

## DE GRENZELOZE MOGELIJKHEDEN VAN GENERATIEF LEIDERSCHAP VOOR DE SOCIALE SECTOR VANDAAG.

*“Alles wat we horen is een opinie, geen feit. Alles wat we zien is een perspectief, niet de realiteit.”*

*Marcus Aurelius*

### Inleiding

In dit artikel beschrijf en onderzoek ik de vele mogelijkheden van TGI en Generatief Leiderschap voor leidinggevend in de sociale sector. Ik vertrek in punt 1 vanuit de vaststelling dat veel leidinggevend in de sector op zoek zijn naar een houvast om leiding te kunnen geven aan een veelheid van belangen, eisen en verwachtingen. Vaak zijn ze het noorden kwijt en plooiën ze zich terug op zichzelf en hun formele rol. In punt 2 geef ik eerst enkele éénvoudige praktijkvoorbeelden als illustratie van hoe het ook anders kan: “wat als leidinggevend in het proces stappen, zichzelf hierin meenemen én vervolgens actief sturing geven aan betekenisvolle interacties tussen alle partijen en betrokkenen”. Dit is namelijk waar Generatief Leiderschap in essentie over gaat. De rijkdom van het ideeëngoed van Generatief leiderschap beschrijf ik beknopt in punt 3 en 4. In punt 5 tenslotte geef ik inzicht in de betekenis van opleiding en coaching ter ondersteuning van de ontwikkeling van leidinggevend.

### 1. De oude manier van leidinggeven werkt niet meer ...

De leidinggevend in de dienstverlenende sector voelen dat het anders moet. Ze schreeuwen om transformatie en vernieuwing, want de oude manier werkt niet meer.

Ik zie ze meestal “in een kramp schieten” en alles weer naar zich toe trekken. Ze gaan directief aansturen alsof ze geen tijd willen steken in het raadplegen van hun achterban, goed wetende nochtans dat verbinding eerder bevorderend werkt bij het streven naar de gewenste resultaten.

Wat de overheid tegenwoordig eist moet snel gehaald worden. Denk maar aan de bezuinigingen op gebied van middelen en personeel, aan de kwaliteitsnormen en metingen die elke organisatie opgelegd krijgt. Dit laatste vergt zeer veel tijd en het is maar de vraag of dit echt bijdraagt tot een kwalitatieve output. De juiste maat vinden in leiderschap is moeilijk op zich. Dat is doen of geven wat medewerkers nodig hebben om hun taak te realiseren en te ontwikkelen... maar ook niet meer dan dat. Doordat ze alsmaar verder weg komen te staan van de werkvloer, wordt het nog moeilijker die maat te vinden.

Hier merk je een grote afstand tussen diegenen die denken en diegenen die uitvoeren. Daarbij komt nog dat in de dienstverlenende sectoren hoofdzakelijk “professionals” werken. Het is algemeen geweten dat die zelf willen bepalen hoe ze met hun klanten omgaan. Eigen aan deze mensen is bovendien dat

ze zich meer identificeren met hun vak dan met hun organisatie. In de vorige eeuw al hebben we achterhaald hoe belangrijk het is om de verantwoordelijkheid en het persoonlijk leiderschap van de beleidsmensen duidelijk te onderscheiden van die van de professionals op het werkveld. Vervolgens is het belangrijk om de professionals te erkennen in hun eigenheid én hen tegelijkertijd aan te spreken op hun bijdrage aan het geheel.<sup>1</sup>

Bij de verkramping - zoals ik het benoem - zie ik nu nog steeds dat directies en leidinggevend verzuimen om het leiderschap van deze mensen aan te spreken.

In de organisaties waar ik kom stel ik vast dat er zelden een cultuur is om visie te ontwikkelen op leiderschap. Concreet vraagt men zich maar weinig af wat een leidinggevende moet doen om, samen met zijn medewerkers, die organisatie te creëren die mogelijk maakt dat er goede dienstverlening wordt gegeven, passend in het tijdsbeeld. Daarbij moet men de benaderingswijze steeds kritisch beschouwen en afstellen op wat de maatschappij nodig heeft.

Als ik aan leidinggevend in de sociale sector vraag hoe ze hun leiderschap zien, geven ze me vaak als antwoord welke stijl van leiderschap ze willen inzetten, maar ze zijn niet bezig met het waarom en waartoe van hun handelen... Bovendien menen ze dat de positie van waaruit ze moeten handelen een ander soort leiderschap vraagt.

Door niet te handelen vanuit een concept zijn ze, naar mijn aanvoelen, elke dag maar bezig met “brandjes blussen” en vragen ze zich niet af voor welke transformaties ze staan en hoe daaraan tegemoet te komen.

Mensen vragen mij vaak: “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 moeten actief zijn in de impliciete orde... daar waar ze echt nodig zijn, daar waar ze de nodige transformaties kunnen bevorderen... daar waar de levende thema's opborrelen en uitgewisseld worden. Deze begrippen komen van de fysicus David Bohm.<sup>2</sup> 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.

Wil men “het geheel” verder helpen, moeten alle protagonisten nieuwe uitdagingen durven aangaan, onderhandelingen starten, beslissingen nemen en oplossingen zoeken voor conflicten. Dat kan alleen wanneer ze kijkend vanuit het groter geheel met elkaar in dialoog treden.

<sup>1</sup> zie “leren veranderen” Een handboek voor de veranderkundige van Léon de Caluwé en Hans Vermaak, Kluwer, Deventer 2002

<sup>2</sup> zie Ivo Callens in gesprek met Paul De Blot, Business Spiritualiteit Magazine Nyenrode, nr 15, 2011



## 2. Praktijk voorbeeld... hoe kan het anders?

Ik beschrijf hier enkele éénvoudige praktijkvoorbeelden die de lezer een eerste idee kunnen geven waar Generatief Leiderschap over gaat. In punt 3 en 4 geef ik dan meer uitleg over de rijke theoretische achtergrond en de achterliggende methodische handvaten.

### Voorbeeld 1:

In een teamvergadering kan je, in plaats van leider-gecentreerd, ook thema-gecentreerd werken.

De patiëntenbespreking in een eeg team werd eerder formeel afgehandeld en gaf weinig aanleiding tot discussie en reflectie. Het algemeen gedeelte was meer een doorgeven van informatie.

De teamverantwoordelijke had de vergadering zo georganiseerd dat er altijd een kort algemeen informatief gedeelte was met als thema; “dat wat aandacht vraagt en van elkaar moeten weten”, daarna werd vaak belangrijke informatie doorgenomen met een thema en daarna de patiënten bespreking.

Even duidelijk stellen dat een thema niet hetzelfde is dan een onderwerp. Een onderwerp wordt een thema indien we er intens bij betrokken worden. Een thema spreekt 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 welslagen 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 levend en leerrijk.

Elk teamlid logde met zijn en haar verschil in op de casus die voorligt. 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...

In feite stuurde de teamverantwoordelijke interacties aan en geen individuen.

Diezelfde teamverantwoordelijke merkte mettertijd op dat hij niet zozeer meer behoefde bezig te zijn met het opvolgen van procedures. Door het voorgaande toe te passen namen de mensen zelf verantwoordelijkheid op of spraken mekaar daar op aan. Vanuit hun taakinvulling gingen de medewerkers van de administratie samen met de teamverantwoordelijke er voor zorgen dat de therapeuten zich volledig konden focussen op hun taak. Alle teamleden namen de nodige verantwoordelijkheid, zowel naar binnen als naar buiten.

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

### Voorbeeld 2:

Een persoonlijk verhaal...

In een teamvergadering van een team bijzondere jeugdzorg, waar ik een teambuildings- opdracht had, kwam tijdens het thema: “feedback geven als leerkans voor jezelf en voor je collega's” meer en meer een levendige interactie op gang onder de deelnemers. Als structuur voor het werken aan dit thema had ik hen doen nadenken en gevraagd om een lijstje te maken van eigen feedback kwaliteiten. Ik had met hen opgefrist wat feedback geven en ontvangen inhoudt. Ik bedoel hier met “feedback kwaliteiten” alles wat in de interactie tussen mensen kan helpen om feedback te geven en te ontvangen.

Daarna kenden ze elkaar 10 feedback talenten toe die, op ludieke manier, bij mekaar op de rug werden geplakt.

Bij de pedagoog van dit team gebeurde het volgende: voor zichzelf schreef ze stilstaan bij eigen motivatie vooraleer ik feedback geef, nadenken over hoe iets binnenkomt bij de ander, gebruiken van beeldspraak, begrip tonen voor fouten, niet oordelend zijn enz...

Op haar rug kreeg ze: congruent, relativiseringsvermogen, op gelijke voet praten, uitnodigend, breed vizier...

**Een thema spreekt ons lerend vermogen aan en doet ons focussen op de essentie.**

Elke collega gaf op zijn manier uiting aan wat het hem deed om te ontvangen of te geven. Daarna vertelden ze enthousiast wat ze gekregen hadden. Spontaan kwam er een interactie op gang. Feedback geven aan elkaar werd doorgezet en ze durfden aan de teamverantwoordelijke zeggen wat ze nodig hadden. Door het uitgelokt dynamisme borrelden er nu ook meerdere levende thema's op... er vroeg bijvoorbeeld één van de begeleiders om het eens te hebben over het “Individuele Begeleiding-schap”.

Als afsluiter vroeg ik hen om de thema's te formuleren die tijdens het interactie-proces aan de oppervlakte kwamen drijven. Ieder was het erover eens dat het veel gemakkelijker praten was met mekaar dan de vorige keer. Men ging uiteindelijk naar huis met een goed gevoel.

### 3. Generatief leiderschap, de doorontwikkeling van TGI <sup>3</sup>

Generatief Leiderschap is als (systemisch) leiderschapsconcept en methode geëvolueerd vanuit de briljante vinding van Ruth Cohn in de jaren zestig, zeventig van vorige eeuw: het systeem van living learning en de themagecentreerde interactie.

Het begrip ThemaGecentreerde Interactie of TGI, wordt concreter wanneer we bijgaand schema beschouwen. **IK** staat voor het persoonlijk leiderschap opnemen, **GLOBE** voor de context genereren, **HET** voor het resultaat gericht focussen en **WIJ** voor het uitlokken van kwalitatieve interacties.

**Doordat dit model aanzet tot dialoog tussen alle betrokkenen, zal het ook de zo noodzakelijke transformaties bevorderen.**

Het Generatief Leiderschap, dat hier uit voortvloeit, is een integraal en open leiderschapsconcept ontwikkeld door Ivo Callens oprichter en directeur van het Centre for Generative Leadership Utrecht. Ik ben van bij aanvang verbonden als faculty member bij het Centre, heb alle ontwikkelingen van zeer nabij gevolgd en mee getoetst en verzorg met Ivo alle opleidingsprogramma's.

Belangrijke kernstukken van Generatief Leiderschap zijn 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 complexiteits theorie en uit de inzichten van Jaworski en Sharmer omtrent het U-proces.

Ivo Callens verwijst bovendien naar David Bohms visie op *unfolding* vanuit een perspectief op *wholeness*.

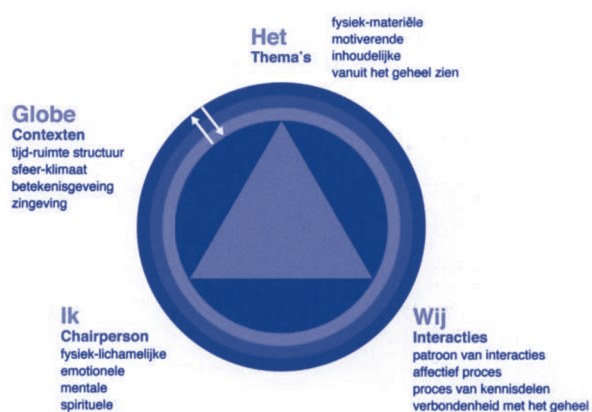


FIG. 1 Generatief Leiderschap: sturen op de systeemdynamiek van IK-WIJ-HET-GLOBE op fysiek-emotioneel-mentaal en spiritueel niveau

### 4. Wat is het "eigene" van generatief leiderschap en waarom de term "generatief"?

Volgens Ivo Callens worden de basale leiderschapstalenten systemisch met elkaar verbonden op vier niveaus: het fysieke,

het emotionele, het mentale en het spirituele niveau. In combinatie met de systeemdynamiek van het IK-WIJ-HET-GLOBE, levert dat een grondplan op voor zestien (generieke) leiderschapstalenten. Wanneer we dat naar binnen en naar buiten beschouwen, komen we uiteindelijk op 32 concrete talenten die zowat ieder onder ons kan ontwikkelen. Wanneer we onze aandacht dynamisch aanwenden in dit generatieve veld, scheppen we de stuwende kracht voor het integrale leiderschapsgebeuren.

Daardoor leren we anders waarnemen en handelen. Indien we de vier niveaus en de vier componenten kunnen verbinden vanuit een leiderschapsopdracht, ontstaan er generatieve interactie-processen die tot transformatie leiden... en die kunnen ook gemeten worden dank zij de "Dynamic Balanced Leadership Score-Card".

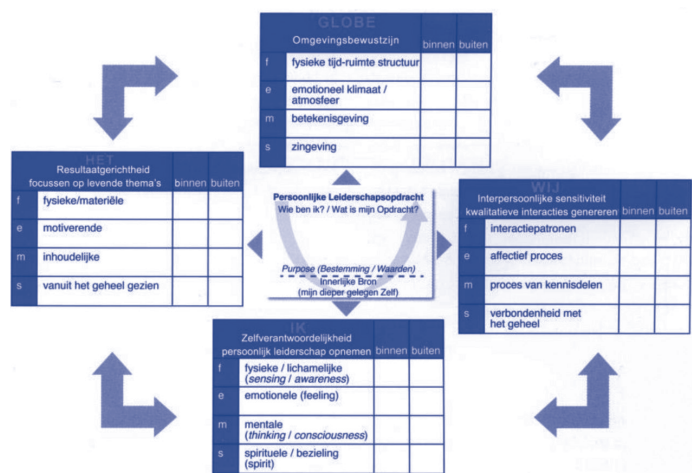


FIG. 2 De Dynamic Balanced Leadership ScoreCard® Centre for Generative Leadership 2012

Deze DBLS is dus een krachtig instrument om jezelf en anderen te sturen in de dagelijkse dynamiek van leven en werken. Generatief Leiderschap is een open leiderschapsconcept dat niet alleen het bestaande verbindt en integreert, maar dat ook ruimte schept voor nieuwe integraties en verbindingen. Doordat dit model aanzet tot dialoog tussen alle betrokkenen, zal het ook de zo noodzakelijke transformaties bevorderen.

Het wordt al vlug duidelijk dat je vanuit dit denken leiding geeft aan interacties en niet aan individuen. Die kwalitatieve interacties moeten immers gegeneerd worden om te kunnen focussen op de levende thema's. Dan pas zullen er resultaten behaald worden.

Generatief verwijst naar het genereren van duurzame antwoorden op de nieuwe uitdagingen die zich vandaag in adembenemend tempo aanbieden. De essentiële waarden die ieder van ons in zich draagt moeten we weer leren ontvouwen. David Bohm noemt dit proces "unfolding" in tegenstelling tot het opgevouwen blijven of het zich naar binnen vouwen. Enkel wanneer we dit vermogen ontwikkelen gaan we anders kijken naar wat we waarnemen en naar hoe we bezig zijn. Duurzame oplossingen kunnen maar ontstaan vanuit het "innerlijk weten"... vanuit

<sup>3</sup> Voor meer literatuur over TGI zie tgi-forum.com



de innerlijke bron waarmee we ons kunnen identificeren. De duurzaamheid komt er maar wanneer er contact is met het generatieve veld... dat van de oneindige potentie. In verbinding zijn met dit veld en met onze innerlijke Bron noemen we binnen Generatief Leiderschap “presence”. Van daaruit kan duidelijk worden wat we zien als onze leiderschapsopdracht om, gedreven en resultaatgericht, processen op te starten.

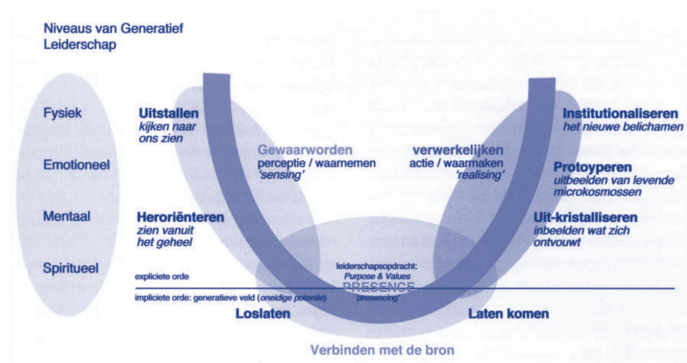


FIG.3 Generatief leiderschap en de U-beweging

(De illustraties zijn eigendom van het Centre for Generative Leadership Utrecht)

## 5. Wat kan opleiding en coaching betekenen?

Oplossingen bedenken vanuit de heersende mentale modellen, reproduceert alleen maar bekende oplossingen. Dit is niet de weg voor innovatie. Bovendien horen we binnen bedrijven en organisaties heel wat klachten over eilandcultuur en manke samenwerking.

In de programma's van Generatief Leiderschap sturen we expliciet aan op het waarnemen en denken vanuit het geheel. Directies, managementteams en individuele medewerkers verwerven het vermogen om op de vier niveaus waar te nemen en volledig aanwezig te zijn. Daartoe laten we hen ervaren hoe ze hun waarnemingen en ervaringen kunnen “uitstallen”, waardoor ruimte ontstaat voor een generatief proces van vernieuwing. We doen hen inzien dat elke interactie zich steeds afspeelt rondom een thema en dat ze dit collectief kunnen uitstallen in de zin van: “Wat zien jij en ik vanuit onze plek gebeuren en welk appel doet dit op mijn persoonlijk en op ons collectief leiderschap?” We benoemen de levende thema's die in agendapunten of onderwerpen verscholen zitten en zetten die neer binnen de interactie. Daarbij ontstaat meteen het bewustzijn dat ieder van ons er altijd anders ‘in zit’ vanuit zijn perspectief. Precies deze diversiteit werkt verrijkend. Wanneer iedereen een selectieve en authentieke inbreng produceert vanuit zijn “présence” kunnen, in de interactie, generatieve momenten ontstaan. Wanneer de protagonisten met elkaar in verbinding gaan op de vier niveaus, heeft dit een diepgaand effect op de groep en op het individu. Dan verandert de interactie en verandert er in essentie ook iets in het hele (interactie)systeem. Leidinggevend, die al wat eigen zijn met deze manier van werken, heb ik vaak horen zeggen dat het hen helpt om te blijven dromen en tegelijk op de grond te blijven staan. Instinctief ervaren ze de transformatieve mogelijkheden van dit systeem. Coaching is een ideale manier om het concept van Generatief

Leiderschap te leren kennen. De DBLS wordt hier expliciet gebruikt.

De Dynamic Balanced Leadership ScoreCard® brengt de vier aandachtsgebieden IK, WIJ, HET en GLOBE op vier niveaus in kaart volgens hun systemische samenhang en koppelt dit aan de bijhorende 32 leiderschapscompetenties. Vanuit de persoonlijke leiderschapsopdracht (purpose en values) wordt gewerkt naar hoe zelfverantwoordelijkheid, omgevingsbewustzijn, resultaatgerichtheid en interpersoonlijke sensitiviteit, intern en extern beleefd worden. Hieruit volgen jouw ontwikkel-doelen. Het kompas maakt voor iedere leidinggevende, duidelijk of hij of zij “on purpose” is.

### \* Geplande cursussen generatief leiderschap

[www.schoolvoortgi.be](http://www.schoolvoortgi.be)

[www.centreforgenerativeleadership.com](http://www.centreforgenerativeleadership.com)

### \* TGI cursussen

[www.schoolvoortgi.be](http://www.schoolvoortgi.be)

[www.vspw.be/opleidingen](http://www.vspw.be/opleidingen)

### Bea Vercruyse

Bea Vercruyse stuurde verschillende jaren teams aan in de geestelijke gezondheidszorg, Brussel. Ze werkt 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.beavercruyse.be](http://www.beavercruyse.be)

*In Balans is de eerste TGI certificaatsroute van Vlaanderen doorgestaan van 2005- 2008 o.l.v. Bea Vercruyse samen met Katrien Boone.*

**Welkom op onze volgende**

**THEMA-AVOND**

**Donderdag 6 juni 2013**

zie website (terug) in balans: thema-avonden

Onderwerp:

**hulp-verlenen tussen twee werelden**

*‘Kijken door de ogen van hulpverleners naar families met migratiegeschiedenis’*