



Inleiding

Welkom in dit boek

Op de cover zie je vier handen die samen een web van touwtjes vasthouden. Geen van hen houdt alle touwtjes alleen in handen. Geen van hen trekt zo hard dat de verbinding verbreekt, en geen van hen laat zomaar los. Samen dragen ze de spanning van de dagelijkse realiteit, van tegen-gestelde belangen en van veranderingen die moeite kosten.

Als leidinggevende ben je altijd onderdeel van zo'n web. Je trekt aan touwtjes en anderen trekken aan het jouwe. Soms lijkt alles verknoopt: een conflict, een medewerker die uitvalt terwijl de druk al hoog was, een fusie die alles op zijn kop zet. Op zulke momenten is de neiging groot om zelf alle touwtjes te grijpen. Maar wie alles vasthoudt, verliest het overzicht. En wie loslaat om het anderen te geven, mist de verbinding die nodig is om samen richting te houden.

Dit boek gaat over de kunst om samen verantwoordelijkheid te dragen: hoe kunnen we ervoor zorgen dat iedereen mee leiderschap opneemt met het geheel voor ogen? Iedereen aan zet.

Eind 2024 gaf ik een opleiding in Punjab in Noord-India. Daar ontmoette ik directeur Kawaljeet Singh Dhindsa, die zijn familieboerderij had verkocht om een school te bouwen in een kansarme regio. Toen ik hem prees om zijn persoonlijke inzet, keek hij de kring rond naar zijn medewerkers en zei simpelweg: 'It takes a team to build a dream.' Die zin is blijven hangen.

Je kunt er wel van overtuigd zijn dat een team het verschil maakt, maar in de praktijk blijven medewerkers toch vaak kijken naar 'het beleid' of 'de leiding' en ontstaat er een kloof tussen 'wij' en 'zij'. Een uitspraak die ik regelmatig hoor, is: 'Ik geef ze wel inspraak maar ze pakken het niet op.' De vraag is dan: hoe evolueer je van een team dat wacht op jouw antwoorden naar een team dat mede-eigenaar is van de oplossingen?

Als je weg wilt van het gevoel dat alles bij jou terechtkomt en als je wilt dat er meer gedeelde verantwoordelijkheid ontstaat, dan vind je in dit boek een kader en een methode om dat concreet te maken. Het biedt handvatten die je helpen de regie te delen zonder de verbinding te verliezen en waarin alles wat je al weet over communiceren en leidinggeven een plek kan vinden.

Hoe dit boek ontstond

Ik werk als externe teamcoach en intervisiebegeleider in organisaties in onderwijs en welzijn: in scholen, woonzorgcentra, jeugdvoorzieningen, zorgteams. Ik kom er op momenten dat het moeilijk loopt: wanneer de samenwerking is vastgelopen, wanneer een directeur terugkeert na een burn-out en samen met het team een nieuwe start wil maken, wanneer een team een frisse blik van buiten nodig heeft. Daarnaast word ik vaak gevraagd voor individuele coaching of om intervisie te begeleiden.

In mijn werk vertrek ik altijd vanuit wat leeft en de realiteit zoals ze is. Ik luister naar de vraag achter de vraag. Soms lijkt alles verknoopt en is ook de leidinggevende meegetrokken in de verwarring. Dan helpt het om even uit te zoomen, het geheel te zien en te voelen waar er ruimte zit voor een volgende beweging.

Dat is wat Themagecentreerde Interactie (TGI) me geleerd heeft. TGI vraagt om integraal te kijken naar mensen, samenwerking, opdracht en context tegelijk. Vanuit dat geheel zoek je naar wat werkelijk beweging brengt. Het is een methode met diepe wortels, ontwikkeld door Ruth Cohn, gegroeid uit rijke humanistische waarden. De basishouding van TGI is op elke bladzijde van dit boek zichtbaar in de meest alledaagse situaties.

Telkens opnieuw mag ik deelgenoot zijn van het zoeken én vinden van leidinggevend en teams naar hoe je dat doet: effectief en prettig samenwerken in soms moeilijke contexten. Themagecentreerde Interactie is in die zin een beproefde methode die ik zo goed mogelijk wil delen met die teams, zodat ze zelf het concept leren toepassen. Hun enthousiasme over dit boek heeft me sterk aangemoedigd en plezier gedaan.

In elk hoofdstuk van deel I en II opent een praktijkverhaal de deur. Die verhalen zijn losjes gebaseerd op reële situaties uit mijn eigen praktijk. Dat maakt ze fictief maar toch realistisch. Ze worden meegenomen door het hoofdstuk als ankerpunt. De tekeningen in het boek gebruik ik vaak als ondersteuning in TGI-opleidingen en bij begeleidingswerk in organisaties.

Wat je in dit boek vindt

Je kunt dit boek van voor naar achter lezen of je kunt instappen bij waar je nu het meest behoefte aan hebt.

Deel I – Kiezen voor collectief leiderschap legt het fundament. Je ontdekt waarom medeverantwoordelijkheid zo belangrijk en zo moeilijk is, en je maakt kennis met TGI en het concept van collectief leiderschap: wat het betekent, welke grondhouding nodig is, en wat het concreet van jou als leidinggevende vraagt. Start hier als je het grotere plaatje wilt begrijpen.

Deel II – Toepassingen in de realiteit van elke dag stapt met het TGI-kader de werkvloer op. Hoe geef je een teamvergadering vorm zodat mensen er werkelijk bij willen zijn? Wat doe je als een medewerker bij jou komt klagen over een collega? Hoe beslis je samen zonder dat alles verzandt in een uitzichtloze discussie of in besluiten zonder echte gedragenheid? Elk hoofdstuk vertrekt vanuit een herkenbare situatie en laat zien hoe je die anders kunt aanpakken. Ga hiernaartoe als je vanuit een acute vraag op zoek bent naar inspiratie.

Deel III – Jouw rol en impact als participierend leider gaat dieper in op de methode zelf. Wat zijn de kenmerken van participierend leiderschap en hoe ver sta je daar zelf in? Hoe lees je je team en waar zitten de sleutels tot verandering? Hoe formuleer je thema's voor moedige gesprekken? Inzicht in de methode helpt om je TGI echt eigen te maken zodat je het flexibel en steeds bewuster kunt inzetten. Begin hier als je worstelt met je eigen rol of als je je vakbekwaamheid om met TGI te werken wilt verdiepen.

Je zult geen voetnoten tegenkomen. Ik heb bewust gekozen voor een leesbare tekst die niet onderbroken wordt door verwijzingen. Dat betekent niet dat dit boek op zichzelf staat. Achteraan vind je een zorgvuldig samengestelde lijst met boeken, artikels en bronnen die mij gevormd hebben en die je verderhelpen als je dieper wilt graven. Het is een inspiratiebron voor wie zich wil verdiepen in TGI of interesse heeft in literatuur over leiderschap, schoolorganisatie en welzijn.

Ik hoop dat dit boek een houvast is en je inspireert om te blijven geloven in de mogelijkheden van mensen om als team samen te werken vanuit gelijkwaardigheid. Leiderschap, samenwerking en teamwerk zijn geen doelen op zich, maar middelen om die droom waar te maken.

An illustration of four hands of different skin tones (orange, pink, brown, and tan) holding a thick blue rope. The hands are positioned at the corners of a square, with the rope forming the sides of the square. The background is a solid light yellow color.

DEEL I

Kiezen voor collectief leiderschap

*Als je snel wilt gaan,
ga dan alleen.
Als je ver wilt komen,
ga dan samen.*

(bron onbekend)

Joke is een van de directeurs die mij inspireerde om dit boek te schrijven. Ze is zeer gedreven, enthousiast en zorgzaam. Ze is al jaren leidinggevende van een groot team en kent het klappen van de zweep. Op het moment dat ik haar leer kennen, is ze er een tijd uit geweest door overbelasting. Ze heeft zin om terug te werken en ze is tegelijk ook bang voor die terugkeer.

Joke weet heel goed wat haar valkuilen zijn. Ze is iemand die gemakkelijk verantwoordelijkheid opneemt, die ziet wat nodig is en daarop ingaat. Mensen kloppen gemakkelijk bij haar aan precies omdat ze luistert, meedenkt en zoekt naar oplossingen. Dat is ook haar rol en ze heeft het altijd met plezier gedaan.

Haar zorgzaamheid gaat soms te ver. Zo vraagt bijvoorbeeld een logistiek medewerker die het thuis moeilijk heeft, veel tijd en aandacht van Joke. Joke kan goed luisteren en durft niet zo goed nee te zeggen. Beetje bij beetje lijkt ze de persoonlijke coach te worden van een paar collega's.

*“Je grens zie je pas
als je er al overheen bent.”
— Joke*

Er zijn ook medewerkers die alleen oog hebben voor hun eigen voorkeuren qua werkuren en weinig rekening houden met de grote puzzel die elke directeur telkens opnieuw moet leggen bij het opstellen van uurroosters. En dan heb je nog de werkgroepjes die met veel enthousiasme ideeën ontplooiën, initiatieven nemen, plannen maken ... waarna enkele praktische zaken, de coördinatie en het bewaken van het geheel toch weer bij haar belanden. Alle wegen leiden naar Joke.

Joke is niet de enige leidinggevendie die daarmee worstelt. In scholen, woonzorgcentra en jeugdvoorzieningen herken ik dit patroon telkens opnieuw: leidinggevendenden die met veel toewijding alles opvangen en zo zonder het te willen het systeem in stand houden dat hen uitput. De vraag is niet of Joke het anders wil. De vraag is hoe.

1 WAAROM KIEZEN VOOR COLLECTIEF LEIDERSCHAP?

Jokes situatie bevat elementen die niet uitzonderlijk zijn. Wat als we zouden kijken naar leiderschap als een kwaliteit die iedereen kan ontwikkelen en die niet enkel gebonden is aan een functie of rol?

In realiteit is het al zo

De gedachte dat de formele leider de enige is die richting geeft aan visie, beleid en dagelijkse werking, houdt steeds minder stand. Invloed, initiatief en verantwoordelijkheid zijn verspreid over werkgroepen, coördinatoren, mentoren en beleidsteams. Taken verschuiven, rollen evolueren, en complexe vraagstukken laten zich niet langer oplossen vanuit één centraal punt. In realiteit groeit de nood aan samenhang: zorgtrajecten en leerlijnen verbinden steeds meer mensen en processen met elkaar. Dat samenwerkende systeem vraagt om een gedeelde richting.

Naast de structurele redenen zijn er ook menselijke redenen om voor medeverantwoordelijkheid te kiezen.

Mensen willen graag meedoen

Mensen willen betrokken zijn, creatief meedenken en impact hebben. Het grotere geheel mee kunnen vormgeven, verhoogt de werkvreugde. Medewerkers willen kwaliteit leveren, inspraak hebben en deel uitmaken van een team waar vertrouwen en veiligheid is. Collectief leiderschap speelt daarop in. Mensen willen begrijpen waarom beslissingen worden genomen en zich gehoord voelen. Beslissingen zonder draagvlak leiden tot weerstand, cynisme of onverschilligheid.

Je kunt het niet alleen

Beslissingen nemen als leidinggevende brengt zowel een hoge werklast als emotionele belasting met zich mee. Je kunt immers niet voor iedereen goed doen. Organisaties zijn levende systemen met veel actoren, elk met hun eigen behoeftes en belangen. Bovendien volgen veranderingen elkaar snel op en dat vraagt wendbaarheid en flexibiliteit. Traditionele hiërarchische sturing schiet hierin tekort.

Met collectief leiderschap benutten we de rijkdom aan competenties en perspectieven. Het vermindert de druk op de leidinggevende. Het zorgt voor rijkere analyses, wijzere beslissingen en draagt bij aan de effectiviteit van de organisatie. Door samen te werken en te luisteren naar verschillende stemmen ontstaan meer gedragen trajecten en vermijden we een aantal blinde vlekken.

Het succes van organisaties hangt af van het vermogen om medewerkers te betrekken bij zowel de kwaliteit van het werk als bij de kwaliteit van de samenwerking. Misschien is de krachtigste waarheid ook de eenvoudigste: we hebben elkaar nodig. De menselijke middelen zijn schaars en elk talent is essentieel. We kunnen het ons niet permitteren dat medewerkers enkel op hun eigen eilandje werken.

Het lukt niet zomaar

Om medeverantwoordelijkheid mogelijk te maken, is overleg essentieel. De realiteit is dat overleg vaak plaatsvindt in de marge van een drukke werkdag en soms als last of bijkomstig wordt ervaren.

Collectief leiderschap vraagt van jou als leidinggevende iets wat je misschien minder geleerd hebt. Misschien denk je zelf ook weleens: dit doe ik liever alleen, dan gaat het sneller.

Samenwerken gaat niet zonder slag of stoot. Het vraagt dat je elkaar in de ogen kijkt en op spannende momenten de verbinding houdt met elkaar. In teams noemen velen zichzelf conflictvermijdend: feedback geven voelt spannend, afwijkende meningen uitspreken is moeilijk. Het is

in het spanningsveld van confrontatie dat je beter leert samenwerken en de connectie verdiept. Voor veel teams is dat een proces dat moed en tijd vraagt.

Tenslotte zitten medewerkers er niet altijd om te springen om meer medeverantwoordelijkheid op te nemen. Het biedt ook een bepaald comfort om moeilijke beslissingen bij jou als formele leider te laten. Als die beslissing dan niet strookt met de eigen mening, kan er naar 'het beleid' gekeken worden. Dat is een menselijke reflex die het wij-zij-denken versterkt.

Laat dit vooral geen reden zijn om niet te kiezen voor meer medeverantwoordelijkheid. Zie het realistisch, als een proces met vallen en opstaan. Niet iedereen stapt er even snel of even volledig in mee en dat vraagt geduld, ook met jezelf.

2 ANDERS VASTHOUDEN, DE ESSENTIE VAN COLLECTIEF LEIDERSCHAP

Collectief leiderschap vraagt niet dat je minder leider wordt, maar dat je stuurt op de ontwikkeling van 'eigen leiderschap' van elke medewerker en betrokkene. Leiderschap wordt dan een dynamisch proces waarin iedereen meedoet. Er is sturing nodig om mensen zelfsturend te maken, om hen uit te nodigen en aan te moedigen om bewust zichzelf te leiden en vol mee te doen.

*Het gaat niet over loslaten,
wel over anders vasthouden.*

Het collectief leiderschap in TGI steunt op twee pijlers die nauw samenhangen: de ontwikkeling van ieders eigen leiderschap en de bijzondere rol die de formeel leidinggevende daarin opneemt: participierend leiderschap.

2.1 EERSTE PIJLER: IEDERS EIGEN LEIDERSCHAP

Kijk naar binnen, kijk naar buiten en beslis.

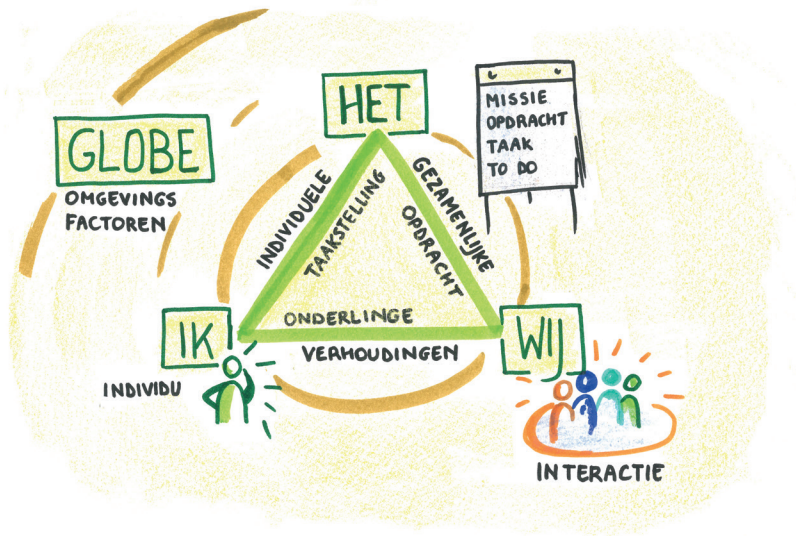
Dit vat mooi samen waar eigen leiderschap over gaat. Het betekent dat je je bewust wordt van wat er speelt in jouw eigen binnenwereld (gedachten, gevoelens, lichaamssignalen) en in de buitenwereld, en dat je dan bewust kiest wat je al dan niet doet of zegt. Eigen leiderschap is een uitnodiging en een appel om zowel jezelf als de ander serieus te nemen en in het belang van de voortgang en ontwikkeling keuzes te maken.

- **Kijk naar binnen** is weten wat jij nodig hebt, waar je grenzen liggen en wat voor jou haalbaar is. Het gaat erom je eigen gewaarwordingen en behoeften serieus te nemen en niet te snel mee te gaan in de emoties of overtuigingen van anderen.
- **Kijk naar buiten** betekent dat je oog hebt voor wat er nu concreet op tafel ligt. Je houdt rekening met wat er in het team leeft, met wat cliënten, leerlingen, collega's of directie van je vragen en met wat de regelgeving verwacht. Kijk ook met wie je samen zit. 'Is dit de juiste plek en het juiste moment om mijn gewaarwording of waarneming in te brengen?'
- **Kies bewust, beslis.** Vanuit dat bewustzijn maak je keuzes die niet voortkomen uit puur eigenbelang, maar uit verantwoordelijkheid en verbinding met jezelf en het geheel. Je vraagt jezelf af: Wat wil ik bijdragen in deze situatie? Wat kan ik doen, hier en nu, met de mogelijkheden die ik heb? Zo ontstaat een volwassen vorm van willen: een keuze die rekening houdt met je eigen grenzen, met wat anderen nodig hebben en met wat de situatie vraagt.

Het klinkt vertrouwd en lijkt te gaan over zelfontplooiing, empowerment en assertiviteit. Dat is niet wat we in TGI bedoelen met eigen leiderschap. Of beter, het is maar ten dele wat we met eigen leiderschap bedoelen. Eigen leiderschap betekent dat je jezelf ziet als deel van een groter geheel. Het is een houding van verbondenheid met allen en alles. Die houding is erop gericht om samen integraal verantwoordelijkheid te nemen.

Om met een integrale blik te kijken, gebruiken we in TGI het vierfactoren-model (zie. figuur). Individuen stappen in een werksituatie en verbinden zich daardoor met anderen om samen een opdracht waar te maken, binnen een context die mee bepalend is voor de processen en het resultaat.

Die samenhang wordt weergegeven door de driehoek in de bol.



De vier factoren van TGI en hun samenhang

Met collectief leiderschap gebaseerd op TGI beogen we dat iedereen aandacht heeft voor vier factoren:

1. het effectief realiseren van de missie, de visie en de concrete doelen (HET)
2. het persoonlijk functioneren en de eigenheid van ieder individu (IK)
3. de samenwerkingsprocessen (WIJ)
4. de bredere context waarin je werkt, de doelgroep en betrokken partijen (GLOBE).

Enkele vragen om bij stil te staan: Welke van deze vier factoren slokt bij jou momenteel de meeste energie op? Welke factor is momenteel een blinde vlek in jouw team: voor wie of wat voelen mensen zich verantwoordelijk? Betrekken collega's zich op elkaars welzijn en functioneren? Bestaat er zoiets als een collectief doel dat mensen echt verbindt? Is de onderlinge samenwerking bespreekbaar en een bron van leren? Hoe verbindt het team zich met andere teams en het geheel van de organisatie?

Het is fantastisch als mensen zich verbinden met het geheel. Het vraagt ook iets van jou als leidinggevende om er mee voor te zorgen dat iedereen integraal kijkt en eigen leiderschap opneemt, zodat er op alle vier de factoren ontwikkeling komt. Daarmee komen we bij de tweede pijler: participerend leiden.

2.2 TWEEDE PIJLER: PARTICIPEREND LEIDEN, JOUW UNIEKE ROL

De formeel leidinggevende vervult nog steeds een aparte rol: hij/zij blijft eindverantwoordelijke. De leidinggevende stuurt het team aan opdat iedereen zoveel mogelijk medeverantwoordelijkheid opneemt.

In de literatuur over leiderschap wordt vaak een tegenstelling gemaakt tussen gedeeld en gecentraliseerd leiderschap. In de praktijk voelt die tegenstelling zelden zo helder. Leidinggevendens ervaren dagelijks hoe beide bewegingen tegelijk aanwezig zijn. Enerzijds is er de behoefte aan richting, sturing, duidelijkheid en besluitkracht. Anderzijds groeit het besef dat duurzame ontwikkeling alleen mogelijk is wanneer medewerkers zelf initiatief nemen en leiderschap mee opnemen.

Je bent als directeur succesvoller wanneer mensen meer eigen verantwoordelijkheid nemen en je bent afhankelijk van de mate waarin dat ook werkelijk gebeurt. Betrokkenheid en eigenaarschap kun je niet simpelweg opleggen. Tegelijk volstaat het niet om af te wachten tot het 'uit de mensen zelf komt'. Precies in dat spanningsveld biedt TGI een bijzonder verhelderend perspectief.

Het leiderschapsconcept van TGI vertrekt niet vanuit tegenstellingen maar vanuit integratie. Dienend en sturend leiderschap zijn geen tegenpolen maar complementaire bewegingen. Begrippen als coachend, richtinggevend, aansprekend, begrenzend en bepalend leiderschap krijgen betekenis in functie van wat op een bepaald moment nodig is en om mensen meer eigen leiderschap te laten opnemen.

Collectief leiderschap is geen benadering waarbij de formeel leidinggevende zich terugtrekt en louter coacht vanop de zijlijn. Integendeel, het vraagt krachtig en bewust leiderschap. Leiderschap dat niet terugschrikt voor sturing, maar die sturing inzet om de ontwikkeling van eigen leiderschap mogelijk te maken. Leiderschap dat mensen aanspreekt en verwachtingen stelt vanuit een houding van menselijke gelijkwaardigheid.

Wellicht herken je dit spanningsveld. Enerzijds heb je ideeën, zorgen, verwachtingen. Je wilt richting geven, je vindt ergens iets van, je voelt wat nodig is voor de doelgroep en de organisatie. Anderzijds voel je een zekere terughoudendheid: 'Ik mag niet bepalen.' Ergens onderweg is precies het idee ontstaan dat je als directeur vooral ruimte moet laten, volgen en faciliteren. Het lijkt wel alsof je jouw stem voorzichtig moet inzetten om vooral niet te dominant, te sturend of te leider-gecentreerd te zijn.

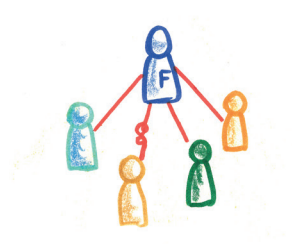
Leiderschap vraagt aanwezigheid. Het vraagt dat je zichtbaar maakt wat jou bezighoudt, wat jij ziet, wat jij belangrijk acht als gelijkwaardige stem naast die van anderen.

Themagecentreerde Interactie overstijgt die schijnbare tegenstelling door datgene waar het werkelijk over moet gaan in het centrum te plaatsen: de opdracht, het vraagstuk, het thema. Niet jij als persoon staat centraal maar het gemeenschappelijke onderwerp dat aandacht vraagt. Het wordt thema-gecentreerd in plaats van leider-gecentreerd.

De communicatie- en interactielijntjes lopen niet enkel meer tussen individuele medewerkers en jou als formeel leidinggevende. Ze verbinden zich meer met elkaar en met het thema dat centraal staat. Jij staat niet boven of buiten je team, maar neemt volwaardig deel. Daarnaast heb je nog een eigen rol als participierend leider. De blauwe figuur op de tekening draagt een F van formeel leider. Ook alle anderen nemen leiderschap op!

Vanuit die gelijkwaardige positie kun je zelf volwaardig bijdragen aan het gesprek. Je brengt in wat jij waarneemt, wat jij nodig acht, wat jou bezighoudt, en nodigt tegelijk anderen uit om zich even expliciet uit te spreken. Transparantie en gelijkwaardigheid versterken elkaar als iedereen zich uitspreekt. Leidinggevend en medewerkers zeggen te vaak: 'Wie ben ik om ...'

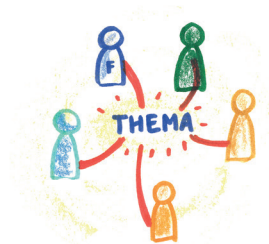
LEIDER GECENTREERD



NIET GECENTREERD



THEMA GECENTREERD



TGI wil recht doen aan iets wat in de dagelijkse realiteit voortdurend speelt: complexiteit laat zich niet reduceren tot eenvoudige oplossingen. Organisaties functioneren in een web van verwachtingen, regelgeving, maatschappelijke evoluties en teamdynamieken. Wat zich aandient, is zelden eenvoudig of eendimensionaal. De neiging om complexiteit te vereenvoudigen, is menselijk. We splitsen de lastige situatie op in deelproblemen. Lastige of ongemakkelijke aspecten worden gemakkelijk buiten onszelf gelegd: 'Dit is ons probleem niet', 'Daar gaat het beleid over', 'Dat ligt buiten mijn verantwoordelijkheid.' Hoewel begrijpelijk, ondermijnt deze beweging precies de samenhang die collectief leiderschap vraagt.

Vanuit jouw formele rol en autoriteit nodig je mensen uit om zich niet terug te trekken uit die complexiteit, maar erin aanwezig te blijven. Dat doe je door richting te geven, door het gesprek gaande te houden, door zichtbaar te maken wat het geheel vraagt. Dat wordt niet altijd als vanzelfsprekend of gemakkelijk ervaren. In het derde deel vind je antwoorden op de vraag hoe je dat doet en wat kenmerkend is aan participerend leiden. In het tweede deel zul je dat participerend leiden aan het werk zien in concrete situaties. Als je leeft en werkt vanuit de grondhouding van Themagecentreerde Interactie, herkennen mensen dat als authentiek leiderschap.

3 PRAKTIJKVERHAAL, JOKE SPREEKT ZICH UIT

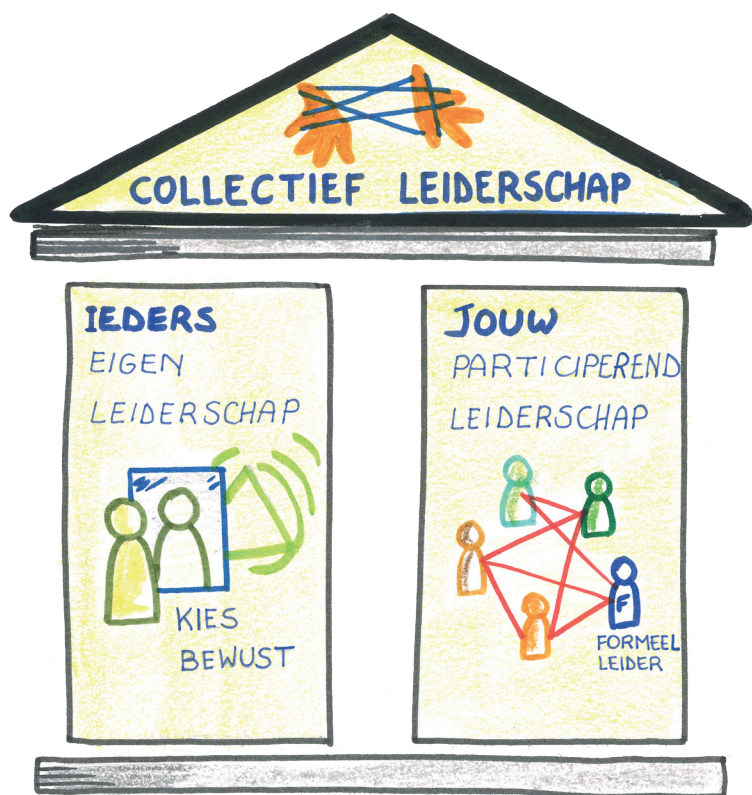
Wanneer ik met Joke spreek over haar terugkeer, benoemt ze duidelijk wat ze anders wil: meer loslaten, minder alleen dragen, meer samen nadenken en beslissen. Ze begint haar eerste personeelsvergadering met haar persoonlijke verhaal en wat ze anders wil. Ze benoemt ook expliciet wat zij ziet als collectief leiderschap en verwacht dat mensen meer eigen leiderschap opnemen. Het hele team krijgt meteen een korte introductie over eigen leiderschap en wat dat concreet betekent.

Door duidelijk te maken hoe Joke wil samenwerken en wat ze van mensen verwacht, kan ze hen daar ook op aanspreken. Ze hebben een gemeenschappelijke taal gekregen. Vanaf nu stemt ze regelmatig af met de codirecteur over hoe elk van hen in de job zit, wat ze waarnemen bij het team en bij elkaar. Soms ziet een ander wat je zelf nog probeert te ontkennen: dat het te veel wordt bijvoorbeeld, of dat oude patronen er weer insluipen.

We zijn nu twee jaar verder en ondertussen is Joke weer voltijds aan het werk. Teamleden stellen zich minder afhankelijk op en denken actief mee op vergaderingen.

In deel II komen concrete werksituaties aan bod zoals het organiseren van overleg, omgaan met klagers, sprekers en zwijgers ... Tijdens deze praktijktoepassingen wordt de werking van TGI en de rol van de participerende leider tastbaar. In deel III wordt dit dan conceptueel verder uitgediept. Inzicht in het achterliggende concept brengt je ook in je praktijk verder!

*Collectief Leiderschap
is ieders eigen leiderschap
+ jouw participierend leiderschap.*



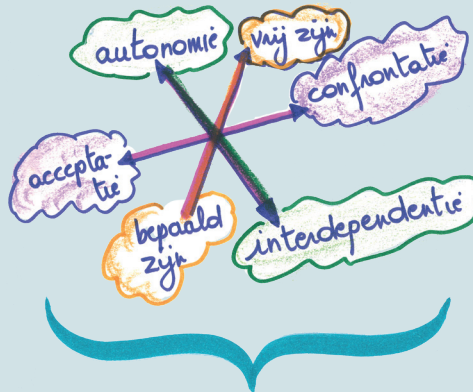
De grondhouding van TGI, de kunst jezelf en anderen te leiden

TGI vertrekt vanuit een ethische, humanistische houding. De intentie van waaruit je intervenueert, is bepalend en voelbaar voor medewerkers. Die houding maakt het verschil tussen een methodiekenkoffer en het methodisch uitgewerkte concept van collectief leiderschap.

De grondlegster van TGI is Ruth Cohn. Veel mensen voelen zich aangesproken tot haar werk juist omwille van de ethische grondslag van haar denken. Haar levensverhaal gaat over de vervolging tijdens de Tweede Wereldoorlog en laat zien hoe ingrijpend het is wanneer mensen onkritisch autoritaire leiders volgen. Het beeld van de docent die na het wegsturen van zijn joodse studenten onverstoorbaar verdergaat met de les en zegt 'Kan iemand de deur sluiten?', symboliseert voor de jonge Ruth Cohn de kern van wat er mis kan gaan in een groeps cultuur. Je verliest het contact met je eigen verantwoordelijkheid en menselijkheid als je alleen de leider volgt. Vanuit die ervaring heeft ze 'Living Learning' uitgewerkt, wat later TGI werd. Hierbij stond haar een duidelijke missie voor ogen: mensen helpen om zichzelf als deelnemer in een groep te blijven ervaren met eigen bewustzijn, verantwoordelijkheid en compassie.

Ze stoelt de pedagogische uitwerking van TGI op drie principiële uitgangspunten. In elk uitgangspunt zul je een spanningsveld aan het werk zien waar we ons als mens in bevinden. Die spanningsvelden herkennen bij jezelf en medewerkers leidt automatisch en telkens weer naar de ontwikkeling van meer eigen leiderschap: kijk naar binnen, kijk naar buiten en kies bewust.

IN DE SPANNING
TUSSEN :



WEES JE EIGEN
LEIDER !

Autonomie in verbondenheid

Autonomie en interdependentie. Een organisatie is een samenwerkingsverband van mensen, van professionals. Iedereen brengt expertise, ervaringen, emoties en een eigen persoonlijkheid binnen. TGI vertrekt vanuit het idee dat medewerkers zowel autonoom zijn als onderling afhankelijk. Dat betekent in de praktijk dat je goed contact houdt met je eigen behoeften, meningen en je Zijn, terwijl je je bewust blijft van de anderen en de realiteit rondom je. Hoe meer je weet wat jou bepaalt, hoe beter je je ertoe kunt verhouden en keuzes kunt maken. In dit dialectische spanningsveld tussen autonomie en interdependentie is het van belang om recht te doen aan beide polen als we invulling geven aan ons 'chairpersonship', een begrip dat we vertalen als eigen leiderschap.

Eerbied voor al wat er is

Acceptatie en confrontatie. TGI heeft oog voor de complexiteit van het menselijk handelen waarbij behoeften, belangen, verlangens en angsten een rol spelen en soms ook conflicteren met elkaar en met de eisen van de buitenwereld. Respectvol omgaan met onszelf en anderen betekent dat we ons bewust worden van wat er speelt en dat we in ons handelen een afweging maken gebaseerd op humane waarden. Dat betekent niet 'gelijk geven' of alleen maar bemoedigen. Het betekent evenzeer benoemen wat nog niet goed is, waar de groeikansen liggen en waar je het niet mee eens bent. In het spanningsveld tussen acceptatie en confrontatie zijn je waarden en de missie het hoogste goed en je kompas om richting te bepalen.

Invloed nemen binnen grenzen

Vrijheid en bepaaldheid. Als mens zijn we bepaald door zowel onze afkomst, persoonlijkheid, opvoeding, kwaliteiten en beperkingen, als door grenzen buiten onszelf: tijd, middelen, systemen, verwachtingen. TGI erkent die realiteit en benadrukt dat er altijd mogelijkheden zijn om verder te ontwikkelen. Niet alles is maakbaar en veranderbaar, maar iedereen heeft handelingsruimte. TGI moedigt medewerkers aan om die ruimte bewust te verkennen en te benutten.

De TGI-methode biedt houvast bij de vertaling van deze uitgangspunten in de praktijk. Leren werken met de methode helpt omgekeerd ook om een houding te ontwikkelen die net gebaseerd is op deze uitgangspunten.