

Op TGI kun je verder bouwen

Een van de aangename kanten van het werken met TGI is de openheid naar de globe, de buitenwereld, óók als het gaat om nieuwe methoden en modellen. TGI is een *inclusief* systeem, dat ruimte biedt aan andere werkwijzen. Als TGI-professional vind ik dat heel aantrekkelijk en ik merk dat dat ook geldt voor mijn klanten. We kunnen allebei geliefde en beproefde methoden toevoegen aan het themagecentreerd werken. Zo bouwen we samen verder. Dat leidt niet alleen tot een (meer) gedragen resultaat, maar ook tot een betrokken en gelijkwaardig samenwerkingsproces. En ondertussen laten we hiermee zien wat TGI zegt: we hebben respect en waardering voor ieders unieke en persoonlijke inbreng in het werken aan een gemeenschappelijke taak en staan open voor invloeden van buitenaf.

In dit artikel laat ik zien waarom de relatief jonge methode van Deep Democracy in mijn ogen naadloos aansluit bij TGI. Met een voorbeeld van een teambijeenkomst die ik begeleidde, illustreer ik hoe dat kan werken in de praktijk. Ik sluit af met de toegevoegde waarde van Deep Democracy voor TGI en andersom, maar ik begin met een korte uitleg van Deep Democracy.

Deep Democracy in het kort

Deep Democracy (DD) is een zienswijze en methode waarmee verschillen in groepen benut worden om tot krachtige en gedragen besluiten te komen. Besluiten die worden genomen bij meerderheid van stemmen en die je verrijkt met de wijsheid van de minderheid. Die wijsheid betreft zowel rationele als emotionele aspecten en kan volgens de filosofie van DD via alle leden van de groep naar boven komen.

Uitgangspunt is dat verschillen en tegenstellingen een wezenlijk en logisch onderdeel zijn van samenwerken en samenleven. Het is de kunst om deze diversiteit te gebruiken, met als doel: een werkelijk 'ja' van alle betrokkenen. Hiermee voorkom je een bekend en ongewenst fenomeen in veel teams en organisaties: dat gemaakte afspraken worden gesaboteerd door mensen die 'ja' zeggen en 'nee' doen, tegenwerken, excuses en smoezen verzinnen, stoppen met communiceren etc.

Hoewel de term dat beeld misschien oproept, is Deep Democracy geen politieke beweging. Jitske Kramer, belangrijk vertegenwoordiger van het gedachtegoed in Nederland en bevlogen vakvrouw, zegt hierover: "Het is 'democratisch' omdat het benadrukt dat elke invalshoek er toe doet en dat de kwaliteit van besluiten het grootste is wanneer zowel de meerderheids- als de minderheidsstem gewaardeerd wordt. Het is 'diep' omdat het verder gaat dan vele traditionele facilitatie methodieken. Naast het exploreren van de verschillende ideeën en meningen, geeft Deep Democracy aandacht en ruimte aan de onderstroom in groepen. In de onderstroom, vol emoties, waarden en overtuigingen, zit immers de werkelijke potentie van een groep".

Het werken met de onderstroom is een wezenlijk aspect van DD en de methode¹ biedt daarvoor houvast en structuur. Dit maakt het mogelijk dat gezegd kan worden, wat gezegd moet worden. Met respect voor alle 'rollen' in de groep – en met 'rollen' bedoelt DD: meningen, emoties, gedachten, symptomen, gedrag, archetype,...bloody f*cking everything wat in een groep speelt²!

Deep Democracy is dus een filosofie, theorie en methode ineen die taal en technieken geeft om als (bege)leider te zorgen dat het potentieel van een groep wordt benut. Door de aanwezige talenten en

¹ Bedoeld wordt de Lewis-methode; vernoemd naar de Zuid-Afrikaanse Myrna en Greg Lewis die de methode ontwikkelden voor teams van het elektriciteitsbedrijf Eskom. Dit gebeurde tegen de achtergrond van het wegvallen van bestaande machtsstructuren in Zuid Afrika in de jaren '90 en de overgang naar de democratie in dat land.

² De roltheorie staat helder beschreven in het boek *Deep Democracy. De wijsheid van de minderheid* van Jitske Kramer (2014). Daaruit komt ook deze uitspraak. Overige uitleg van Deep Democracy in dit artikel heb ik ontleend aan dit boek, de website van Jitske Kramer en de cursus level 1 die ik bij haar volgde.

verschillende perspectieven bij de besluitvorming te betrekken en de onderstroom zichtbaar en hanteerbaar te maken.

Parallellen tussen TGI en Deep Democracy

Waarom passen DD en TGI bij elkaar? Heel simpel: omdat de principes (uitgangspunten en visie) prachtig op elkaar aansluiten. Mij spreken ze erg aan. Als je mijn klant bent, zouden we hierover in gesprek gaan. Als je mee kunt met de principes, hebben we alvast een zelfde vertrekpunt voor onze samenwerking. En als de principes je niet aanstaan, dan zou ik niet snel opgeven je te bevragen. Want jouw 'andere geluid' is waarschijnlijk juist dát wat onze samenwerking nodig heeft om een succes te worden. En dan zijn we eigenlijk al begonnen.

Diversiteit zichtbaar maken

TGI en DD stimuleren dat we verschillen in een groep niet wegpoetsen, maar benutten voor onze gezamenlijke taak.

TGI is per definitie gericht op het geven van ruimte aan ieders persoonlijke geluid in de groep. Het moedigt mensen aan om eigen leiderschap op te pakken en zich niet afhankelijk op te stellen van anderen. Daarbij past dat ieder groepslid zichzelf serieus neemt en dat ook doet ten aanzien van de anderen: door een open, accepterende houding aan te nemen.

De thema's waarmee gewerkt wordt, dagen uit tot authentieke uitspraken van ieder groepslid, en dus tot het zichtbaar maken van diversiteit.

DD stelt dat verschillende 'rollen' tegelijkertijd in een groep aanwezig zijn en dat elk individu zich daarin kan herkennen (ook als ze tegenstrijdig zijn). "Een rol is groter dan een individu en een individu is groter dan een rol". DD maakt alle 'rollen' zichtbaar, haalt ze weg van individuen en legt ze als gegeven in het midden. Deze neutrale benadering bevordert de acceptatie van ieder geluid in de groep. Wat het vervolgens mogelijk maakt de diversiteit aan meningen en standpunten nuttig te gebruiken bij het nemen van besluiten.

Onderdeel zijn van een groter geheel

TGI en DD benadrukken beide de relatie tussen klein en groot; individu en universum.

TGI is hierover zeer duidelijk in haar eerste axioma: "De mens is een psycho-biologische eenheid en een deel van het universum. Hij is daarom evenzeer autonoom als interdependent. [...]".

TGI benadrukt dat het besef onderdeel te zijn van iets 'groters' ook een verantwoordelijkheid met zich meebrengt: namelijk om jezelf te leiden door beslissingen en handelingen te baseren op zowel innerlijke waarnemingen (zoals emoties en wensen) als externe waarnemingen (de omgeving, groep, anderen).

De 'rol'-theorie waarop DD gebaseerd is, beschrijft wat in een groep gebeurt vanuit kwantumdenken. Alles staat met elkaar in verbinding en de focus ligt niet op de afzonderlijke delen maar op de onderlinge relaties. Patronen in een groep zijn delen (fractalen) van grotere patronen: verandert ergens een fractaal patroon dan verandert ook het grotere geheel. Concreet: als in een team een patroon doorbroken wordt, dan heeft dat een effect elders in de organisatie. DD stimuleert met haar methodiek elk groepslid om een (op het oog) afwijkende mening, gedachte, emotie etc. te verwoorden. Zodat het proces niet stagneert, maar de groep andere inzichten en nieuwe ideeën genereert. Met effect in het grotere geheel.

Democratie ten top

Beide methoden stimuleren een democratisch en positief proces in groepen.

TGI doet dat vanuit de diepgewortelde wens om mensen (binnen grenzen) vrij te laten zijn in het maken van keuzes; zichzelf te leiden. Deze wens is ingegeven door de historische maar nog steeds actuele situatie van onderdrukking van groepen mensen en het blind volgen van een leidersfiguur. Alleen door vrije keuzes en eigen leiderschap kunnen mensen werkelijk betrokken zijn op de afspraken die een groep maakt bij het samen werken en leven.

TGI is erop gericht met eerbied, een positieve basishouding, medemens en natuur tegemoet te treden vanuit de intentie leven en vitale groei te bevorderen en niet kapot te maken.

DD is democratisch in zichzelf, omdat het oog heeft voor elke mening, gedachte, emotie die leeft bij alle individuen van de groep. Om daarop krachtige en gedragen besluiten te bouwen. Niet de machtspositie van de leider is bepalend, maar het besef dat positieve en duurzame veranderingen alleen ontstaan wanneer naast feiten en cijfers ook onze diepste emoties meedoen in onze overwegingen. DD geeft echt ruimte aan alle soorten inspraak.

Belangrijk uitgangspunt van de methode van DD is bovendien: "We gaan in gesprek om onze relatie te verbeteren".

Grenzen verruimen

Zowel TGI als DD stimuleren het 'vrij zijn' van mensen in groepen; vrij in je handelen, je uitspreken, jezelf laten zien. Dit komt het samen werken aan een taak ten goede.

De TGI-postulaten *Wees je eigen leider* en *Geef storings voorrang* stimuleren individuen in een groep rechtstreeks om zoveel mogelijk vrijheid te nemen in het uiten van hun persoonlijke visie, gedachten en gevoelens. Daarbij stuurt de TGI-begeleider met thema's en bijpassende structuren op het creëren van een groepsproces dat uitdagend en tegelijk vertrouwd genoeg is om authentiek te zijn in het tonen van je persoonlijke kleur (meningen, twijfels, gevoelens, angsten etc.).

DD streeft naar 'rolfluiditeit', het vloeibaar zijn van 'rollen', in plaats van deze vast te zetten op een of enkele individuen. Het vrij bewegen van meningen, twijfels, gevoelens, ideeën in de groep, is nodig om het potentieel van de groep zo veel en effectief mogelijk te benutten. De DD-begeleider stimuleert dit o.a. door steeds neutraal en oordeelvrij *alles* samen te vatten wat gezegd is. Zonder dit toe te wijzen aan een persoon of er ordening/prioritering in aan te brengen.

De dubbele pet van de leider

Beide systemen hebben oog voor de dubbele pet van de (bege)leider.

Binnen TGI spreken we over participerend leiderschap. De leider neemt aan de ene kant actief deel aan het proces, als deelnemer met eigen belangen, voorkeuren, gedachten en gevoelens. En aan de andere kant heeft hij een speciale functie en verantwoordelijkheid, namelijk om de groep te leiden en te doen wat nodig is om effectiviteit en ontwikkeling te bevorderen. De leider maakt het proces in de groep dus actief en betrokken mee en houdt tegelijkertijd afstand om interventies te kunnen doen. Kort gezegd: participerend leiden is als

Leiders hebben door hun positie een verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld voor het behalen van resultaten. DD geeft hen de mogelijkheid om sterk op het proces te sturen, waardoor participatief (of dienend, coachend, verbindend) leiderschap concreet vorm krijgt. Leiders moeten heldere kaders kunnen stellen en tegelijkertijd mensen de ruimte geven om die zo optimaal mogelijk in te vullen. De *neutraliteitsdans* is hiervoor een helpende techniek. Door letterlijk in de ruimte twee posities in te nemen, geeft de leider enerzijds

mens meedoen en als leider (mee) sturen.

woorden aan eigen mening, gevoelens, expertise etc. om anderzijds weer vanuit de neutrale, onderzoekende houding de groepsleden uit te nodigen zich uit te spreken.

TGI en DD verstaan elkaar dus goed, maar vullen elkaar ook aan. Zij hebben elkaar iets extra's te bieden. Ik kom daar aan het eind van dit artikel nog even op terug, nu eerst het praktijkvoorbeeld.

DD en TGI samen in de praktijk

Ik ben gevraagd een afdeling van een grote gemeente in Nederland te begeleiden, die sinds een jaar in haar huidige samenstelling onder een nieuwe leidinggevende functioneert. De afdeling bestaat uit kwalitatief sterke mensen met een geschiedenis van 'gedoe' in de onderlinge samenwerking en in de versnipperde positionering van de afdeling als geheel. Het teamontwikkeltraject waarvoor ik ben aangetrokken heeft als doel deze onderlinge samenwerking te verbeteren om daarmee effectiever te zijn in het realiseren van de taak van de afdeling binnen de gemeente (organisatie en burgers).

In aanloop naar de eerste bijeenkomst hebben we de tijd genomen; er zijn verschillende contactmomenten geweest tussen mij, de leidinggevende en de teamleden. En dan zitten we eindelijk met z'n allen samen, op een warme dag begin juli.

De kring met stoelen roept herinneringen aan teamsessies in het verleden op en ik merk dat de meesten het spannend vinden om zo bij elkaar te zitten. Tijd om in te checken dus. Deze DD-techniek gebruik ik om alle gevoelens en meningen over het 'hier zijn vandaag' naar boven te halen en als normaal te (gaan) beschouwen. De check-in is een mooie werkvorm bij het TGI-thema *Hier te zijn vandaag met elkaar, mijn verwachtingen over onze samenwerking*.

Ik vertel de groep eerst zelf waar ik vandaag wél (stap links) en niet naar uitkijk (stap rechts). Daarna wisselen tweetallen dit met elkaar uit. Het moet even op gang komen, maar al snel zie ik dat mensen geconcentreerd en aandachtig met elkaar in gesprek zijn. Na ongeveer 15 minuten vraag ik iedereen in een kring te komen staan en te vertellen "wat je kennelijk belangrijk vindt voor vandaag, wat jou duidelijk is geworden". Als iemand iets zegt, stapt hij of zij naar voren – wie zich herkent, stapt (zwijgend) mee naar voren. Zo stappen we een tijdje naar voren en weer naar achteren en wordt duidelijk wat er leeft in de groep. Ik vind het prettig te merken dat iedereen op zijn eigen manier meedoet en zijn stem laat horen.

In de neutrale samenvatting waarmee ik afrond, komt alles terug wat gezegd is: de warme locatie, nieuwsgierigheid naar elkaar, zorg over een lange saaie dag, kritische noot of zo'n dag wel iets kan toevoegen, besef van het belang van het ontwikkeltraject etc. Ik zie dit begin als een veilige, eerste stap van de dag: de IK'ken zijn aangehaakt, alles mag gezegd worden.

De rest van de ochtend besteden we aan een gezamenlijke analyse van drie van de vier factoren: HET, WIJ en GLOBE. Zo verzamelen we *Verschillende perspectieven op de werkelijkheid*, het TGI-thema waarmee we aan het werk zijn.

Na de lunch gaan we aan de slag met de gezamenlijke opgave van dit 'verdeelde' team. We werken volgens de DD-methode aan het TGI-thema *Onze toegevoegde waarde en wat ons bindt: wat vind ik belangrijk?*

Eerst noteert ieder voor zich in een paar zinnen wat hij de toegevoegde waarde van de afdeling vindt. In de toelichting gebruik ik bewust een stapeltje vragen, zodat mensen zich vrij voelen om hun eigen antwoord te geven (*Waarop zit jouw betrokkenheid? Wat vind jij werkelijk van belang? Voor welke betekenis van de afdeling in de context maak je je hard? Wat bindt jou aan de rol, betekenis van de afdeling? Wat lost de afdeling op voor de omgeving? Wat is in jouw ogen de kernopdracht?*).

Dan gaan we weer staan in een kring en spreekt ieder zich uit (stap naar voren). Ook nu zetten de anderen een stap naar voren als ze herkennen wat gezegd wordt. Zo verzamelen we alle

ingrediënten. Als begeleider doe ik mee en stel ik een aantal keer de vraag *Heeft iemand nog een heel ander idee?* om de afwijkende meningen en ideeën ook te horen. Met behulp van de flip-over vat ik alles samen, zodat de groep een besluit kan nemen of dit het is. Ik vraag een paar keer expliciet wat aan de formulering van de gezamenlijke opgave nog toegevoegd kan worden, en hierdoor wordt die verrijkt met wijsheid die toch nog niet aan de orde gekomen was.

Binnen 30 minuten hebben we de gezamenlijke opgave van de afdeling op papier staan. De groep is verbaasd. Het is niet de eerste keer dat over de missie is nagedacht (*“Er zijn al veel rapporten over geschreven”*), maar dat het in deze samenstelling zo snel en in betrekkelijk eenvoudige taal is gelukt, had niemand gedacht. We ronden dit onderdeel af. Ik benadruk nog dat wat er nu ligt een groeidocumentje is dat in de loop van de tijd aangevuld, bijgeschaafd en uitgewerkt zal worden. Hiermee beoog ik de ‘lucht’ er in te houden, ervoor te zorgen dat de missie niet vast komt te zitten, maar onderwerp van gesprek blijft. Opdat ieders persoonlijke verbinding aan de teamopgave oprecht is en kan blijven.

Hoe DD en TGI elkaar versterken

Met deze fragmenten uit de praktijk heb ik geïllustreerd hoe ik als TGI-begeleider de methode van Deep Democracy toevoeg aan mijn TGI-repertoire. Voor mij is duidelijk dat TGI en DD elkaar veel te bieden hebben. Wat is nu dat extra’s dat DD mij als TGI-begeleider brengt?

Ik ervaar de DD-methode als verdiepend op het WIJ; het groepsproces, de manier waarop de groep samenwerkt en met verschillen omgaat. DD kijkt naar een groep als levend geheel van onderlinge relaties. “De sleutel tot het begrijpen en begeleiden van groepsprocessen ligt vanuit deze visie dus niet meer in de afzonderlijke mensen maar in de onderlinge relaties”, zegt Mindell³ daarover. Dit helpt mij als begeleider enorm om met gepaste afstand te kijken naar wat Kramer het weefsel van de groep noemt. Het voorkomt dat ik me verlies in mijn compassie en begrip voor de afzonderlijke individuen. Ik hoef me even niet te bekommeren over iedere IK in de groep – een neiging die ik wel heb en die mij soms in de weg zit om interventies te doen die voor de groep als geheel effectief zijn. Daarnaast zijn de methodische stappen van DD een prachtig houvast om een inhoudelijk thema te bespreken waarover in een groep zeer verschillend gedacht wordt terwijl de groep er ook een gedragen besluit over wil nemen. Als participierend leider kan ik dit besluitvormingsproces leiden en er inhoudelijk over meepraten met behulp van de neutraliteitsdans.

En wat heeft TGI te bieden aan Deep Democracy?

Centraal bij TGI staat het vinden en formuleren van het thema dat in de groep actueel is, om de groep daarmee verder te brengen. Dat werken met thema’s voegt in mijn ogen veel toe aan DD. De afwisseling tussen en opvolging van de verschillende thema’s bepaalt voor een belangrijk deel de flow van de bijeenkomst. Bovendien hebben de thema’s op zichzelf veel te bieden:

- het thema kan betrekking hebben op de verschillende factoren (IK, WIJ, HET en GLOBE) of de spanning daartussen. Het gaat dus om méér dan alleen het WIJ.
- het thema stimuleert ieder groepslid steeds om de persoonlijke verbinding te maken met de taak en het wij. Een uitnodiging om jezelf te leiden – ook wanneer je angsten of onzekerheden ervaart!
- het thema geeft ruimte aan diversiteit en “creëert ruimte in de interactie tussen mensen waardoor men samen kan kijken naar dingen, als naar een schilderij. Dan kan verder verkend worden hoe ieder verschillend kijkt, denkt, voelt, conclusies trekt bij dit ene zelfde schilderij”⁴.

³ Arnold Mindell gebruikte als eerste de term ‘deep democracy’ en op zijn ideeën over ‘roltheorie’ is de methode verder uitgewerkt (zie *Deep Democracy. De wijsheid van de minderheid*).

⁴ Callens, I. (2003).

Als begeleider van teams ben ik voortdurend bezig met het dynamisch balanceren: *waaraan besteed ik aandacht? Waar zit de spanning in dit team?* Met behulp van TGI hou ik de vier factoren goed in mijn vizier – het levert me een integrale benadering van teamontwikkeling op. Een die recht doet aan alles waar je in een team mee te maken hebt: de spannende relatie tussen individu & groep, inhoud & proces en binnen & buiten.

Tot slot

Werken vanuit TGI stimuleert levend(ig) leren en ik voeg daar graag aan toe: in een leven lang leren. Als professional in het begeleiden van teams wil ik blijven vernieuwen en verdiepen om het beste van mezelf aan anderen te kunnen geven. Het openstaan van TGI voor nieuwe, verdiepende methoden en inzichten maakt het mogelijk om te blijven leren. Ik voel me daardoor vrij én oprecht verbonden met TGI. Op TGI kan ik verder bouwen!

Literatuur

- Braak, van de I. *De TGI-axioma's en diversiteit. Over meer en meer jezelf worden en levend leren.* (juli 2004) Tijdschrift voor Themagecentreerde Interactie, nummer 21.
- Callens, I. *Leiderschap M/V. Hoe generatief leiderschap diversiteit bevordert.* (2003) Amstelveen: Opportunity in bedrijf. Utrecht: Centre for generative leadership.
- Cohn, Ruth C. *Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie. Basisteksten.* (2002) Nelissen, Soest.
- Folder *Wat is TGI?* Uitgave Ruth Cohn instituut voor TGI Lage landen (2013).
- Schneider-Landolf M., Spielmann J. en Zitterbarth W. (red.) *Handboek Themagecentreerde Interactie (TGI).* Vertaling: Phien Kuiper. Tonnelier, Amsterdam (2013).
- Kramer, J. *Deep Democracy. De wijsheid van de minderheid.* (2014) Thema uitgeverij.
- Stevens, W. *TGI verbinden met 'Presence': it transends and it includes!* (juli 2011) Tijdschrift voor Themagecentreerde Interactie, nummer 25.