



TGI, een integratieve en waardegebonden benadering van leiderschap

Ineke van de Braak

Hoewel aanvankelijk met name ontwikkeld en toegepast in cursussen en vormingsgroepen groeit de belangstelling voor TGI vanuit het perspectief van leiderschap in arbeidsorganisaties. De leiderschapsbenadering vanuit TGI biedt mogelijkheden om aan de nieuwe eisen die aan effectief leiderschap worden gesteld te voldoen. Leiderschap dat houvast biedt bij vaak snel opeenvolgende veranderingen én ruimte biedt voor zelfverantwoordelijkheid en ontwikkeling van medewerkers. De mogelijkheden die het TGI-systeem biedt voor effectief leiderschap in arbeidsorganisaties en een vergelijking met andere stromingen in de leiderschapsliteratuur staan centraal in dit artikel.



Ineke van de Braak

1. Inleiding

In deze inleiding worden criteria voor effectief leiderschap besproken. Vervolgens zal in paragraaf 2 de integratieve benadering van TGI worden uitgewerkt en in paragraaf 3 de waardegebonden benadering van TGI-leiderschap. In paragraaf 4 wordt een vergelijking gemaakt tussen TGI-leiderschap en andere stromingen in de leiderschapsliteratuur, vanaf begin vorige eeuw.

Criteria voor effectief leiderschap

De effectiviteit van een leidinggevende in arbeidsorganisaties kan het best gezien worden vanuit de context waarin hij functioneert. Het is primair de taak van de leidinggevende om dat te doen wat in zijn vermogen ligt om de effectiviteit van het team of de organisatie waar hij¹ verantwoordelijk voor is op een positieve manier te beïnvloeden. Deze constatering sluit aan bij de functionele benadering van leiderschap (Kuipers & Vogelaar, 1995). De kern van deze benadering is dat de leider in essentie twee functies te vervullen heeft. De eerste functie houdt in dat de leider de ontwikkelingen of voortgang van zijn team, maar ook relevante externe ontwikkelingen continu in de gaten houdt (monitoring). De tweede functie houdt in dat de leider, wanneer hij belemmeringen constateert voor een goed functioneren van zijn team, actie onderneemt om deze belemmeringen op te heffen (taking executive action). Deze functionele benadering is ontwikkeld door McGrath (1962) en Hackman en Walton (1986). Het doel is er voor te zor-

gen dat het team zijn taak goed volbrengt en als team goed functioneert. Dat brengt ons op de vraag: Wanneer is een team effectief? In eerste instantie gaat het er natuurlijk om dat de taak van het team wordt gerealiseerd. Dit is voor ieder team anders. De eisen die gesteld worden aan een team dat verantwoordelijk is voor de automatisering in een groot bedrijf zijn heel anders dan de eisen die gesteld worden aan een team in de jeugdhulpverlening dat een groep verslaafde jongeren moet begeleiden. Iedere situatie heeft zijn eigen specifieke effectiviteitscriteria.

We kunnen deze effectiviteitscriteria echter wel clusteren en in de literatuur zijn dan ook heel wat modellen te vinden die in algemene zin iets zeggen over de effectiviteit van een team of organisatie. De criteria die men hierbij hanteert voor het meten van deze effectiviteit hebben in de loop van de geschiedenis steeds een ander accent gekregen. Zo was in de tijd van het scientific management efficiëntie belangrijk. Door ver doorgevoerde functiesplitsing en concrete taakafbakening trachtte men een zo hoog mogelijke productie te behalen. Het gevolg hiervan was dat er veel routinewerk ontstond. In de tijd van de bureaucratische organisaties van Weber lag het accent op functies en regels in organisaties. Men stond er in deze klassieke machinebureaucratische organisaties echter niet bij stil welke gevolgen deze routinewerk of procedurele benadering had voor het arbeidswelzijn van de medewerkers. In de moderne sociotechnische benadering zoekt men een evenwicht tussen productiviteit en het arbeidswelzijn van de medewerkers (de Sitter, 1989). Door het samenstellen van teams of taakgroepen die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het gehele productieproces wil men de intrinsieke motivatie van de medewerkers aanspreken. Het werken in teams stelt echter weer andere eisen aan medewerkers en teameffectiviteit wordt een effectiviteitscriterium (Kuipers & Vogelaar, 1995). Door het human resource management groeit het besef dat het menselijk potentieel in een organisatie van grote waarde is en dat een organisatie effectiever is naarmate zij deze bron goed weet te benutten. Het is dan ook van belang om medewerkers te binden aan de organisatie en het commitment van de medewerker gaat een rol spelen (Kluytmans & Vander Meeren, 1992). De systeemtheoretische benadering van organisaties legt de nadruk op de wisselwerking van de organisatie met de transactionele omgeving (partijen waar de organisatie direct mee te maken heeft) en de contextuele omgeving (omgeving die op afstand invloed heeft). De tevredenheid van de klant en maatschappelijke erkenning wordt een maatstaf voor effectiviteit (Pfeffer & Salancik, 1978). Zo zijn er dus in de loop der tijd steeds andere effectiviteitscriteria op de voorgrond komen te staan. Het is naar mijn idee echter niet zo dat het ene criterium het

1] Overal waar in dit artikel hij gebruikt wordt kan ook zij gelezen worden.



andere heeft vervangen. Het behalen van de doelen van de organisatie op een efficiënte manier is nog steeds een belangrijk criterium. Er zijn echter steeds weer andere accenten toegevoegd door een ander perspectief te nemen op organisaties.

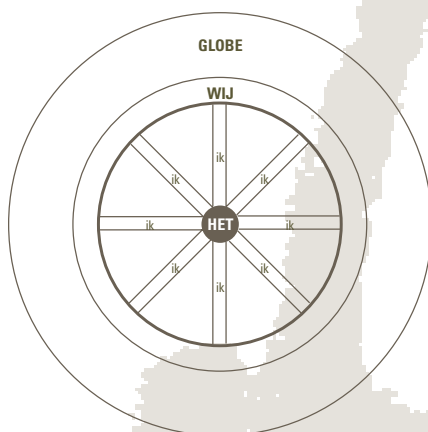
2. TGI-leiderschap, een integratieve benadering

Wanneer we effectiviteit belichten vanuit het TGI-systeem is er sprake van een integratieve benadering. Een van de methodische uitgangspunten van TGI is het dynamisch balanceren. Door wisselende aandacht voor vier factoren (Ik, Wij, Het en Globe) wordt er gelijk gewicht gegeven aan het realiseren van de taak (Het), het samenwerkingsproces van het team (Wij), het arbeidswelzijn van iedere medewerker (Ik) en de wisselwerking met de context van de organisatie (Globe). Voor de leidinggevende betekent dit dat hij in zijn dagelijks handelen al deze factoren voor ogen moet hebben omdat zij gezamenlijk de effectiviteit van het team of de organisatie bepalen.

De kern van het TGI-systeem² is dat wij leren om op zodanige wijze met deze factoren om te gaan dat er een levendige situatie ontstaat, waarin steeds mogelijkheden zijn om te leren in de dagelijkse situatie: de levend-leren-situatie. Om dit te bereiken is het nodig dat al deze factoren tot hun recht komen en op het juiste moment aandacht krijgen. In de volgende paragraaf worden deze factoren nader bekeken vanuit het perspectief van een arbeidssituatie.

2.1 De factoren van de levend-leren-situatie

Cohn heeft de levend-leren-situatie ooit vergeleken met een wiel (Cohn, 1997).



figuur 1: Operationeel model voor levend leren

't Het en het thema

Midden in dit wiel bevindt zich de naaf. In de levend-leren-situatie is dit 't Het of het thema.

't Het is de taak of opgave van het team of de organisatie; datgene wat een aantal individuen in een bepaalde situatie gemeenschappelijk heeft. Een team in de jeugdhulpverlening heeft als gemeenschappelijke taak de zorg voor jongeren met gedragsproblemen. Voor de medewerkers van een bedrijf staat de productie van een bepaald product of de kwaliteit van een bepaalde vorm van dienstverlening centraal. Afgeleid van deze centrale taak kunnen er allerlei specifieke taken zijn. Het team in de jeugdhulpverlening staat bijvoorbeeld voor de taak om voor een jongere met veel schoolmoeilijkheden een geschikte school vinden. Medewerkers van een autofabriek staan voor een technisch probleem dat opgelost moet worden.

Het thema is de actuele formulering van de taak waar iedereen zich toe kan verbinden; datgene wat een team in eerste instantie te doen staat; wat op dit moment aan de orde is. De leidinggevende dient steeds zeer goed voor ogen te hebben wat het thema is. 'Waar zijn we met elkaar over bezig? Wat willen we? Wat is onze drijfveer?'. Dit thema kan geformuleerd worden op allerlei niveaus. Het kan tot uiting komen in het ontwikkelen van visie, het formuleren van doelen, een duidelijke vraagstelling of taak. Het heeft echter ook te maken met het aanvoelen van onderliggende processen, verborgen agenda's, storingen; thema's die een constructieve voortgang van de taak belemmeren. De mogelijkheden en de rol van het thema worden in paragraaf 2.3 verder uitgewerkt.

De 'ikken'

Rondom de naaf bevinden zich de spaken, de 'ikken' in de levend-leren-situatie. Iedere medewerker in een werksituatie is een uniek, autonoom individu. Zo heeft iedere medewerker zijn eigen persoonlijke geschiedenis, hij heeft een bepaalde opleiding en ervaring, zijn persoonlijkheidsstructuur, zijn visie en interesses. De TGI-leidinggevende heeft aandacht voor iedere individuele medewerker. Hij hecht er belang aan dat iedere medewerker zijn mogelijkheden kan ontwikkelen en gemotiveerd en betrokken is. Dit is niet vanzelfsprekend. De leidinggevende zal moeten investeren in regelmatig persoonlijk contact met de medewerker. Hij luistert naar wat de medewerker bezighoudt. Hij luistert met een attitude van oprecht respect. Hij neemt de medewerker serieus in wat hij vertelt en reageert op een adequate manier.

Ruimte voor individuen betekent ook ruimte voor verschillen. De leidinggevende gaat er steeds naar op zoek wat nu de specifieke mogelijkheden en talenten zijn van iedere medewerker ten aanzien van de gezamenlijke

2] Hoewel de uitgangspunten van het TGI-systeem voor veel lezers bekend zullen zijn worden ze toch vermeld om de transfer naar een arbeidsorganisatie te kunnen verhelderen.



taak en stimuleert de medewerker om deze te ontwikkelen. Hij onderzoekt ook samen met de medewerker de mogelijkheden binnen het team, de organisatie om de taak op de eigen, unieke wijze vorm te geven. Het belang van deze betekenisvolle uitwisselingsrelatie tussen de leidinggevende en iedere medewerker wordt bevestigd door Dansereau, Graen en Haga (1975) die vanuit hun 'Vertical Dyad Linkage-approach' deze samenwerkingsrelaties hebben onderzocht. Zij constateren dat in veel teams en taakgroepen een onderscheid gemaakt moet worden tussen de 'in-groep' en de 'out-groep'. De 'in-groep-leden' hebben een betere samenwerkingsrelatie met de leidinggevende dan de 'out-groep-leden'. Naarmate er meer sprake is van differentiatie van het team in een 'in-groep' en een 'out-groep' neemt de effectiviteit van de leidinggevende af.

Het 'wij'

De band van het wiel vormt de wij-cirkel. Hier komen alle ikken bij elkaar en vormen samen een groep, een team, een afdeling, een organisatie. 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 men elkaar serieus neemt, stimuleert en aanspreekt op kwaliteiten, niet op zwaktes. (vergelijk Ofman, 1985). Een cultuur waarin medewerkers open staan voor elkaars perspectief. In zo'n cultuur kan een team profiteren van de rijkdom van samenwerking en ontstaat een geheel dat meer is dan de som der delen. Een leidinggevende kan deze samenwerking op verschillende manieren beïnvloeden. Op de eerste plaats is hij een belangrijk model voor de manier van omgaan met elkaar. De manier waarop hij medewerkers aanspreekt bijvoorbeeld of hoe hij tegen anderen spreekt over medewerkers heeft invloed op de onderlinge omgangsvormen. Daarnaast heeft hij natuurlijk invloed door de interventies die hij doet. Zo kan hij er door zijn manier van leiding geven voor zorgen dat iedereen aan bod komt tijdens een vergadering. Hij kan mensen expliciet vragen om zich te verplaatsen in het perspectief van de ander, enz.. Daarnaast is het van belang om tijd te maken voor het bespreken van aspecten die met samenwerking te maken hebben. Hiermee benadrukt hij het belang van constructieve samenwerking en maakt hij ruimte om hierin te investeren.

De leidinggevende kan dus zelf veel doen om een constructieve samenwerking te bevorderen. Toch is de weg er naar toe dikwijls niet gemakkelijk. Iedere medewerker brengt zijn persoonlijkheid mee, met zijn sterktes en zwaktes, drijfveren en gevoeligheden. In de interacties met de andere medewerkers ontstaan dan allerlei groepsdynamische processen. De leidinggevende moet dan ook kennis hebben over persoonlijkheidsstructuren en

groepsdynamische processen als rivaliteit, afhankelijkheid en tegenafhankelijkheid en hij moet over de sociale vaardigheden beschikken om de destructieve processen die hierdoor ontstaan en die veel energie kosten om te buigen naar constructieve processen die energie geven.

De globe

In een werksituatie is het dus van belang dat er geïnvesteerd wordt in het samenwerkingsproces en dat iedere medewerker zich verbindt met het thema; betrokkenheid toont voor de centrale taak van de organisatie en het specifieke thema dat aan de orde is. Indien iedere spaaak van een wiel met de naaf en met de band verbonden is kan het wiel goed draaien. Een wiel staat echter niet op zich. Het is onderdeel van een groter geheel en bevindt zich in een bepaalde omgeving. Een wiel kan bijvoorbeeld onderdeel zijn van een fiets, een kar, een sportwagen en bevindt zich op een drukke snelweg, een verlaten hobbelig zandpad, tijdens een storm of op een mooie zomerdag. Er zijn talrijke factoren te bedenken die invloed hebben op het draaien van het wiel. De beweging van het wiel ontstaat in wisselwerking met deze omgevingsfactoren. Dit geldt ook voor een team, een groep in een organisatie. De betekenis ontstaat in wisselwerking met wat we in de levend-leren-situatie de *globe* noemen. De leidinggevende moet zich dan ook bewust zijn van de omgeving waarin het team, de afdeling, de organisatie waar hij verantwoordelijk voor is, zich bevindt. Cohn deelt deze omgeving op in vier lagen.

a. de directe omgeving: de ruimte, de indeling van meubilair, beschikbare materialen, gekozen werkvormen, beschikbare tijd, enzovoort.

De leidinggevende is verantwoordelijk voor de directe werkomgeving van de medewerkers. Allereerst zijn er alle eisen die aan de werkomgeving gesteld worden vanuit het welzijn van de medewerker. 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. Naast de concrete werkomgeving zijn ook de werkvormen waarvoor gekozen wordt van belang. Het maakt een groot verschil of men tijdens een vergadering kiest voor een centrale uiteenzetting met behulp van sheets of begint met een brainstormronde in kleine groepjes. De leidinggevende moet steeds afwegen welke werkvorm het meest geschikt is en hoeveel tijd er nodig is voor die taak.

b. de maatschappelijk-persoonlijke structuur: inbedding in een organisatie met een eigen visie, strategieën, cultuur en structuren, persoonlijke geschiedenis (familie, generatie, milieu, opleiding en ervaring), plannen van de overheid, productieverhoudingen, enzovoort.



De leidinggevende kent de structuur van de organisatie en van het groter geheel waar de organisatie deel van uitmaakt. Hij weet binnen en buiten de organisatie de wegen te bewandelen die nodig zijn om de juiste voorwaarden te scheppen voor de taak waar de medewerkers van zijn team, afdeling, organisatie verantwoordelijk voor zijn. Wanneer hij ervaart dat bepaalde structuren of procedures belemmerend werken voor de opdracht zal hij dat doen wat in zijn vermogen ligt om deze te wijzigen. Hij heeft oog voor de omgeving die relevant is voor de organisatie. Welke stakeholders (belanghebbende partijen) zijn van belang in de transactionele omgeving van de organisatie? Ansoff introduceerde de term 'stakeholder' en verdeelde de transactionele omgeving van een organisatie op in zes clusters van stakeholders, met allen een specifieke uitwisselingsrelatie met de organisatie: werknemers, leveranciers, afnemers, investeerders en leningverstrekkers (crediteuren), debiteuren en de overheid. (Ansoff in Ackoff, 1981)

Naast de inbedding van het team in de organisatie en de transactionele omgeving van de organisatie heeft de leidinggevende ook oog voor de persoonlijke omgeving van de medewerker. Hij toont bijvoorbeeld interesse voor de achtergrond van de medewerker en heeft aandacht voor belangrijke familiegebeurtenissen. In zo'n cultuur is er respect voor de medewerker die in zijn werk grenzen trekt om ook tijd en aandacht te hebben voor zijn sociale omgeving en thuis zorgtaken op zich neemt.

c. de geografisch-historische werkelijkheid

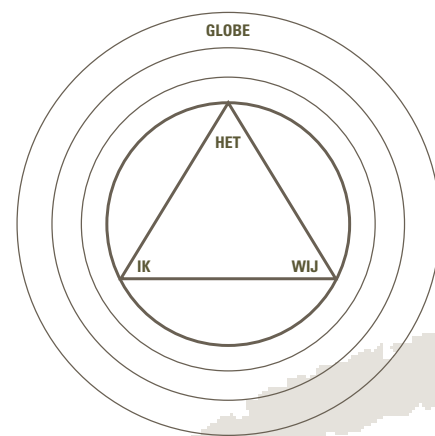
De leidinggevende is zich bewust van de tijdsgeest. Hij weet in welk politiek klimaat we ons bevinden en wat de wisselwerking is tussen dit politiek klimaat en maatschappelijke organisaties. Hier is sprake van de contextuele omgeving. Deze contextuele omgeving bestaat uit achtergrondvariabelen die de organisatie beïnvloeden. Denk bijvoorbeeld aan taal, religie, waarden en normen, opleiding, sociale verhoudingen, technologie, politiek en wet (naar Terpstra, 1978).

d. het universum en universele verbondenheid

Op een verantwoordelijke manier vormgeven aan universele verbondenheid was een van de drijfveren van Ruth Cohn om TGI te ontwikkelen. Ik denk dat het een grote uitdaging is voor leidinggevendenden om in hun dagelijks handelen deze universele verbondenheid mee te nemen in de keuzes die zij maken. Hoe kunnen zij maatschappelijke doelstellingen waarmaken zoals goed onderwijs, gezondheidszorg of bedrijfsvoering vanuit universele waarden. Een uitdaging die in de huidige tijd, waarin wij dagelijks geconfronteerd worden met de negatieve gevolgen van globalisering, steeds meer betekenis krijgt.

2.2 De basiswerkhypothese

Om werkelijk tot een levend-leren-situatie te komen is het nodig om de basiswerkhypothese van TGI toe te passen: het dynamisch balanceren; het voortdurend gelijk gewicht toekennen aan Ik, Wij, Het en Globe. Cohn heeft deze basiswerkhypothese gevisualiseerd als een driehoek in een bol:



Figuur 2: Conceptueel model voor levend leren: de basiswerkhypothese.

De gelijkzijdige driehoek symboliseert de gelijkwaardigheid van Ik, Wij en Het. De driehoek is gevat in de omgevende Globe. De punten raken de bol, symbool voor de continue wisselwerking. Gelijkaardig betekent dat alle vier de factoren aandacht verdienen om tot een effectief geheel te komen. Teveel gewicht geven aan een van de factoren belemmert het levendige proces. De metafoer van het wiel uit de vorige paragraaf maakt dit duidelijk.

Een te grote naaf geeft geen ruimte aan de individuen. Wanneer een organisatie sterk taak- en resultaatgericht is, is er te weinig ruimte voor de unieke, persoonlijke invulling en verwerking van de taak door iedere medewerker. Ook gaat er dan te weinig aandacht naar de eisen die de taak stelt aan het samenwerkingsproces. Indien een team echter niet taakgericht is en geen gemeenschappelijk doel voor ogen houdt krijg je slechts om elkaar heen draaiende individuen. De groep heeft een verstikkend effect op de leden of valt uiteen. De taak én in het bijzonder het thema staat tussen de mensen én verbindt hen, zoals de naaf de spaken verbindt maar er ook ruimte tussen plaatst. Indien er teveel zwakke spaken zijn, bijvoorbeeld medewerkers die niet aan de hoge eisen kunnen voldoen, niet tot hun recht komen of niet meer gemotiveerd zijn loopt het wiel mank. Indien er individuen zijn die te groot, te dominant aanwezig zijn worden andere individuen verdrukt,



het samenwerkingsproces verstoord en het thema tekort gedaan. Te veel aandacht naar het wij, bijvoorbeeld door een sterk beroep op consensus en saamhorigheid geeft te weinig ruimte voor afwijkende meningen. Individuen komen niet tot hun recht en interessante ideeën, die het thema kunnen verrijken worden niet uitgesproken. Indien de eisen van de omgeving té hoog worden wordt het moeilijk voor het team, de groep, de organisatie om te blijven functioneren, zoals de fietser die in een storm van de weg waait. Een team dat echter géén rekening houdt met de eisen van de omgeving draait in het luchtledige en vindt geen houvast of loopt voortdurend tegen obstakels op die niet waren voorzien.

Zo zijn er talloze voorbeelden te bedenken waarom het van belang is om er steeds voor te zorgen dat de vier factoren met elkaar in evenwicht zijn. Dit betekent echter niet dat zij voortdurend, op ieder moment in balans moeten zijn! In feite is zelfs iedere situatie voortdurend uit balans. Steeds zal een van de vier factoren op de voorgrond staan. Het ene moment wordt er hard doorgewerkt aan een taak die voor een bepaalde deadline klaar moet zijn, het andere moment wordt er aandacht besteed aan een conflict tussen twee medewerkers. Soms staat een reorganisatie centraal, in een andere fase een nieuw product dat wordt ontwikkeld of het anticiperen op een nieuwe subsidieregeling. Het gaat er echter om dat we er ons van bewust zijn welke factor aandacht krijgt en dat we deze aandacht ook weer op tijd verleggen, dat we dynamisch balanceren. Of in de woorden van Ruth Cohn: 'Balance the never balanced!'. Het is vooral een kwestie van timing en oog voor datgene wat voorop ligt. Waar stroomt de energie en waar is energieverlies? De leidinggevende ontwikkelt de intuïtie om op het juiste moment aandacht te geven aan een van de vier factoren, zodat de energie blijft stromen en al de verschillende aspecten van het proces tot hun recht komen. Een proces waar iedere medewerker op zijn manier aan kan deelnemen en de energie kan gaan naar de taak, de opdracht van de organisatie. Vanuit een TGI-perspectief dient de leidinggevende dus over een zeer breed gezichts- en aandachtsveld te beschikken. Ook moet hij heel wat vaardigheden in huis hebben om al deze factoren te kunnen beïnvloeden. Deze inzichten en vaardigheden zijn in het bovenstaande stuk allemaal afzonderlijk benoemd. Voor de leidinggevende is het echter ook van belang om deze factoren voortdurend in hun onderling verband te zien. Hij moet zich hierbij vragen stellen als:
'Hoe beïnvloedt de moeilijkheidsgraad van de taak het samenwerkingsproces?'
'Wat is het effect van deze persoonlijke dynamiek op de teamwerking?'
'Welke competenties vraagt de ontwikkeling van dit

product van de medewerkers?'
'Hoe kunnen we mogelijke afnemers voor dit product ook werkelijk bereiken?'

2.3 Het thema in TGI

Zoals uit de naam al af te leiden is speelt het thema een belangrijke rol bij TGI. In iedere situatie staat het thema centraal. Rondom het thema vinden interacties plaats. Maar wat is nu precies dat thema in arbeidsorganisaties? Wat verstaan we er onder, welke eigenschappen heeft een thema en welke verantwoordelijkheid heeft de leidinggevende t.a.v. het thema?

We spreken vanuit TGI van een thema wanneer de gemeenschappelijke taak of opgave van het team of de organisatie zodanig wordt geformuleerd dat iedere medewerker er zich toe kan verbinden. De medewerkers maken als het ware een contract met elkaar over wat hun in de komende tijd of periode te doen staat. In TGI-geleide groepen is themaformulering met name van toepassing op het thema voor een bepaalde groepssessie. Het lijkt mij echter voor arbeidsorganisaties een verrijking om de eigenschappen van themaformulering toe te passen op verschillende niveaus in de organisatie: van visieformulering en bepalen van doelstellingen tot concrete vraagstellingen op teamvergaderingen en het hanteren van verborgen thema's.

Vanuit een TGI-perspectief moet een effectief thema aan bepaalde eisen voldoen (vergelijk Callens, 1982). Ik zal nu verschillende eigenschappen van het thema bespreken vanuit het perspectief van de leidinggevende.

▲ Een thema is expliciet aanwezig

Het moet voor de medewerkers steeds heel duidelijk zijn wat het thema is. Het is met name de taak van de leidinggevende om er voor te zorgen dat het thema steeds helder is en expliciet aanwezig. Hoe explicieter een thema aanwezig is hoe sterker de sturende kracht kan zijn. Een expliciet thema geeft de mogelijkheid om te focussen en energie te bundelen. Hoe vaak zitten we niet in een vergadering waar wel van alles gezegd wordt over een bepaald onderwerp, maar waar niet duidelijk is wat we willen met het gesprek. Dit associërend rondpraten levert dikwijls niet veel op en de energie gaat verloren.

▲ Iedereen kan zich verbinden met het thema

Bij het introduceren van een thema in een TGI-geleide bijeenkomst wordt altijd gevraagd of iedereen kan instappen op dit thema. In een arbeidsorganisatie zou dit kunnen betekenen dat de leidinggevende regelmatig met de betrokken medewerkers bekijkt of men zich kan verbinden met de visie en de gestelde doelen, of deze taak nu inderdaad eerst moet gebeuren of dat dit inderdaad de vraagstelling is waar we het over moeten hebben. Wanneer een van de medewerkers zich niet kan verbinden met het betreffende thema is het van belang



om er bij stil te staan waarom dit zo is. Het kan zijn dat iemand een ander inzicht heeft, dat hij vindt dat er iets anders eerst moet gebeuren of dat het betreffende onderwerp beter ergens anders besproken kan worden, enz. Het is belangrijk om dit te bespreken en dan opnieuw een keuze te maken. Het thema wordt dus niet per definitie aan de kant geschoven maar de inbreng van de betreffende medewerker wordt wel serieus genomen en er wordt op gereageerd, waarna men weloverwogen de keuze maakt om bij het thema te blijven of een ander thema te kiezen.

▲ *Een thema sluit aan en brengt het team verder.*

Deze eigenschap heeft te maken met het stimuleren van ontwikkeling. Een ontwikkelingsbevorderend thema sluit aan bij het niveau maar is tevens inspirerend en stimulerend om een stapje verder te zetten. Het thema bevindt zich dus in de zone van naaste ontwikkeling (vergelijk Vygotsky in Leenders, 1989). Een visie moet inspirerend zijn en tot de verbeelding spreken. De visie roept een ideaal toekomstbeeld op, waar mensen naar toe willen werken. De doelen en de concrete taken moeten haalbaar zijn maar ook uitdagend. De vraagstelling waarover gesproken wordt moet voldoende veilig zijn en mag geen angst of weerstand oproepen maar moet wel uitnodigend en stimulerend zijn. Met name verborgen en vermeden thema's hebben vaak een grondslag van angst. Zij dienen meestal dan ook niet direct geformuleerd te worden. Wél dient het thema de situatie verder te voeren en ruimte te creëren om het conflictueuze, het vermedene, het onbewuste aan de hand van dit thema nader te verkennen en in het bewustzijnsproces te integreren (Callens, 1982).

In een arbeidsorganisatie is het de taak van de leidinggevende om steeds goed in te schatten welk thema aan bovenstaande eisen voldoet. Hiervoor moet hij goed kunnen inschatten wat er leeft bij de medewerker, een team, een afdeling; Wat houdt deze mensen bezig, wat is hun drijfveer en wat zijn hun mogelijkheden om een volgende ontwikkelingsstap te zetten? Hij houdt hierbij ook steeds de verschillende invalshoeken van het TGI-systeem in het achterhoofd en zorgt ervoor dat alle factoren in een organisch proces aan bod komen.

▲ *Het thema schuift steeds op.*

Als het thema moet aansluiten op de ontwikkeling van de medewerker/ het team en erop vooruit moet lopen, moet het dus ook de ontwikkeling en het proces volgen. Het thema kan dus nooit eenduidig of star zijn. Steeds komt er weer een ander thema op de voorgrond. Thema's ontstaan in een proces van interactie tussen de verschillende factoren van het TGI-systeem. De leidinggevende schat in wanneer het tijd is om op een nieuw thema over te stappen.

▲ *Het thema wordt bij voorkeur positief geformuleerd.*

Cohn zegt hierover: 'Ieder thema dat woorden als 'sto-

ringen' of 'problemen' bevat, leidt de groep tot het ontdekken en beschrijven van negatieve ervaringen en gedachten, terwijl een formulering als 'naar het overwinnen van ... storingen' de deelnemers aanmoedigt tot een andere houding. Ik heb slechte ervaringen opgedaan met thema's die negatieve associaties oproepen. 'Moeilijkheden in het democratisch proces' zou hoogstwaarschijnlijk een slechtere formulering zijn dan 'wegen naar democratische groepsvorming'. (Cohn, 1997).

2.4 *Het thema op verschillende niveaus*

Het thema kan breed of heel specifiek geformuleerd worden. Een thema kan ook zeer uiteenlopend zijn. Cohn noemt het thema: 'De oneindige combinatie van alle in aanmerking komende concrete en abstracte factoren' (Cohn, 1997). Er zijn overkoepelende thema's en thema's die op een bepaald moment aan de orde zijn. In de nu volgende opsomming van niveaus in de organisatie waarbij themaformulering van toepassing kan zijn ga ik van breed naar specifiek (vergelijk Callens, 1982):

▲ *Overkoepelende thema's:*

a. De maatschappelijke opdracht van de arbeidsorganisatie.

Welke taak willen wij maatschappelijk vervullen? Het geeft houvast in dagelijkse situaties wanneer medewerkers in een arbeidsorganisatie expliciet maken hoe zij hun opdracht formuleren. Is dit bijvoorbeeld alleen het leveren van een bepaald product of dienstverlening of ook opleiding, onderzoek of innovatie?

b. De visie van de organisatie

De visie heeft te maken met de manier waarop men de taak wil vervullen. Een visie geeft richting aan een organisatie. Visie stimuleert de medewerkers tot creativiteit omdat iets 'willen' en iets 'creëren' centraal staan bij een sterke visie. Een visie bevat waarden en normen en duidelijke doelen. Men kiest ervoor om op een bepaalde manier ergens naar toe te werken.

In een ziekenhuis kan men de visie hebben dat veel persoonlijke aandacht van de artsen voor de patiënten het welzijn van de patiënten en het genezingsproces ten goede komt. Men stelt zich als doel om het werk van artsen zo te organiseren dat er tijd is voor deze persoonlijke aandacht. In een ander ziekenhuis gaat men echter uit van de visie dat het in het belang van de patiënt is dat er zo efficiënt mogelijk gewerkt wordt zodat er zoveel mogelijk mensen geholpen kunnen worden. Zij stellen zich als doel om zich zo te organiseren dat de specialisten ook echt alleen het specialistische werk doen waardoor zij nog meer mensen kunnen helpen op een dag.

Wanneer de visie voor alle medewerkers expliciet aan-



wezig en helder is en ieder er zich toe kan verbinden geeft deze visie ook richting aan het dagelijks handelen van de medewerkers. Datgene wat men doet wordt dan hetzelfde als wat men zégt dat men doet.

▲ *Het thema van een bepaald moment*

a. De concrete uitwerking van de taak.

Dit is de concrete uitwerking van het overkoepelende doel. Het expliciet formuleren van de taak die er op dit moment verwacht wordt of het onderwerp waarover we het hebben. Dit kan zeer uiteenlopend zijn. Om het voorbeeld van het ziekenhuis verder te zetten moet we hier bijvoorbeeld denken aan een gesprek met een patiënt over de uitslag van een onderzoek, de bespreking van de diagnose door het team van specialisten of het vaststellen van een nieuwe begroting door het managementteam. Door bij een dergelijke bespreking rekening te houden met de eigenschappen van een TGI-thema wordt een constructief verloop bevorderd.

b. Een Ik- Wij- of Globe-thema

Om de taak op een effectieve manier te kunnen volbrengen moeten ook de andere factoren van het TGI-systeem voldoende aandacht krijgen. Op het moment dat een van deze factoren op de voorgrond wordt geplaatst wordt dit het thema. Een Wij-thema is bijvoorbeeld wanneer een team aan de orde stelt hoe een besluitvormingsproces is verlopen. Een Globe-thema is bijvoorbeeld wanneer een managementteam spreekt over mogelijkheden om met andere organisaties samen te werken. Een Ik-thema is bijvoorbeeld wanneer een opleidingsbehoefte of een persoonlijk probleem van een van de medewerkers wordt besproken. Een dergelijk thema moet altijd in verband worden gezien met het officiële, overkoepelend thema. Een gesprek over de manier waarop de samenwerking verloopt is zinvol voor zover dit thema het uitvoeren van de gemeenschappelijke taak beïnvloedt. Om goed te kunnen samenwerken hoeven we niet allemaal vrienden van elkaar te zijn. Het thema zorgt er op deze manier voor dat er geen irreële verwachtingen ontstaan en dat collectiviteit, externe contacten of persoonlijke aangelegenheden nooit een doel op zich worden. Het thema geeft richting aan het proces van organiseren.

▲ *Onderliggende of verborgen thema's*

Naast het officieel geformuleerde thema spelen er vaak verborgen, niet uitgesproken thema's een rol in interacties. Denk bijvoorbeeld aan rivaliteit tussen twee medewerkers, angst voor afwijzing door het team, behoefte aan erkenning, behoefte aan macht. Deze persoonlijke drijfveren of onuitgesproken interacties krijgen dan vorm via het officiële thema, wat dit thema natuurlijk niet ten goede komt. Deze verborgen thema's kunnen echter zeer sterk binden en veel energie vragen. Het is dan ook van groot belang dat de leidinggevende zicht

heeft op deze thema's en stappen zet om deze destructieve processen om te zetten in iets constructiefs.

Bovendien moet hij zicht hebben op zijn eigen persoonlijke thema's. Natuurlijk lopen 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. Men wordt meer weerbaar doordat men zich in toenemende mate de effecten van het eigen gedrag realiseert en andere, meer bevredigende handelingsalternatieven ontdekt (Bakker, 1984).

3. TGI, een waardegebonden visie op leiderschap

Bovenstaand heb ik een aantal methodische kenmerken van het TGI-systeem belicht. Daarnaast is zeer wezenlijk voor het TGI-systeem dat het niet waardenvrij is. Aan het systeem liggen een aantal veronderstellingen ten grondslag, de axioma's waarop Ruth C. Cohn haar systeem heeft gebaseerd en die rechtstreeks voortkomen uit haar drijfveer om mensen handvatten te bieden om op een constructieve en creatieve manier samen te werken. Op basis van deze axioma's heeft zij een aantal postulaten en communicatiehulpregels geformuleerd die richting geven aan het handelen in het dagelijks leven.

3.1 *De axioma's en de postulaten*

De axioma's zijn door Ruth Cohn als volgt verwoord.

1. De mens is een psychobiologische eenheid. Hij is ook een deel van het universum. Hij is daarom autonoom en interdependent. Autonomie (het op zichzelf staan) groeit met het bewustzijn van interdependentie (verbondenheid met de wereld rondom).
2. Eerbied komt toe aan al wat leeft en groeit. Respect voor ontwikkeling en groei vereist waardegeleden beslissingen. Het humane is waardevol; het inhumane is waardebedreigend.
3. Vrij beslissen geschiedt binnen bepaalde grenzen die in mij en buiten mij liggen. Verruiming van deze grenzen is mogelijk. (Cohn & Farau, 1984).

Het uitgangspunt dat de mens een psychobiologische eenheid is betekent dat wij onszelf serieus moeten nemen met al onze gedachten, gevoelens én fysieke behoeften. In arbeidssituaties betekent dit bijvoorbeeld dat we naast cognitieve, rationele overwegingen ook plaats moeten inruimen voor emotionele overwegingen of reacties en dat we onze werksituatie zo inrichten dat onze geestelijke en lichamelijke gezondheid er niet door wordt bedreigd. Onze universele verbondenheid impliceert dat ieder mens op zichzelf staat én leeft in interactie met anderen. Als je niet autonoom kunt handelen ben je afhankelijk van anderen; als je té autonoom



handelt verval je in egocentrisch (ik volg mijn eigen behoeftes) of autistisch (ik heb niemand nodig) gedrag. In een arbeidsorganisatie werk je per definitie niet alleen. Je bent zélf verantwoordelijk voor de manier waarop je je taak vervult, maar hierbij moet je voortdurend afstemmen op anderen. De axioma's impliceren dat leidinggeven vanuit het TGI-systeem betekent dat wij ook in arbeidsorganisaties expliciet kiezen voor humane waarden.

Uit deze axioma's worden twee postulaten afgeleid: *Wees je eigen leider* en *storingen hebben voorrang*. Deze postulaten geven richting aan ons handelen in het dagelijks leven. Zij moedigen ons aan om verantwoordelijkheid te nemen, ons niet afhankelijk op te stellen en de ruimte die we hebben om zelf keuzes te maken te benutten. Vrije beslissingen zijn mogelijk binnen innerlijk bepaalde en van buitenaf bepaalde grenzen. TGI is een systematische poging deze grenssituaties aan te pakken en grensverlegging in praktijk om te zetten. (Callens in Cohn, 1983).

Het eerste postulaat - *Wees je eigen leider* - heeft alles te maken met verantwoordelijkheid nemen. *Jezelf leiden* is meer dan op een assertieve manier voor jezelf opkomen. Het betekent dat je rekening houdt met je eigen gedachten, gevoelens, wensen (ik), maar ook met de taak die er moet gebeuren (het), met de anderen waar je mee samenwerkt (wij) en de mogelijkheden die de omgeving biedt (globe).

In een vergadering betekent verantwoordelijkheid voor jezelf bijvoorbeeld dat je er in slaagt om je eigen gedachten en gevoelens te verwoorden. Rekening houden met de anderen kan betekenen dat je in de gaten houdt of iedereen betrokken is bij het onderwerp en dat je iemand die tot dan toe niet actief deelneemt aan het gesprek expliciet naar zijn mening vraagt. Je neemt je verantwoordelijkheid voor de taak als je actief, creatief meedenkt over het thema dat aan de orde is. Rekening houden met de globe wil zeggen dat je je bewust afvraagt welke factoren uit de omgeving van belang zijn voor het thema, bijvoorbeeld 'Zou het mogelijk zijn om subsidies te ontvangen voor dit project?' of 'Zou het niet zinvol zijn om met een andere organisatie samen te werken om dit doel te bereiken?'

Mensen die zich oefenen in het toepassen van het eigen leiderschap leren hun grenzen te verleggen en hun mogelijkheden te benutten. Iedere situatie heeft - weliswaar begrensde - mogelijkheden om zelf verantwoordelijkheid en invloed te nemen.

Het tweede postulaat - *Storingen hebben voorrang* - heeft te maken met het erkennen van de menselijke realiteit dat gevoelens de voortgang van een proces beïnvloeden. Wanneer bepaalde gevoelens zo sterk

worden dat zij het proces belemmeren kunnen zij het beste worden uitgesproken. Deze gevoelens kunnen worden opgroepen door al de verschillende factoren van het TGI-systeem.

Enkele voorbeelden:

'Het lukt mij niet om mij te concentreren op mijn taak; mijn gedachten gaan steeds naar mijn dochter, die vandaag in het ziekenhuis is opgenomen'. (ik)
'De manier waarop mijn collega steeds probeert om zijn mening aan ons op te leggen, roept zoveel irritatie bij mij op dat het mij niet meer lukt om constructief mee te denken'. (wij)
'Het lukt mij niet om interesse op te brengen voor dit thema. Ik denk dat er belangrijker zaken zijn die we éérs aan de orde moeten stellen.' (het thema)
'Ik denk dat we de deadline die de directie stelt nooit halen. Ik krijg het plotseling heel benauwd als ik denk aan de mogelijke gevolgen' (globe).

Er zijn verschillende redenen te bedenken waarom het van belang is om deze gevoelens te benoemen: - 'Storingen hebben de facto voorrang, of zulke richtlijnen nu gegeven worden of niet. Storingen vragen niet om toestemming; ze zijn er. Als ze niet uitgesproken of onderdrukt worden bepalen ze de gebeurtenissen. Besluitvorming ontstaat dan niet op basis van reële overwegingen, maar is onderworpen aan de dictatuur van storingen: antipathieën tussen deelnemers, onuitgesproken belangen en persoonlijke depressieve en angstige gemoedstoestanden. De resultaten zijn daardoor onbeduidend en zinloos en dikwijls destructief.' (Cohn, 1997). - Het benoemen van de storing kan de persoon in kwestie helpen om weer aansluiting te vinden bij de groep en het thema dat aan de orde is; spanningen in de samenwerking worden benoemd en kunnen aangepakt worden; de storing kan belangrijke aanwijzingen geven over het thema of over de wisselwerking met de globe. Dit betekent echter niet dat ik alles wat in mij opkomt op ieder moment kan zeggen. Dan kom ik namelijk in de knoop met *het eigen leiderschap*. Dit impliceert immers dat ik steeds vanuit een verantwoordelijkheidsbesef keuzes maak 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.' De omvang van een storing kan ook té omvangrijk zijn om ze ter plekke te bespreken. Van belang is dan om af te spreken waar ze wel aan de orde kan komen. Zo kan het zijn dat twee medewerkers tijdens een vergadering met elkaar afspreken om een conflict in een apart gesprek met elkaar uit te praten of er wordt afgesproken om een gesprek met de directie aan te vragen om duidelijk te maken dat een team overbelast is.



3.2 Stimuleren van het eigen leiderschap van de medewerkers

De axioma's en de postulaten van het TGI-systeem impliceren dat de leidinggevende een grondhouding ontwikkelt die het eigen leiderschap van de medewerkers stimuleert. Wanneer de leidinggevende uitgaat van het besef van autonomie én onderlinge afhankelijkheid, zal hij de medewerker maximale ruimte geven om zelfstandig te werken, zich te ontwikkelen en zijn gedachten en gevoelens te uiten. Hij zal echter ook klaar staan op het moment dat de medewerker een beroep op hem doet. Hij zal dat aanbieden wat nodig is. Cohn heeft dit mooi verwoord met de uitspraak: 'Wie minder geeft dan nodig is, is een dief, wie meer geeft is een moordenaar'. Dit betekent dat ik steeds dat doe/geef wat de medewerker, het team nodig heeft om de taak te volbrengen én verder te ontwikkelen maar ook niet meer dan dat. De leidinggevende in een arbeidsorganisatie blijft te allen tijde verantwoordelijk voor het eindresultaat en de prestaties van het team. Hij zal dan ook balanceren tussen ruimte geven én richting geven. Zijn autoriteit is realiteit maar daarvoor hoeft hij niet autoritair te zijn. Verhoeven heeft deze stijl verwoord als: 'sturen zonder de baas te spelen'. (Verhoeven, 1998). Een bijzonder kenmerk van het TGI-systeem wat betreft de houding van de leidinggevende is het participerend leiderschap. Dit betekent dat de leidinggevende ook zelf als persoon maximaal deelneemt aan het proces. Hij laat zich als het ware 'kennen'. Hierin is hij authentiek - hij verwoordt oprecht wat hij denkt, voelt of wil - en selectief: hij selecteert vanuit zijn verantwoordelijkheid voor de voortgang van het proces. Openheid en echtheid van de leidinggevende stelt het goede voorbeeld en bevordert arbeidsmotivatie (Lemaire, 2001). Participerend leiderschap in een arbeidsorganisatie betekent naar mijn idee ook dat de leidinggevende in de dagelijkse praktijk handelt volgens de visie en dus het goede voorbeeld geeft en richtinggevend is voor de weg die de organisatie wil gaan. De TGI-leiderschapsstijl geeft de medewerkers de ruimte om tot hun recht te komen en verantwoordelijkheid te nemen voor zichzelf, de anderen, de taak die moet worden volbracht en de context waarin men zich bevindt. Deze leiderschapsstijl doet een beroep op medewerkers om zich niet afhankelijk of tegenafhankelijk te gedragen, maar zichzelf te sturen. Ook de manier waarop de leidinggevende werkt met thema's stimuleert het eigen leiderschap. Door het thema expliciet te formuleren, te onderzoeken of iedereen zich kan verbinden met het thema en te bekijken of het een goede volgende stap is in de ontwikkeling van het team wordt het mogelijk dat de medewerker actief participeert. In het TGI-systeem zijn een aantal communicatiehulp-

regels geformuleerd. Deze hulpregels zijn een heel concreet middel voor de leidinggevende om de medewerkers uit te nodigen om actief deel te nemen en meeverantwoordelijk te zijn. Het meest uitgesproken vind ik dit terug in het beroep op selectieve authenticiteit. In het beroep op authenticiteit zit de uitnodiging om echt te zijn en oprecht verantwoordelijkheid te nemen voor jezelf en je eigen gedachten en gevoelens. Door de toevoeging van selectiviteit word je als medewerker echter ook uitgenodigd om verantwoordelijkheid te nemen voor de andere factoren van de levend-leren situatie.

3.3 Een ontwikkelingsgericht klimaat

Een klimaat waarin storingen voorrang hebben geeft de mogelijkheid aan een team om zichzelf te sturen, te leren en te ontwikkelen. De leidinggevende stimuleert de medewerkers om hun gevoelens en gedachten te uiten. Op die manier is er steeds maximale informatie over de actuele situatie van het team aanwezig. Er kunnen immers steeds gedachten of gevoelens zijn die van invloed zijn op de actuele situatie. Dit kunnen gedachten en gevoelens zijn m.b.t. de persoonlijke situatie van een van de medewerkers, de onderlinge samenwerking, het thema dat aan de orde is of factoren uit de globe. Wanneer men deze gedachten en gevoelens gemakkelijk uit, kan het team er ook iets mee doen. De probleemstelling of vraagstelling kan worden verhelderd en men bepaalt een goede strategie om er mee om te gaan. Op die manier wordt een storing omgezet in een kans om iets te leren. Argyris en Schön (1978) maken in hun model over 'organizational learning' onderscheid tussen *single loop*- en *double loop*-leren. Swieringa en Wierdsma (1990) zijn hierop verder gegaan en maken onderscheid in *enkelslag*, *dubbelslag* en *drieslag*-leren. Iedere vorm van leren speelt zich af op een ander niveau en heeft een ander resultaat: *verbetering*, *vernieuwing* of *ontwikkeling*. Drieslagleren leidt tot ontwikkeling en heeft te maken met *durven*, *willen* en *zijn*. Vanuit de principes van TGI zou je kunnen veronderstellen dat een klimaat waarin storingen voorrang hebben en authenticiteit wordt gestimuleerd uitnodigt tot drieslagleren.

Tot zover een schets van het leiderschap op basis van het TGI-systeem. In de volgende paragraaf wordt aan de hand van literatuuronderzoek een vergelijking gemaakt tussen TGI-leiderschap en andere leiderschapsstromingen.



4. TGI en effectief leiderschap, literatuuroverzicht

In de leiderschapsliteratuur zijn er verschillende stromingen en meningen geweest over wat iemand tot een effectieve leider maakt. Zo staat in de ene theorie de persoonlijke stijl van de leider centraal en legt een andere theorie de nadruk op het beïnvloeden van situationele kenmerken. Uit literatuuronderzoek blijkt echter de waarde van een integratieve benadering van leiderschap. Wanneer men slechts één aspect van leiderschap belicht, zoals bijvoorbeeld de stijl van leidinggeven, levert onderzoek vaak tegenstrijdige resultaten op. Ik beschrijf in deze paragraaf verschillende stromingen uit de leiderschapsliteratuur en maak een vergelijking met de uitgangspunten van het TGI-systeem. Hieruit zal blijken dat in het TGI-systeem de uitgangspunten van verschillende stromingen te herkennen zijn. TGI kenmerkt zich echter door integratie van de verschillende uitgangspunten op een bijzondere wijze door de waardegebonden keuzes die Ruth Cohn heeft gemaakt.

4.1 De trekkenbenadering

In de periode voor de tweede wereldoorlog ging men vooral uit van de trekkenbenadering en werd onderzocht in welke persoonlijkheidskenmerken goede leiders zich onderscheiden: 'Wat maakt iemand tot leider?'. Bass en Stogdill (1990) geven in hun *Handbook of leadership* een overzicht van deze studies. Persoonlijkheidskenmerken die hierin aan bod komen zijn bijvoorbeeld: intelligentie, initiatiefname, gezondheid, uiterlijke presentatie, kennis, dominantie, zelfvertrouwen,.... Hoewel het zeer aannemelijk is dat bepaalde persoonlijkheidskenmerken de kans verhogen dat deze persoon in een leiderschapspositie ook werkelijk effectief zal zijn blijkt uit vele studies dat het bezit van deze eigenschappen geen garanties biedt voor effectief leiderschap. Door het gebrek aan systematische empirische ondersteuning ging het vertrouwen in deze benadering verloren (den Hartog, Koopman & van Muyen, 1997). Stogdill concludeert echter later, na bestudering van honderden studies, dat de relatie tussen persoonlijkheid en effectief leiderschap onderschat wordt. Persoonlijkheid moet als een van de vele factoren die bijdragen aan leiderschap gezien worden. (Bass & Stogdill, 1990).

Ook in de leiderschapsbenadering van het TGI-systeem worden eisen gesteld aan de persoonlijkheid van leidinggevers. TGI gaat uit van geloof in individuele en gemeenschappelijke ontwikkelingsmogelijkheden, besef van autonomie en interdependentie, de mens als psychobiologische eenheid, humane waarden en het belang van het creëren en benutten van eigen vrije ruimte door ieder individu. Deze uitgangspunten nodigen de leiding-

gevende uit om deze waarden te integreren in zijn persoonlijke attitude en in de organisatiecultuur.

4.2 De gedragsbenadering

In de jaren na de tweede wereldoorlog gaat men zich steeds meer bezighouden met wat een effectieve leidinggevende werkelijk doet. Zo ontstaat de gedragsbenadering van leiderschapseffectiviteit. Als de ideale stijl geïdentificeerd kan worden, kunnen leiders getraind worden zich langs die lijn te gedragen (den Hartog, Koopman & van Muyen, 1997). Vaak wordt hierbij een onderscheid gemaakt tussen taakgericht en mensgericht leiderschap (Fleishman, 1953).

Uit onderzoek aan de Ohio State University door o.a. Stogdill, Fleishman en Hemphill (onderzoeksoverzicht: Kerr & Schriesheim, 1974) blijkt dat mens- en taakgerichtheid nauwelijks correleren met elkaar. Dit betekent dat een leidinggevende niet óf taakgericht óf mensgericht hoeft te zijn maar dat hij beide eigenschappen in een bepaalde mate kan bezitten. Op basis van dit onderzoek hebben Blake en Mouton (1964) een leiderschapsmodel - *The managerial grid* - ontwikkeld waarin de mate waarin een leider taak- en of mensgericht is wordt gescoord. Volgens Blake en Mouton was de leider die hoog scoorde op zowel taak- als mensgerichtheid het meest effectief.

Aan de universiteit van Michigan werd tegelijkertijd onderzoek gedaan door o.a. Katz en Kahn, (1960) Zij onderzochten drie stijlkenmerken van leiders: roldifferentiatie (de mate waarin de leider andere taken verricht dan de leden van de groep), nauwlettendheid van het toezicht en mensgerichte activiteiten. Zij stelden dat een leider die algemeen toezicht houdt (in tegenstelling tot nauwlettend toezicht), die andere taken verricht dan zijn ondergeschikten, mensgericht optreedt en de saamhorigheid van zijn team bevordert het meest effectief is. Ook hier leverden onderzoeksstudies echter tegenstrijdige resultaten op (Kerr & Schriesheim, 1974).

Ook de gedragsbenadering is in het TGI-systeem te herkennen. De postulaten - wees je eigen leider en stellingen hebben voorrang - vragen om een leidinggevende die écht verantwoordelijkheid kan en durft te nemen voor alle aspecten van de levend leren-situatie en zijn medewerkers stimuleert om ook hun eigen leiderschap op te nemen. Een effectieve leidinggevende heeft steeds helder wat het thema van het team of de organisatie is. Vanuit een participerende stijl stimuleert hij medewerkers om medeverantwoordelijk te zijn en iedere situatie te benutten als mogelijkheid om te leren. Van der Vlist en Steensma (1995) geven een overzicht van studies op het gebied van participatie van medewerkers en trekken de conclusie dat participatie in het algemeen positieve effecten heeft op de werksfeer, de werkvoltoening en de werkprestatie.



4.3 De situationele benadering

Verschillende onderzoekers hebben vanuit een situationele benadering gezocht naar variabelen, die niet direct te maken hadden met de persoon van de leider maar die zijn effectiviteit wel beïnvloedden. Een van de eerste vertegenwoordigers van deze benadering is Fiedler. Hij deed onderzoek naar drie situationele moderatorvariabelen: de relaties tussen de leider en de groepsleden, de positiemacht van de leider en de taakstructuur. Zijn stelling was: 'Het soort gedrag dat van een leider vereist wordt om een effectieve groepsprestatie te bereiken, is afhankelijk van de mate waarin de situatie voor hem op deze drie variabelen gunstig dan wel ongunstig is.' (Fiedler, 1967)

In de Path Goal (weg-doel) theory (Evans, 1970; House, 1971) worden twee categorieën situatiekenmerken onderscheiden: de aard van de ondergeschikten en de aard van de taak en de werkomgeving. Afhankelijk van een aantal specifieke situatiekenmerken moet de leidinggevende zijn leiderschapsstijl aanpassen. House hanteert vier verschillende stijlen: ondersteunend, directief, participatief of prestatiegericht leiderschap. Ondersteunend leiderschap is volgens zijn theorie effectief wanneer werknemers saai, vervelend, routinematig werk moeten verrichten. Prestatiegericht leiderschap is alleen effectief in ongestructureerde taaksituaties. Hoewel de Path Goal-theorie belangrijke nieuwe inzichten heeft opgeleverd door het betrekken van situatiekenmerken in de theorievorming over effectief leiderschap levert onderzoek naar de geldigheid van het model opnieuw geen eenduidige resultaten op (Syroit, 1990). Het TGI-systeem heeft ook kenmerken van een situationele benadering. Dit komt met name tot uiting in het dynamisch balanceren. Vanuit TGI is iedere medewerker, iedere taak en werksituatie, ieder samenwerkingsproces, de specifieke context van een team én iedere leidinggevende uniek. De leidinggevende dient met al deze aspecten rekening te houden en zal steeds een actueel thema centraal stellen dat aansluit bij de specifieke situatie en mogelijkheden van het team én het team een stap verder brengt. Anders dan andere situationele benaderingen kiest het TGI-systeem echter in iedere situatie voor de kenmerken van de grondhouding en de stijl van leidinggeven zoals in de vorige twee paragrafen beschreven.

4.4 Nieuw leiderschap

Sinds de jaren '80 is er sprake van de nieuwe leiderschapsbenadering. Deze benadering wordt ook charismatisch, visionair, inspirerend of transformationeel leiderschap genoemd. De kern van deze benadering is het beste te begrijpen vanuit het onderscheid tussen transformationeel en transactioneel (of zakelijk) leiderschap.

Verschillende auteurs hebben zich met dit onderscheid beziggehouden. Men spreekt van transactioneel leiderschap wanneer de nadruk ligt op de directe ruilrelatie tussen de leidinggevende en de medewerker. De uitwisseling van met name concrete en tastbare zaken is gebaseerd op het 'voor wat hoort wat'-principe. Bij transformationeel leiderschap ligt het accent op het vermogen van de leidinggevende om de waarde-oriëntatie van de medewerkers te transformeren in de richting van de doelen van de leider en de organisatie. Doordat transformationele leiders een bepaalde visie en missie uitstralen, brengen ze een verandering teweeg in de behoeften, waarden, doelen en aspiraties van hun medewerkers (Fiedler & House, 1988).

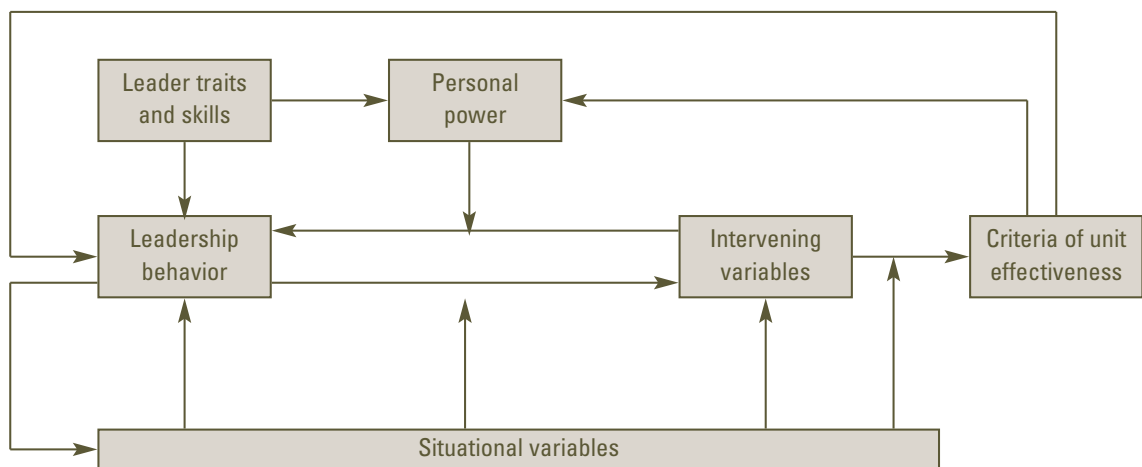
Diverse studies hebben steun opgeleverd voor de veronderstelde relaties tussen charismatisch leiderschap en het gedrag van de medewerkers. Charismatische leiders krijgen gemiddeld hogere prestatiescores, hebben meer tevreden en meer gemotiveerde medewerkers, en worden ook door hun superieuren gezien als effectievere leiders (Koopman & House, 1995). De onderzoeken laten echter ook zien dat er sprake is van invloed van situationele en interveniërende variabelen. Bepaalde omstandigheden verhogen de effectiviteit van de charismatische leider. Bijvoorbeeld wanneer de aard van het werk gelegenheid biedt tot morele of ideologische betrokkenheid of wanneer de missie van de organisatie aansluit bij de waarden van de medewerker. Ook crisis-situaties of situaties waarin het onmogelijk is om gebruik te maken van extrinsieke beloning beïnvloeden de effectiviteit van de charismatische leider positief (Koopman & House, 1995).

Een valkuil van de hoge betrokkenheid en de loyaliteit van de medewerkers t.a.v. de leider die wordt opgeroepen door charismatisch leiderschap is het slaafs volgen van de leider en zijn missie. Op deze manier kan groepsdenken ontstaan (Janis, 1972). Van groepsdenken is sprake wanneer de druk tot conformiteit en instemming met de leider zo groot wordt dat externe signalen genegeerd worden. Er ontstaat dan een illusie van onkwetsbaarheid en eensgezindheid. Kritiek van buiten wordt afgeweerd en afwijkende opinies worden geweerd. Groepsdenken leidt in het algemeen tot gebrekkige besluitvorming. Een bijzondere vorm van charismatisch of transformationeel leiderschap, waarbij de charismatische stijl wordt aangevuld met participatief leiderschap, vermindert het risico van slaafse volgzzaamheid en groepsdenken. Bij participatief leiderschap worden de medewerkers gestimuleerd om hun persoonlijke mening te uiten, kritisch mee te denken en de besluitvorming mee te beïnvloeden. Medewerkers worden betrokken in het formuleren van de visie en er is naast de organisatiedoelen ook ruimte voor persoonlijk

ke doelen. De visie is daardoor meer een gezamenlijk product (Koopman & House, 1995). Het TGI-systeem is zo'n participatieve vorm van charismatisch of transformationeel leiderschap. Door de waardegebonden keuzes en de expliciete verantwoordelijkheid van de leidinggevende voor de verdere ontwikkeling van het team en het aangaan van een betekenisvolle samenwerkingsrelatie met iedere medewerker oversteigt TGI-leiderschap het transactioneel, zakelijk 'voor wat hoort wat'-principe en is er eerder sprake van transformationeel leiderschap. Er sprake is van krachtig leiderschap vanuit de verantwoordelijkheid voor het creëren van levendige leerprocessen en het ontwikkelen van visie. Hierdoor heeft het TGI-leiderschap kenmerken van charismatisch leiderschap. Door de participerende grondhouding onderscheidt het TGI-leiderschap zich echter van charismatisch leiderschap op het moment dat de charismatische leider goeroe-achtige trekken krijgt met het risico van groepsdenken en afhankelijkheid van de leider.

4.5 Integratie

Zowel de trekkenbenadering en de gedragsbenadering als de situationele benadering hebben vele vertegenwoordigers gehad en ze hebben geleid tot veel onderzoeken, met vaak tegenstrijdige resultaten. Dit zou kunnen leiden tot de pessimistische conclusie dat de vraag: 'Wanneer is een leidinggevende effectief?' niet te beantwoorden is. Een meer optimistische benadering kan leiden tot de conclusie dat de verschillende benaderingen elkaar aanvullen en dat we juist in de problemen komen als we leiderschapseffectiviteit te eng definiëren en focussen op een of enkele aspecten van leiderschap. Het heuristisch denkkader van Yukl (1989) geeft de mogelijkheid om zo naar de theorieontwikkeling over leiderschap te kijken. Hij heeft een integratief model van leiderschapseffectiviteit ontwikkeld:



Figuur 3: integratief model van leiderschapseffectiviteit. Bron: G.A.Yukl, 1989, (vereenvoudigde weergave)

In het model van Yukl zijn zowel de variabelen van de trekkenbenadering (leadertraits and skills), de gedragsbenadering (leadership behavior) als van de situationele benadering (situational variables) opgenomen.

TGI is, net zoals het model van Yukl, een integratief model. Ook hierin zijn de verschillende benaderingen te herkennen. Door de waardegebonden keuzes die Ruth Cohn heeft gemaakt heeft het systeem echter een geheel eigen invulling van de verschillende perspectieven op leiderschap. In het nu volgende schema geef ik hiervan een overzicht (zie pagina 16):



stroming	visie op effectief leiderschap	TGI-systeem
trekkenbenadering	▲ persoonlijkheid van leidinggevende bepalend	▲ balans autonomie en interdependentie ▲ humane waarden integreren ▲ vrije ruimte creëren en benutten
gedragsbenadering	▲ stijl van leidinggeven bepalend (taakgericht/mensgericht)	▲ thema centraal stellen ▲ storingen benutten ▲ stimuleren van eigen leiderschap ▲ participierend leiderschap ▲ taak- én mensgericht
situationele benadering	▲ stijl van leidinggeven afstemmen op situatietekenen	▲ dynamisch balanceren tussen ik, wij, het en globe ▲ het actuele thema geeft richting ▲ kenmerken grondhouding in iedere situatie van belang
nieuw leiderschap	▲ leiders hebben visie nodig ▲ leiders moeten betrokkenheid creëren	▲ inspireren tot een gemeenschappelijke visie ▲ medewerkers participeren ▲ ontwikkelingsgericht ▲ betekenisvolle uitwisselingsrelatie met iedere medewerker

Figuur 4: TGI: Een waardegebonden, integratieve benadering van effectief leiderschap.

5. Tot slot

De leiderschapsstijl die gekenmerkt wordt door de uitgangspunten van het TGI-systeem heeft een integratief en waardegebonden karakter. Het houvast dat het TGI-systeem biedt door integratie mogelijk te maken van de veelheid van factoren die in een complexe dagelijkse situatie een rol spelen biedt leidinggevend de mogelijkheid om werkelijk richting te geven aan het arbeidsproces met ruimte en respect voor iedere medewerker. Bewustwording van autonomie en onderlinge afhankelijkheid en geloof in individuele en gemeenschappelijke ontwikkelingsmogelijkheden scheppen de voorwaarden voor eigen leiderschap van de medewerkers, zelfsturende teams en lerende organisaties. Voor de praktijk betekent dit dat het voor leidinggevend in organisaties van belang is om te erkennen dat zij vanuit deze grondhouding een belangrijke rol kunnen spelen in ontwikkelingsprocessen. Hiervoor moeten zij bereid zijn te investeren in hun persoonlijke ontwikkeling en in de ontwikkeling van de medewerkers. Hierdoor zullen in de organisatie leerprocessen op gang worden gebracht die werkelijk *organizational learning* mogelijk maken en die leiden tot een organisatie die haar mogelijkheden maximaal kan benutten en opgewassen is tegen de eisen van de turbulente omgeving.

Valkenburg aan de Geul, november 2001

Literatuurverwijzingen

- Ackoff, R.L. (1981). *Creating the corporate future*. New York: John Wiley & Sons.
- Argyris, C & Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning*. Addison: Wesley.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). *Organizational Learning II; Theory, Method and Practice*. Addison: Wesley Publishing Company.
- Bakker, A. (1984). Verborgene thema's in trainingen. In: Oomkes, F. & Bakker A. (red.), *Groepstrainingen*. Meppel.
- Bass, B.M. (1990). *Bass en Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing Co..
- Callens, I. (1982). *Ik, het thema en de anderen*. Baarn: Nelissen.
- Cohn, R. C. (1997). *Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie*. Baarn: Nelissen.
- Cohn, R. C. & Farau, A. (1984). *Gelebte Geschichte der Psychotherapie. Zwei Perspektiven*. Stuttgart: Klett-Cotta.



- Dansereau, F., jr., Graen, G. & Haga, W.J. (1975). A vertical dyad Linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Evans, M.G. (1970). 'The effects of supervisory behavior on the path goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Fiedler, F.E. (1967). 'A theory of leadership effectiveness'. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E. & House, R.J. (1988). Leadership theory and research: a report of progress. In: C.L. Cooper & I.T. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 73-92.
- Fleishman, E.A. (1953). 'The description of supervisory behavior'. *Journal of Applied Psychology*, 37, 1-6.
- Hackman, J.R. & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In: Goodman, P.S. & Ass. (ed.), *Designing effective workgroups*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hartog, D.N. den, Koopman, P.L. & Muijen, J.J. van (1997). *Inspirerend leiderschap in organisaties*. Schoonhoven: Academic Service.
- House, R.J. (1971). 'A path goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1960). 'Leadership practices in relation to productivity and morale'. In: D. Cartwright en A. Zander (eds.), *Group dynamics: research and theory*. New York: Harper.
- Kerr, S. & Schriesheim (1974). 'Consideration, initiating structure, and organizational criteria- an update of Korman's 1966 review'. *Personnel Psychology*, 27, 555-568.
- Koopman P.L. & House R.J. (1995). Charismatisch leiderschap in organisaties. In: Vlist, R. van der, Steensma, H., Kamperman, A., Gerrichhauzen, J.(red.) (1995). *Handboek leiderschap in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Lemma; Heerlen: Open Universiteit.
- Kluytmans, F. & Vander Meeren W. (1992). *Management van human resources*. Heerlen: Open Universiteit.
- Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Kuipers, H. & Vogelaar, A. (1995). Leidinggeven aan teams. In: R. van der Vlist, H. Steensma, A. Kamperman & J. Gerrichhauzen (red.). *Handboek leiderschap in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Lemma; Heerlen: Open Universiteit.
- Leenders, F. (1989). Breukvlakken en verbindinglijnen in de ontwikkeling. In: Dieleman, A. et al. *Pedagogiek van de levensloop*. Heerlen: Open Universiteit.
- Lemaire B. (2001). Partizipierend Leiten - wem oder was nützt der vorprogrammierte Rollenkonflikt? In Hahn K., Schraut M., Volker Schütz K., Wagner C. (Hg.), *Kompetente LeiterInnen*, Beiträge zum Leitungsverständnis nach TZI. Mainz: Matthias Grünewald Verlag.
- McGrath, J.E. (1962). *Leadership behavior: Some requirements for leadership training*. Washington D.C.: U.S. Civil Service Commission.
- Ofman, D. (1995). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Cothen: Servire.
- Sitter, L.U.de (1989). Moderne Sociotechniek. *Gedrag en organisatie*, 2, 222-253.
- Swieringa, J. en Wierdsma, A.F.M. (1990). *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Terpstra, V. (1978). *The cultural environment of international business*. Ohio: South-Western Publ. Co.
- Vlist, R. van der, Steensma, H., Kamperman, A., Gerrichhauzen, J.(red.) (1995). *Handboek leiderschap in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Lemma; Heerlen: Open Universiteit.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Ineke van de Braak is als zelfstandig ondernemer werkzaam op het gebied van advies, coaching en opleiding, in functie van organisatieontwikkeling. Zij is als partner verbonden aan GO, Groep voor Organisatieontwikkeling. Zij is voorzitter en opleidingscoördinator van WILL Lage Landen.