen van resultaten?
- Wat wordt voelbaar nu de gewenste en huidige samenwerkingscultuur in beeld is gebracht (Wij)? Is er ruimte voor afwijkende meningen in de onderlinge samenwerking? Of heerst er een sfeer van zwijgen waardoor diversiteit in ervaring, behoefte en beleving onvoldoende expliciet wordt?
- Hoever staan medewerkers in hun houding en gedrag af van dat wat gewenst is (Ik-Wij-Het)? Is er ruimte voor persoonlijke problemen? Niet teveel, niet te weinig? Hebben medewerkers een afwachtende houding ten opzichte van collega's en hun leider of nemen zij proactief zelf verantwoordelijkheid?
- Welke afstand moet overbrugd worden om externe ontwikkelingen effectief te kunnen integreren in de situatie van nu (Globe-Het)? Is de buitenwereld voor-

al een obstakel of is er een open houding voor wat er gaande is? Is er ruimte voor creativiteit of moet alles binnen het bestaande kader worden opgelost?

Deze inzichten en gewaarwordingen maken duidelijk welke factor of verbinding van factoren verantwoordelijkheid vraagt. Als leider kun je er voor kiezen een bepaald thema dan als eerste aan de orde te stellen.

Naast het vierfactorenmodel is het werken met thema's een belangrijk methodisch uitgangspunt van TGI. Het actuele thema geeft antwoord op de vraag: 'Wat staat ons te doen als we werkelijk verantwoordelijkheid nemen voor onze taak (Het), de deelnemers als persoon (Ik), het samenwerkingsproces (Wij) en de context waarin we ons bevinden (Globe) (Van de Braak, 2005). De taak wordt zo verbonden met de medewerkers en de processen die zich ter plekke afspelen.

De essentie van een thema in TGI is dat het aansluit bij wat er leeft én dat het tegelijkertijd een prikkelende stap in de gewenste richting is. Het geeft focus waarover we het met elkaar moeten hebben om een volgende ontwikkelingsstap te kunnen zetten. Thema's zijn ontwikkelingsgericht en maken het mogelijk wens en werkelijkheid te verbinden. Op het moment dat je als leider het actuele thema voortdurend verbindt met de gewenste situatie (bevordert wat nu aan bod komt het realiseren van onze wens?) werken thema's als co-leider in het creatieproces.

Door dynamisch te balanceren tussen de vier factoren, dat wil zeggen afwisselend aandacht geven aan elk van de vier factoren én ze in hun onderlinge samenhang te blijven zien, kan het op het ene moment van belang zijn een taakgericht (Het) thema in te brengen, terwijl op een ander moment een samenwerkingsthema (Wij) noodzakelijk is. Het creatieproces wordt daardoor *thema*-gecentreerd in plaats van *leider*-gecentreerd.

Een thema wordt expliciet geformuleerd; daarmee structureert het het proces en geeft er richting aan. Een criterium voor een effectief thema is dat het zo geformuleerd is dat ieder zich ertoe kan verhouden en zijn eigen gedachten, gevoelens en gewaarwordingen daarover kan inbrengen. Bij elk thema dat jij als leider aanbrengt prikkel je het bewustzijn van je medewerkers van wat er in hun binnenwereld leeft en moedig je hen aan daarover in interactie te gaan. Een thema opent daarmee 'duizend deuren' en verbreedt de blik op de realiteit. Juist het uitspreken van die verscheidenheid aan beelden en interpretaties dragen er toe bij dat we onszelf en de ander beter gaan begrijpen. Thema's verlevendigen interacties en verdiepen leerprocessen. Er ontstaat ruimte voor diversiteit in persoonlijkheid

en oprechte dialoog. Dit is inclusief het aan de orde stellen van mogelijke storingen, want die treden ook op in het proces van wens naar werkelijkheid. Storingen kunnen bij de verschillende factoren liggen: persoonlijke belemmeringen of patronen (Ik), frustratie of conflict in samenwerking met een collega (Wij), onzekerheid bij een bepaalde taak (Het) of een geplande fusie die onzekerheden oproept (Globe). Omdat storingen voorrang nemen maakt het thematiseren ervan de weg weer vrij om effectief en goed samen te werken. Werken met thema's vermindert de afhankelijkheid van de leider en stimuleert het eigen leiderschap van de medewerkers: wat kan ik doen om deze situatie positief te beïnvloeden?

4. Hoe het werkt in de praktijk: een casus

Om bovenstaande te verlevendigen beschrijf ik een voorbeeld uit mijn werk. Eerst benoem ik wat de aanleiding tot de opdracht was, daarna geef ik de essenties van wens en werkelijkheid en het begin van het creatieproces weer.

Een bureau voor jeugdzorg heeft mij gevraagd het middenkader (drie unitleiders en vier gedragswetenschappers) te begeleiden in het leidinggeven aan hun unit. Aanleiding is een wijziging in functionele verantwoordelijkheid: de unitleider moet meer dan voorheen sturen op hoofdlijnen, de gedragswetenschapper krijgt nadrukkelijker een lijnverantwoordelijkheid, omdat zij medewerkers vanuit de inhoud van het werk moeten gaan aansturen. Na de intakefase formuleer ik als overkoepelend thema voor dit traject: 'Leiderschap delen: wat betekent dat en hoe willen we dat?'

Bij aanvang is de samenwerking stroef: de unitleiders gaan hun eigen gang en de gedragswetenschappers zijn huiverig en onzeker in het invullen van hun nieuwe verantwoordelijkheid. Wat hen verbindt is hun sterke motivatie voor dit werk. Deze neemt toe als zij, met behulp van het thema 'Onze missie in bedrijf, hier staan we voor!' een unitmissie formuleren. Het waartoe van hun werk wordt in eigen woorden opnieuw krachtig geformuleerd. Er ontstaat drive en bezieling waardoor zij zich individueel en als collega's opnieuw aan de organisatie en waar zij voor staat, verbinden. Zij besluiten in gezamenlijke verantwoordelijkheid deze unitmissie te delen met al hun medewerkers. Er ontstaat een parallelproces: de intrinsieke motivatie van medewerkers verlevendigt en mobiliseert bereidheid zich in te zetten. De medewerkers zijn verrast dat het middenkader hun eigen proces zo met hen deelt; dit creëert vertrouwen en openheid.

Met het thema 'We smeden een inspirerende visie: stappen verder dan we denken dat we durven en kunnen' creëert het middenkader vervolgens een aantrekkelijk en uitdagend toekomstbeeld. Het verlangen om met elkaar werk van betekenis te leveren wordt gevat in concrete woorden. Het vierfactorenmodel focust hun ideeënstroom en er ontstaat een integrale visie die energie en trekkracht genereert: 'Yes, hier gáán we voor!'

Hun integrale toekomstbeeld:

De Ik-factor: motto 'daar ben ik trots op'

Ik als medewerker draag actief verantwoordelijkheid en zoek creatief naar oplossingen bij problemen. Ik kan mij in mijn professie en als persoon ontwikkelen. Ik voel me gesteund in mijn werkuitoering door een adequate methodiek en begeleiding.

De Wij-factor: motto 'zo doen wij dat met elkaar'

Wij dragen gezamenlijk verantwoordelijkheid, steunen elkaar en werken samen. Wij communiceren transparant en hebben een feedbackcultuur. We zorgen voor een klimaat gericht op leren, ook van onze fouten en we vragen op tijd hulp. We zijn trots op ons werk en kunnen dat uitleggen aan derden. Onze grondhouding is 'jij bent waardevol als mens, en zo benaderen we elkaar én onze cliënt'.

De Het-factor: motto 'zo pakken wij dat aan'

Onze teams dragen in hoge mate eigen verantwoordelijkheid in het behalen van de gestelde doelen. Onze medewerkers zijn in staat de inhoudelijke werkmethode toe te passen, hierop te reflecteren en zichzelf er kritisch op te beoordelen. Zij formuleren plannen ter verbetering én voeren ze uit. Wij, unitleiders en gedragswetenschappers, hebben een duidelijke taakverdeling en communiceren open over wederzijdse verwachtingen. Wij sturen op adequaat methodisch functioneren van medewerkers en anticiperen op case-load en bezetting. We hebben een beoordelingscyclus over diverse inhoudelijke aspecten en een op elkaar afgestemde systematiek in begeleiding. Ons werk is toetsbaar.

De Globe-factor: motto 'positieve beeldvorming begint bij onszelf'

Samenwerking met externe partners verloopt dremelloos, snel en efficiënt. Wij zijn out-reaching, participeren in netwerken, komen onze afspraken na en staan voor onze keuzes en beslissingen. We treden krachtig op tegen onjuiste beeldvorming. Over-

dracht van zaken naar interne afdelingen verloopt efficiënt en goed. We werken in een veilige werkomgeving die voldoet aan de veiligheidseisen.

De opwindning van het reisdoel dat uit deze visie spreekt, mobiliseert bij hen het geloof in de mogelijkheden om het gewenste ook daadwerkelijk te kunnen realiseren. Het motiveert hen hier individueel en in gezamenlijkheid verantwoordelijkheid voor te dragen. In toenemende mate beseffen zij dat ze deel zijn van een geheel, 'ik ben autonoom en interdependent'. En dat wát ze doen en hóe ze het doen van invloed is op de ander. Dit besef tilt hen uit boven de korte termijn en het eigen belang en prikkelt hun leiderschap en ondernemerslust: 'Wat kan ik vanuit mijn verantwoordelijkheid doen om deze visie concreet te realiseren?' Nu de richting is bepaald en het willen en durven ontwikkelen is aangewakkerd zijn ze meer dan voorheen bereid te onderzoeken hoe hun werkelijkheid er uit ziet. Wat gebeurt daar en met welk effect?

Analyse van de werkelijkheid geeft het volgende beeld:

De Ik-factor:

Medewerkers zijn gemotiveerd en hebben een sterke driveiestewillenbetekenenvoorhuncliënt. Tegelijkertijd worstelen veel van hen op een individuele manier met de werkdruk, het behalen van de doelen, het effectief toepassen van de methodiek en de onderlinge samenwerking. Zij zijn er niet trots op bij bureau Jeugdzorg te werken. Moeten zij zich individueel verantwoorden over wat in de media terecht én onterecht kritisch over hen wordt geschreven? Er is spanning, gemopper en een sterk afwachtende houding naar het middenkader.

De Wij-factor:

Er zijn bondjes van oud en nieuw gedienden die elkaar niet altijd begrijpen. Medewerkers zijn wel bereid voor elkaar in te vallen, maar bij problemen of vragen wordt beperkt hulp gezocht. De samenwerkingscultuur kenmerkt zich door individualiteit. Men geeft elkaar eerder negatief kritische dan positief opbouwende feedback. Het middenkader moet er wat aan doen.

De Het-factor:

Er is grote werkdruk en de wachtlijst moet worden weggewerkt. Hier ligt sterke politieke druk op en de formatie is niet toereikend dit adequaat op te pak-

ken. Samenwerking met andere afdelingen verloopt wisselend goed en slecht, verwachtingen worden niet uitgesproken. De nieuw te hanteren methodiek is nog onvoldoende geïmplementeerd en het belang van kwaliteitsdenken hierover wordt onvoldoende ingeschat. Het middenkader functioneert niet als één geheel, medewerkers gaan afwisselend naar unitleider of gedragswetenschapper, afhankelijk van wat zij nodig hebben.

De Globe-factor:

In de pers komt bureau Jeugdzorg er vaak slecht van af. Er wordt zeer kritisch naar werkwijze en resultaten gekeken. Alle dingen die goed gaan worden intern al te weinig gehonoreerd, laat staan dat de buitenwereld daar een goed beeld van heeft. Er is grote politieke druk de wachtlijsten weg te werken. Steeds nieuwe ministeriele richtlijnen verhogen de bureaucratische rompslomp. Samenwerking met ketenpartners is te afhankelijk van personen en wordt onvoldoende gedefinieerd vanuit de organisatie.

Met het thema 'Unitontwikkeling nader bekeken: wat valt op en wat staat ons te doen?' brengen zij een aantal discrepanties tussen wat ze willen en waar ze nu staan, in kaart. Zij zijn in staat grote ontwikkelstappen te benoemen en daarbij prioriteiten te stellen. Hun visie dient hiermee ook als wegwijzer en is richting bepalend voor de strategie die ze uitzetten en de keuzes die zij maken. Door zichzelf de vraag te stellen 'is dit in overeenkomst met onze wens?' wordt een moeizame discussie overbodig. Het integrale kader van het vierfactorenmodel voor wens en werkelijkheid maakt zonneklaar welke verbinding tussen factoren als eerste moet worden aangepakt. Het is de verbinding Ik-Het en heeft te maken met zo snel mogelijk willen voldoen aan de verplichting volgens een bepaalde methode te werken, waarmee kwaliteit van zorg gewaarborgd wordt. Met het thema: 'Methodisch werken in woord en daad door ál onze medewerkers: een inventarisatie én actieplan' nemen de gedragswetenschappers de verantwoordelijkheid op zich om dit thema te bewerken met de medewerkers. Deze toename van leiderschap benadrukt ook de kracht van de wens als activator: het gezamenlijke gevoel voor richting moedigt een bepaalde autonomie aan zonder elkaar in de weg te zitten. De gedragswetenschappers nemen direct hun verantwoordelijkheid met betrekking tot het methodisch handelen van de medewerkers en bespreken de ontwikkelingen daarin met de unitleiders. De aanvankelijke aarzeling om die nieuwe lijnverantwoordelijkheid op te pakken, maakt plaats

voor daadkracht en proactief handelen. Hun gezamenlijk uitgezette koers in een integraal kader stimuleert hen hiertoe, evenals het vertrouwen dat actuele levende thema's het proces ondersteunen om stap voor stap de brug te bouwen.

5. Tot slot

Leiderschap vanuit visie maakt fundamentele ontwikkeling binnen organisaties mogelijk. De kracht van TGI in het leiden van dat proces is meervoudig. Het vierfactorenmodel biedt een integraal kader waardoor wens en werkelijkheid zich met elkaar verbinden en relevante ontwikkelingsstappen expliciet benoemd kunnen worden. In het leiden van het proces van wens naar werkelijkheid moeten niet alleen de afzonderlijke factoren van gelijk gewicht zijn, ze moeten ook voortdurend in hun onderlinge samenhang worden gezien. Dynamisch balanceren tussen deze factoren maakt levendige leerprocessen mogelijk en bevordert het ontwikkelingsproces in de gewenste richting omdat precies die actuele vraagstelling aandacht krijgt die verantwoordelijkheid vraagt. Het werken met thema's is daarin het methodische houvast en maakt dit fundamentele ontwikkelingsproces stap voor stap mogelijk: thema's geven focus om met elkaar in dialoog te gaan over wat er op dat moment werkelijk toe doet in relatie tot waar het naar toe moet.

Literatuur

- Braak, I. van de (2006)** Integraal leiderschap in een complexe werkelijkheid. In: *Tijdschrift voor Themagecentreerde Interactie* 2006, 15.
- Braak, I. van de (2005)** Werken met TGI: levend leren in groepen en teams. In: *Handboek Effectief Opleiden*, Elsevier.
- Cohn, R.C. (1997)** *Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie*. Baarn, Nelissen.
- Fritz, R. (1990)** *De weg van de minste weerstand*. Deventer, Ankh-Hermes.
- Kotter, J.P. (2000)** *Leiderschap bij verandering*. Schoonhoven, Academic Service.
- Kouzes, J. en Posner, B. (1999)** *Het geheim van leiderschap*. Schiedam, Scriptum.
- Loo, H. van der, Geelhoed, J. en Samhoud, S., (2007)** *Kus de visie wakker*. Den Haag, Sdu.
- Lotz, W. (2003)** *Sozialpädagogisches Handeln*. Mainz, Grünwald.
- Nathans, H. (1997)** *Adviseur als tweede beroep*. Deventer, Kluwer.
- Ofman, D. (1992)** *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Cothen, Servire.
- Swieringa, J. en Wierdsma, A.F.M. (2002)**, *Lerend Organiseren*. Groningen, Stenford Kroese.
- Quinn, R. (1997)** *Diepgaand veranderen*. Schoonhoven, Academic Service.

Over de auteur: Annemieke Algra is zelfstandig ondernemer: AMD training en coaching. Werkzaam als TGI-opleider en als trainer en coach bij organisatieontwikkeling en loopbaanmanagement.
E-mail: amd.jpr@versatel.nl
Website: www.algravandenelshout.nl