

Werken met Thema's is werken aan leiderschap

Bea Vercruysse

systeemtherapeute

Bea Vercruysse geeft als internationaal erkend “graduate” opleiding in Thema Gecentreerde Interactie (TGI) en is associé in het “Centre for Generative Leadership”. In dit artikel geeft ze hieromtrent wat meer uitleg.

Ze vertrekt vanuit de vaststelling dat veel leidinggevers op zoek zijn naar een houvast om leiding te kunnen geven aan een veelheid van belangen, eisen en verwachtingen. Daarna belicht ze de rijkdom van het gedachtegoed van Thema Gecentreerde Interactie en het doorontwikkeld leiderschapsmodel. Hierbij wordt vooral het werken met Thema's belicht. Dit wordt vervolgens geïllustreerd door enkele praktijkvoorbeelden, gebaseerd op haar eigen ervaringen als leidinggevende in een Centrum voor Geestelijke Gezondheidszorg. Ze rondt af met de beschouwing dat werken met thema's een leiderschap bevordert waar samenwerking en medeverantwoordelijkheid aan bod komen.

Vandaag de dag kunnen we spreken van een algemene leiderschapsparadox. Het is de verantwoordelijkheid van leidinggevers om ervoor te zorgen dat mensen vanuit zichzelf verantwoordelijkheid opnemen voor het geheel. De paradox is dat de leidinggevers afhankelijk zijn van hun mensen en hen dus niet kunnen dwingen of iets kunnen opleggen, maar hen hoogstens kunnen inspireren⁽¹⁾.

Het leiderschapsmodel van de themagecentreerde interactie (TGI) geeft hier een antwoord op en het biedt leidinggevers handvatten om zichzelf en anderen te leiden in de complexe en steeds veranderende werkelijkheid. Moderne opvattingen over leiderschap in organisaties zijn zonder meer compatibel met het TGI leiderschapsconcept. Een belangrijke evolutie in dit verband is de doorontwikkeling van TGI in het concept van generatief leiderschap. We zullen verder de afkorting TGI gebruiken als het gaat over

ThemaGecentreerde Interactie en GL voor Generatief Leiderschap.

Twee methodische kernstukken uit dit systeem zijn het eigen leiderschap (“Be your own chairperson”) en het aanwenden van Thema's als interventie in de interactie.

In dit verband willen we vooral toelichten wat Thema's zijn en welke invloed het werken ermee heeft op je eigen leiderschap en op dat van alle betrokkenen tijdens een overleg.

Wat we vaak horen...

Leidinggevers vragen zich vaak af: “Doe ik het wel goed?” Het klinkt alsof ze geen grip hebben op de situatie waar ze inzitten. Ze weten niet echt wat ze te doen hebben en wat hun meerwaarde als leidinggevende omvat.

De activiteit van leidinggevende beperkt zich meestal tot het toekennen van middelen, geld en personeel en tot het evalueren en afrekenen op output. Eigenlijk zorgen ze vaak alleen maar voor de materiële en procedurele randvoorwaarden waarbinnen de medewerkers hun beroep kunnen uitoefenen. Voor de expliciete orde dus.

Ze zouden echter ook actief moeten zijn in de impliciete orde. Waar ze echt nodig zijn, waar ze de nodige transformaties kunnen bevorderen... waar de levende thema's opborrelen en uitgewisseld worden. Deze begrippen komen van de fysicus David Bohm⁽²⁾. Hij spreekt van een *impliciete orde* die zich kenmerkt door heelheid en die zich ontvouwt in de expliciete orde die wij met onze zintuigen kunnen waarnemen.

Het moet toch mogelijk zijn om de medewerkers mee te betrekken bij het zoeken naar de verandering, in plaats van hen alles voor te kauwen. Hoe kunnen we het teamoverleg anders voorbereiden en begeleiden, zodat de kwaliteit van het overleg verhoogt? Hoe kunnen we vermijden overspoeld te raken door ‘onmachtverhalen’ betreffende de context waarin we gegrepen zitten? Als men “het geheel” wil verder helpen, moeten alle protagonisten nieuwe uitdagingen durven aangaan, onderhandelingen starten, beslissingen nemen en op-

(1) Braak van de I. Inspireren tot medeverantwoordelijkheid. TGI als methodiek voor effectief leiderschap. BoomNelissen. Amsterdam, 2011.

(2) Zie Ivo Callens in gesprek met Paul De Blot, Business Spiritualiteit Magazine Nyenrode, nr. 15-2011.



lossingen zoeken voor conflicten. Dat kan alleen wanneer ze, kijkend vanuit het groter geheel, met elkaar in dialoog treden.

Het systeem en het leiderschapsmodel van TGI nader belicht

TGI spreekt het leiderschap aan van ieder individu en bevordert zelfsturing in teams. Het is een systeem van waarden en opvattingen en een concrete methodiek, ontwikkeld door Ruth Cohn in de tweede helft van de 20e eeuw. Zij sprak zelf van een systeem voor “living learning”.

Naast een basishouding, gebaseerd op de axioma's en grondregel, biedt TGI ook een concrete methodiek: het conceptueel en operationeel model, het werken met Thema's en passende structuren en het participierend leiderschap.

TGI stimuleert de ontwikkeling van het eigen handelend vermogen met behulp van de grondregel: “Be your own chairperson”⁽¹⁾.

Dit betekent dat we dynamisch balanceren met onze aandacht naar binnen toe, naar onszelf, en naar buiten toe. Dit alles vanuit het besef van onze autonomie en verbondenheid met alles wat rondom is. Van daaruit kunnen we keuzes maken.

Het gaat om de waarneming en het antwoord daarop. Ieder heeft het vermogen te antwoorden op wat hij waarneemt: dit vermogen is the ability to respond, responsibility. Onze

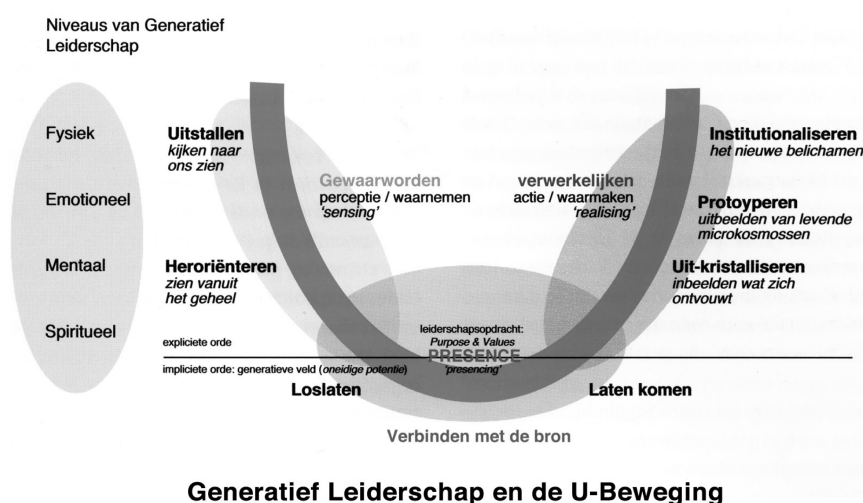
waarneming – dit is wat we voor waar aannemen – speelt hierbij een cruciale rol als basis voor keuzes. Geen wonder dat we in TGI of GL iedereen expliciet uitnodigen om waarnemingen te delen met elkaar. Het nemen van besluiten vanuit ieders zelfverantwoordelijkheid wordt aldus een interactief en inspirerend leerproces.

Storingen nemen voorrang. Als je ze geen aandacht geeft worden ontwikkelingsprocessen tegengehouden, verhindert of bemoeilijkt.

De doorontwikkeling van TGI in het concept van generatief leiderschap, omvat TGI en overstijgt het

Het Generatief Leiderschap is ontwikkeld door Ivo Callens, oprichter en directeur van het Centre for Generative Leadership Utrecht. Belangrijke kernstukken van Generatief Leiderschap zijn dus rechtstreeks ontsproten uit het systeem van Ruth Cohn, zoals “be your own chairperson” en het aanwenden van Thema's als interventie in de interacties. De andere invloeden voor “Generatief Leiderschap” komen uit de chaos- en complexiteitstheorie en uit de inzichten van Jaworski en Sharmer omtrent de U-beweging. Ivo Callens verwijst bovendien naar David Bohm's visie op *unfolding* vanuit een perspectief op *wholeness*⁽²⁾.

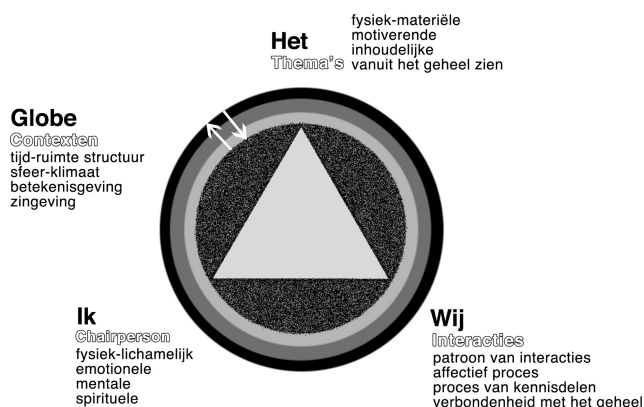
Volgens Bohm zijn alle afzonderlijke voorwerpen, entiteiten, structuren en gebeurtenissen in de zichtbare of expliciete wereld om ons heen betrekkelijk autonome, stabiele en tijdelijke ‘subtotaliteiten’, voortgekomen uit een diepere, impliciete orde van onverbroken heilheid.



(1) Uit werken, leren en leven met groepen, juli 2004 van Ivo Callens.

(2) Wholeness and the Implicate Order is a book by theoretical physicist David Bohm. It was originally published 1980 by Routledge, Great Britain.

Met **Generatief** bedoelen we het genereren van duurzame antwoorden op de vele, nieuwe uitdagingen die zich vandaag in adembenemend tempo aanbieden in de samenleving. Dat kan gebeuren door de essentiële waarden, die ieder van ons in zich draagt, weer te leren ontvouwen. David Bohm noemt dit proces “*unfolding*” in tegenstelling tot het opgevouwen blijven.



Conceptueel model

De systeem-dynamische samenhang van de vier componenten op vier niveaus vormt het kompas van dit leiderschapsmodel - © 2008 Callens

Voor een optimale samenwerking en voor de duurzame ontwikkeling van het individu en de organisatie moeten deze vier componenten een gelijke waarde hebben. Concreet betekent dit dat we nadruk leggen op het bevorderen van zelfverantwoordelijkheid (IK), resultaatgerichtheid (HET), omgevingsbewustzijn (GLOBE) en de interpersoonlijke sensitiviteit (WIJ). Ze vormen een systemisch geheel en krijgen slechts door elkaar betekenis. Ze zijn niet afzonderlijk denkbaar en bestaan ook niet op zichzelf.

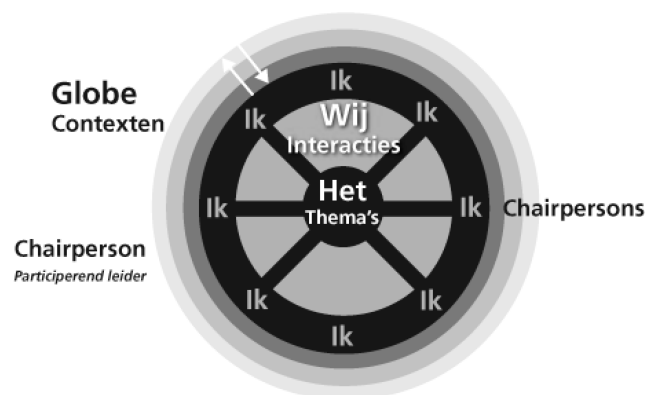
De basiswerkhypothese is het gelijk gewicht geven aan elke component. De vier niveaus zijn belangrijk om met het uitstellen van een thema de dialoog te bevorderen. Indien we de vier niveaus en de vier componenten kunnen verbinden vanuit een leiderschapsopdracht, ontstaan er generatieve interactieprocessen die tot transformatie leiden.

Het operationeel model

Er wordt gefocust op de kwaliteit van interacties binnen de context van een continu veranderende omgeving. Het thema is leidend, het staat centraal, het stuurt en genereert de interactie. Iedereen wordt uitgenodigd om vanuit de vier niveaus – fysiek, emotioneel, mentaal en spiritueel – in “te loggen” op het thema.

Visueel kunnen we het operationeel model voorstellen als een soort “wiel”. Zodra enkele aanwezigen niet echt zijn aangehaakt (de spaken zitten dan niet in de naaf) daalt de

kwaliteit en de energie in de bijeenkomst. Als er geen focus is op een Thema, verlopen de interacties naar willekeur en chaotisch. Het Thema focust de betrokkenen. De deelnemers worden uitgenodigd actief mee te doen en zich niet afhankelijk op te stellen van de leiding.



Operationeel model - © 2008 Callens

In dit leiderschapsmodel krijgt het thema en passende structuren een bijzondere rol

Het Thema is de briljante vinding van Ruth Cohn. In het leiderschapsmodel speelt het thema ook een zeer belangrijke rol. Zoals uit het voorgaande duidelijk wordt, is het Thema een methodisch instrument om de interactie vorm te geven. In een bespreking is het Thema de centrale, meestal verbaal geformuleerde focus van aandacht. Het brengt een proces op gang waarbij de betrokkenen met elkaar in gesprek gaan over hun ervaringen, waarnemingen, belevingen en gedachten (zie vier niveaus). Ook hun ideeën voor de verdere ontwikkeling van het proces van de groep of het team kunnen zo aan bod komen. Het thema genereert levendige interacties en stimuleert het eigen leiderschap. Zoals uit hoofdstuk 2 blijkt, betekent de U-beweging een belangrijke invloed voor dit leiderschapssysteem. In de U-beweging is het uitstellen de eerste stap die nodig is om diepgaand te leren en te veranderen. Oude, vertrouwde manieren van oplossingen bedenken worden verlaten. De auteurs noemen dit “afzakken in de U.”

Bij de capaciteit uitstellen gaat het er om zich bewust te worden van onze gebruikelijke manieren van zien. Een goed geformuleerd Thema verbindt het emotionele en het mentaal inhoudelijke en helpt dus uitstellen wat er is en te onderzoeken wat er speelt en hoe men zich daartoe verhoudt. Het Thema creëert een vrije ruimte waarin onze oordelen, gedachten en projecties zichtbaar en bespreekbaar kunnen worden. Het vermogen van het Thema om



mensen uit te nodigen om uit te stallen wordt in TGI ondersteund door een passende structuur⁽¹⁾.

Met het expliciet formuleren van het Thema wordt ook de bedoeling van de leiding transparant. De deelnemers kunnen dan bewust kiezen of ze hier inderdaad mee aan het werk willen gaan. Dit bevordert hun eigen leiderschap.

Naast het kiezen van het Thema is het ook belangrijk om te bepalen op welke manier de bespreking wordt gestructureerd. Welke gespreksvorm kiezen we? Maken we gebruik van een bepaalde ondersteunende werkvorm? Hoeveel tijd hebben we nodig?

“Verschillen een plaats geven, gaat het ambacht van de toekomst worden.”

Hoe kunnen we ook door de structurering deze themabespreking ondersteunen en het eigen leiderschap van de deelnemers

bevorderen? De vier niveaus kunnen zeer heilzaam zijn bij het kiezen van een werkvorm.

Een “wij” creëren we niet omdat we hetzelfde denken, maar omdat we op hetzelfde thema gefocust zijn. Zo worden verschillen gehonoreerd. Diversiteit wordt in het systeem gegenereerd en met elkaar verbonden. Dit is fundamenteel om te overleven in turbulente tijden en omgevingen.

Enkele praktijkvoorbeelden

Voorbeeld 1

In een teamvergadering kan je, in plaats van leider-gecentreerd, ook thema-gecentreerd werken. De patiëntenbesprekingen in een Centrum voor Geestelijke Gezondheidszorg (CGG) team worden vaak formeel afgehandeld en geven weinig aanleiding tot discussie en reflectie. Het algemeen gedeelte is een doorgeven van informatie. Daarom werden vergaderingen zo georganiseerd dat er altijd een kort algemeen informatief gedeelte was met als thema: "Wat vraagt aandacht en wat moeten we weten van mekaar?". Daarna werd vaak belangrijke informatie doorgenomen met een thema, dan volgde de patiëntenbespreking.

Nog eens even duidelijk stellen dat een Thema niet hetzelfde is als een onderwerp. Een onderwerp wordt een Thema indien we er intens bij betrokken worden. Een Thema

sprekt ons lerend vermogen aan en doet ons focussen op de essentie. De kwaliteit van de formulering is belangrijk. Het is de bedoeling de deelnemers aan te sporen om in interactie te gaan, om mekaars ervaringen te delen, om nieuwe dingen te leren, om de nodige transformaties uit te lokken. Een effect is dat collega's aangemoedigd worden om zichzelf te sturen en om mee verantwoordelijkheid te nemen voor het slagen van de bijeenkomst.

Een beleidsmededeling kan goed met een thema geïntroduceerd worden. Bijvoorbeeld: de tarieven die vanaf nu aan de patiënten dienen gevraagd te worden... welke belangen spelen er ... hoe zie ik mij dit aanpakken en wat vind ik lastig?

De patiëntenbesprekingen werden zeer levendig en leerrijk. De teamleden logden, met hun verschillen, in op de casus die voorlag. De bespreking lokte bij de individuen thema's uit, bijvoorbeeld: "ik merk dat ik me niet goed kan houden aan een tijdschema." Voor de Thema's die op dat moment niet de nodige aandacht konden krijgen werd afgesproken wanneer en waar dit wel kon...

Als leidinggevende stuur je interacties aan en geen individuen. Mettertijd merkten we op dat we niet zozeer meer hoefden bezig te zijn met het opvolgen van procedures. Door het voorgaande toe te passen namen de mensen zelf verantwoordelijkheid op of spraken ze mekaar daar op aan. Vanuit hun taakinvulling gingen de medewerkers van de administratie ervoor zorgen dat de therapeuten zich volledig konden focussen op hun taak. Alle teamleden namen de nodige verantwoordelijkheid, zowel naar binnen als naar buiten toe.

De zelfsturing kon ontstaan omdat alle betrokkenen bij dat interactiesysteem uitgedaagd werden om het "persoonlijk leiderschap" op te nemen.

Als leidinggevende ga je steeds opzoek naar het gebied waar je met je medewerkers invloed kon nemen. Als leidinggevende met een extra functie als voorzitter, ben je voortdurend bezig te luisteren naar de levende Thema's. In de combinatie van beiden vind je steeds een goed Thema voor een volgende teamvergadering.

Voorbeeld 2

In het voorjaar van 2013 kreeg de School voor TGI de opdracht om in twee voormiddagen een veertigtal hoofdopleiders vorming te geven in een hogeschool⁽²⁾. Wij werden ervoor ingeschakeld. We begonnen aan een boeiend proces van samenwerking.

(1) Wim Stevens in het tijdschrift voor Themagecentreerde interactie, nummer 25, juli 2011.

(2) Gedistilleerd uit een document van Marleen van den Berghe, medewerkster van de School voor TGI.

De bedoeling was om met de hulp van TGI hun teamoverleg zo voor te bereiden en te begeleiden, dat er met meer kwaliteit kon gewerkt worden.

Werken met een Thema betekent vaak een hele omme-zwaai, zeker waar er nu gewerkt wordt met een waslijst agendapunten, een gespreksleider en Chinese vrijwilligers die de taakafspraken opnemen. Werken met Thema's is een andere manier van betrokken zijn op inhoud en leidt tot een andere vergadercultuur en leiderschap. De inhoud die in de wandelgangen veel energie genereert, komt jammer genoeg

TGI stimuleert de ontwikkeling van het eigen handelend vermogen met behulp van de grondregel: "Be your own chairperson."

zelden in de agenda-punten aan bod en kan nochtans veel invloed hebben, zowel tijdens de bespreking als tijdens de besluitvorming. We hebben er niet voor gekozen om de moeilijke positie van deze hoofdopleiders

als Thema te nemen. Dit kwam massaal in het afstemmingsgesprek aan de orde. Ze zitten op dit moment namelijk in een moeilijke transitie. Er heerst heel wat ongenoegen, onmacht en cynisme. Ze moeten de culturen van diverse locaties verzoenen, schaalvergroting voorbereiden en universitaire logistiek invoeren.

Daarom kozen we ervoor om hen te focussen waar reële beïnvloeding mogelijk was en dus niet om de draken van het beleid te willen verslaan.

Tijdens de eerste voormiddag werd gaandeweg het nodige verteld om voeling te krijgen met de "tool-thema's". Werken met thema's heeft effect op het eigen leiderschap en op dat van de deelnemers.

Al snel hebben we hen aan het werk gezet in kleine groepjes en daar kwamen hun Thema's als vanzelf aan de orde. Toen vroegen we hen dit nu te koppelen aan een relevant Thema voor hun volgend overleg met de docenten.

Bijvoorbeeld: tussen moeten en willen, hoe geven we daar onze draai aan? Hoeveel en wat wil ik behouden en wat kan ik loslaten? Hoe kan ik tevreden blijven over mijn taak?

De onmacht wordt hiermee herkaderd tot iets werkbaars. Door de Thema's centraal te stellen en door aan te geven waarom een formulering ons aantrekt, werd al vlug duidelijk dat het taalgebruik hierbij belangrijk is. De kracht van taal bepaalt de aanzuigkracht van je Thema. We hielpen hen om de Thema's goed te formuleren zodat het positief klonk, toekomstgericht en met openheid voor last en mogelijkheden.

De tweede voormiddag openden we met de vraag of de participanten het verband voelden tussen: "werken met leiderschap en werken met thema's."

Een greep uit hun antwoorden:

- Gevoelig worden voor wat in de wandelgangen leeft en dat thematiseren, versus de officiële documenten gebruiken als leidraad voor agenda.
- Soms hebben wij als hoofdopleiders thema's vanuit onszelf. Pas door die ook uit te spreken kun je merken wat er hier rond leeft bij de docenten.
- Met thema's werken lijkt drie keer meer tijd te vragen. Echter de levende thema's uit de weg gaan kan ook je agendapunten drie jaar lang ondergraven omdat het leidt tot schijnbesluiten en tot meer weerstand.
- De leiderschapsparadox: je kunt mensen niet opleggen om medeverantwoordelijkheid op te nemen, je kunt ze alleen inspireren.
- Het thema verbindt inhoud en resultaten met de interactie.

De rest van de ochtend gingen 4 groepjes aan de gang met het Thema: we bereiden een volgend teamoverleg voor, we zoeken het levende Thema en passende structuur.

De vier scenario's werden plenair uitgeprobeerd en besproken. We zagen boeiende taferelen waarachter interessante denkprocessen schuil gingen, zoals hoe een taakgericht

Als er geen focus is op een Thema, verlopen de interacties naar willekeur en chaotisch. Het Thema focust de betrokkenen.

Thema pas kan opgepakt worden nadat een ander Thema over communicatie doorgevoerd is. Het Thema werd: "Wat doet verandering met mij en onze communicatie?" In een ander groepje kwamen ze

tot het inzicht dat er eerst erkenning moet zijn voor de extra inzet die mensen geleverd hebben vooraleer een stap vooruit kan gezet worden.

Werken met thema's is werken aan leiderschap

Niet alleen om te overleven maar ook om aan de toekomst vorm te kunnen geven zullen de verantwoordelijkheden zich lager in de organisatie moeten profileren en wordt een



continue leerhouding een noodzakelijke succesfactor. Dit werd al in de vorige eeuw geschreven door Arie de Geus.

Wordt zelfsturing wel goed verstaan?

Omwille van het overvraagd zijn van de leidinggevendenden worden de teams meer aan hun lot overgelaten, krijgen ze geen sturing meer, of krijgt zelfsturing een andere lading dan die waar wij van uitgaan.

Zelfsturende teams hebben leiding nodig.

De twee kernstukken van het leiderschapsmodel van TGI zijn hier zeer bruikbaar, namelijk de uitnodiging tot het nemen van persoonlijk leiderschap en het thema als interventie om levendige interactie uit te lokken.

Als leidinggevendenden werken met thema's zoals hierboven omschreven wordt het duidelijk binnen welke context de medewerkers mee invloed kunnen uitoefenen en worden ze

uitgenodigd tot medeverantwoordelijkheid. Elk afzonderlijk individu stuurt zichzelf vanuit zijn positie met als focus de opgave of het thema waar het team voor staat.

De leidinggevende stuurt aan op kwalitatieve interacties!

Afspraken worden ook afspraken doordat ieder ertoe heeft bijgedragen in het interactiesysteem. Ieder is zich bewust van zijn fysieke aanwezigheid en invloed.

Dit leiderschap waardeert enorm de verschillen. Door met thema's te werken wordt ieder uiteindelijk vanuit eigen persoonlijk leiderschap uitgenodigd om zijn mening en gevoel en gewaarwordingen in te brengen.

Conflicten worden minder snel uit de weg gegaan of dreigen minder over te gaan tot escalatie.

Stof tot nadenken....

OVER DE AUTEUR

Bea Vercruysse

Bea Vercruysse stuurde verschillende jaren teams aan in de Geestelijke Gezondheidszorg, Brussel. Ze werkt daar nu parttime als systeemtherapeute. Als erkend internationaal TGI opleider geeft ze opleiding in TGI en Generatief Leiderschap. Ze is consultant en coach in persoonlijke en professionele ontwikkelingstrajecten. Bea maakt gemakkelijk contact met de onderstroom van grote menselijke thema's. Ze brengt bij de mensen een heuristiek op gang die ze wil inzetten om hun eigen leiderschapskwaliteiten te kunnen aanboren – www.beavercruysse.be.



Bea Vercruysse