

Door Ineke van de Braak

# De TGI-axioma's en diversiteit

## Over meer en meer jezelf worden en levend leren



*Een themanummer over TGI en diversiteit is voor mij bijzonder. Vaak heb ik verteld dat ik tijdens mijn TGI-opleiding en in het werken met TGI met name heb geleerd om goed met verschillen om te gaan in samenwerkingsprocessen of zelfs beweerd dat het TGI-systeem bij uitstek kansen biedt aan mensen om zich op dit punt te ontwikkelen. Dit themanummer geeft mij de kans om onder woorden te brengen wat ik hier precies mee bedoel.*

*Goed omgaan met verschillen tussen mensen vind ik een belangrijk streven en vaak ook een hele uitdaging in mijn werk voor of in organisaties. Ik denk dat ruimte voor diversiteit veel kan opleveren maar dat er dan wel aan bepaalde voorwaarden voldaan moet worden. Deze vraag staat centraal in de eerste paragraaf. Hoewel ik ervan overtuigd ben dat er vele factoren zijn die hierin een belangrijke rol spelen wil ik mij in dit artikel met name richten op een aantal cultuurkenmerken die mij cruciaal lijken in het omgaan met diversiteit. In het vervolg van het artikel komt aan bod wat het TGI-systeem te bieden heeft om deze cultuurkenmerken te realiseren.*

### 1. Ruimte voor diversiteit

Onder diversiteit versta ik alle mogelijke grote en kleine verschillen tussen mensen, die in de dagelijkse samenwerking een rol spelen. Ik heb het dus niet in eerste instantie over etnische- of sexeverschillen. Hoewel dit natuurlijk verschillen zijn die onmiskenbaar een rol van betekenis kunnen spelen in dagelijkse interacties. In dit artikel richt ik mij echter op het besef dat wij als individu allemaal uniek zijn en per definitie verschillen van elkaar. Deze verschillen komen we tegen als we met elkaar iets willen realiseren. Of het nu gaat om verschillen in taakopvatting, in eisen die we aan samenwerking stellen, in verbale kwaliteiten, in opleidingsachtergrond, in levensfase waar we in zitten of in onderliggende drijfveren of angsten in ons dagelijks werk. Aan deze opsomming zou ik nog vele voorbeelden kunnen toevoegen. Feit is dat we verschillen van elkaar en dat deze verschillen een plezierige en effectieve samenwerking in de weg kunnen staan of juist kunnen bevorderen. In de ene situatie leiden verschillen tussen teamleden tot irritaties en conflicten, in de andere situatie ontstaat er juist een harmonieus geheel waarin teamleden elkaar vloeiend aanvullen.

In deze paragraaf wil ik een aantal cultuurkenmerken in het omgaan met verschillen belichten die naar mijn idee bevorderen dat diversiteit een positief effect kan hebben op de samenwerking:

- acceptatie van ieders eigenheid en erkenning van ieders unieke inbreng
- een open communicatiecultuur
- verschillen expliciet maken en benutten

Ik denk dat iedere medewerker een belangrijke bijdrage kan leveren aan het realiseren van een dergelijke cultuur. Meer in het bijzonder zie ik dit als een expliciete opgave voor leidinggevendenden aan teams en organisaties.

#### *Acceptatie van ieders eigenheid en erkenning van ieders unieke inbreng*

Een eerste belangrijke vraag is of we erin slagen om ieder in zijn eigenheid te accepteren en een cultuur te creëren waarin mensen zichzelf kunnen en durven zijn. Worden medewerkers aangemoedigd om de ruimte die

er is voor eigen initiatief maximaal te benutten? Dit biedt immers de grootste kans dat mensen creatief kunnen zijn in hun werk en hun eigen mogelijkheden optimaal benutten. Marleen Vangrinsven schrijft hierover in haar artikel: *Flow, schepping en ontdekking*: ‘Om creatief te worden is het nodig dat mensen zich op hun gemak voelen en zich veilig genoeg voelen om vrij te kunnen experimenteren en risico’s te durven nemen.’ (Vangrinsven, 2004).

Wanneer medewerkers uitgenodigd worden om zichzelf te zijn en uit te spreken wat zij belangrijk vinden, willen, nodig hebben, enz. is een betere afstemming mogelijk tussen de organisatiedoelen en de persoonlijke doelen van mensen. Deze integratie van persoonlijke en organisatiedoelen kan het best plaatsvinden door actieve participatie (Pont, 1994). Op die manier ontstaat er bij de medewerkers meer betrokkenheid bij de organisatie en is er meer kans dat zij achter de doelen van de organisatie gaan staan.

Dit vergroot ook de kans dat mensen op de goede plek zitten in de organisatie en hun unieke bijdrage kunnen leveren aan de missie van de organisatie.

### *Een open communicatiecultuur*

Acceptatie van ieders eigenheid wil niet zeggen dat we geen eisen stellen aan ieders inbreng. Van ieder teamlid kan immers verwacht worden dat hij of zij een positieve bijdrage levert aan de taak en aan het samenwerkingsproces. Het is dan ook van belang dat medewerkers elkaar aanspreken en feedback geven over de effecten van hun gedrag, dat zij open in gesprek durven gaan met elkaar en uitspreken hoe zij de samenwerking en de inbreng van de ander ervaren. In het bijzonder is hier weer een taak weggelegd voor leidinggevendenden. Elkaar aanspreken maakt het mogelijk dat ieder individu zich blijft ontwikkelen. Ook hier bieden de verschillen tussen ons een kans. Daniel Ofman laat in zijn boek *Bezieling en kwaliteit in organisaties* (1995) zien hoe wij juist veel kunnen leren van degenen die heel anders zijn dan wij. Hij beschrijft hoe de kwaliteiten van mensen ook hun valkuil kunnen worden. Het wordt dan als het ware *teveel van het goede*. Zo kan iemand met een sterk profiel op een bepaald moment arrogant worden en iemand die juist bescheiden is in de dagelijkse samenwerking moet opletten dat hij of zij niet onzichtbaar wordt. Het is juist omdat ze zo verschillend zijn dat deze mensen veel van elkaar kunnen leren. Zij voelen waarschijnlijk snel aan wanneer de ander in zijn valkuil terecht komt. Het is dan wel nodig dat ze de moed hebben om elkaar hierop aan te spreken. Een open communicatiecultuur biedt ook de mogelijkheid dat de verschillende gezichtspunten van mensen

worden benut om met elkaar een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de sterktes en zwaktes in de organisatie. Dit biedt aanknopingspunten voor mogelijke ontwikkelpunten in de werkcontext. Een dergelijke cultuur biedt de mogelijkheid dat er intensief met elkaar wordt geleerd in de dagelijkse praktijk en teams en organisaties zich continu ontwikkelen. (Argyris en Schön, 1978).

### *Verschillen expliciet maken en benutten*

Een derde belangrijke aspect in het omgaan met diversiteit is de vraag of we verschillen tussen ons als een kans kunnen zien om elkaar aan te vullen en van elkaar te leren. Verschillende auteurs hebben gewezen op deze waarde van diversiteit in teamsamenstelling. Zo beschrijft Belbin (1993) hoe het benutten van een gevarieerde samenstelling de effectiviteit van managementteams verhoogt. Wanneer er in een team zowel denkers als doeners zijn, zowel mensen die aandacht hebben voor de interne samenwerking als mensen die in de buitenwereld goede contacten weten te leggen, zowel mensen die veel nieuwe ideeën genereren als mensen die plannen ook daadwerkelijk omzetten in acties heeft het team de mogelijkheid om over al deze kwaliteiten te beschikken. Om deze mogelijkheid ook werkelijk te benutten zullen deze verschillen ook expliciet gemaakt moeten worden. Hoe meer men zich bewust is van de verschillen hoe groter de kans dat de diversiteit aan kwaliteiten goed ingezet wordt.

De combinatie van deze drie kwaliteiten: acceptatie van ieders eigenheid en erkenning van ieders unieke inbreng, een open communicatiecultuur en het expliciet maken en benutten van de verschillen betekent enerzijds dat ieder individueel teamlid steeds meer identiteit krijgt en zijn waarde weet in te zetten voor de organisatie. Daarnaast betekent dit ook dat de medewerkers op een eerlijke en directe manier met elkaar in gesprek zullen gaan en er levendige leerprocessen ontstaan. Ook het team als geheel krijgt een steeds duidelijker profiel en zal zijn kwaliteiten steeds beter weten te benutten.

Een dergelijke cultuur ontstaat echter niet vanzelf. We kennen immers ook de samenwerkingsdynamieken die gebaseerd zijn op miskenning, agressie of onderdrukking, rivaliteit en macht. Wanneer deze dynamieken een dominante rol spelen in de samenwerking kunnen zeer destructieve processen ontstaan waarin zowel de individuele teamleden als het team als geheel niet meer tot hun recht komen en leerprocessen worden geremd. Ik denk dat het goed is om te erkennen dat deze dynamieken zonder meer een rol spelen in menselijke samenwerking. In enige mate zijn zij wellicht zelfs van wezenlijk belang om onderlinge

verschillen helder te krijgen. Bewustwording van het effect dat deze dynamieken op de dagelijkse samenwerking hebben en er zorg voor dragen dat zij niet leidend worden lijkt mij echter cruciaal voor een effectieve samenwerking. Ook dit zie ik als een belangrijke opgave voor leidinggevend.

## 2. Het TGI-systeem en ruimte voor diversiteit

Ik denk dat het TGI-systeem per definitie ruimte biedt voor diversiteit. Dit heeft alles te maken met de ontstaansgeschiedenis van het systeem. Cohn zocht in haar pedagogisch systeem immers naar houvast voor mensen om tot constructieve samenwerkingsprocessen te komen, gestuurd door humane waarden, waarbij zij zich niet afhankelijk opstellen maar zichzelf leiden. Het gaat haar om het serieus nemen van én jezelf én de ander. Dit geeft per definitie ruimte voor verschillen. De fundamenten van het TGI-systeem zijn de axioma's. Deze principiële en waardegebonden uitgangspunten zijn richtinggevend voor een klimaat waarin diversiteit kansen krijgt. In het verlengde van de axioma's geven de postulaten en TGI-methodiek concreet houvast in dagelijkse interacties.

### 2.1 Het existentieel-antropologische axioma

*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).* (Cohn & Farau, 1984).

In dit axioma zit de principiële erkenning dat ieder mens én werkelijk op zichzelf staat, een eigen identiteit heeft én verbonden is met anderen. Het is het uit elkaar halen van deze twee begrippen én ze in hun samenhang zien dat dit axioma zo betekenisvol maakt. Het axioma daagt ons uit om in het dagelijks leven steeds meer vorm te geven aan onze identiteit; om in de wijze waarop we relaties aangaan met anderen onze eigenheid te vinden en ons niet afhankelijk op te stellen. Annelies Idenburg van Iperen (2001) schrijft hierover in haar artikel *Verlangen naar heelheid*:

‘Wie we in wezen zijn, met onze unieke aard en mogelijkheden, dat komt er pas geleidelijk uit. En zolang we nog te ver weg blijven van wie we ten diepste zijn en ook willen zijn, zolang is er een onrust in ons, een verlangen.’

Dit axioma nodigt uit tot acceptatie van ieders eigenheid en tot zelfacceptatie, zodat we uiting kunnen geven aan dit verlangen om meer en meer onszelf te worden. Besef van eigen *autonomie* leidt logischerwijze ook tot besef van de autonomie van de ander. Dit bevordert acceptatie van onderlinge verschillen. Besef

van *interdependentie* daagt ons juist uit om in samenwerkingsprocessen actief te zijn, open in gesprek te gaan en uit te zoeken hoe wij vanuit ieders eigenheid betekenisvol kunnen zijn voor elkaar.

*Ik herinner mij nog goed een bijzonder leermoment tijdens mijn TGI-opleiding, waarin het besef van én autonomie én interdependentie diep tot mij doordrong. Het was tijdens een sessie waarin dit axioma centraal stond. Eerst kregen we een korte inleiding van een van de opleiders over de essentie van het axioma. Daarna deden we een oefening in tweetallen. De opdracht was om met elkaar, zwijgend, één huis te tekenen. Daarna kregen we tijd om de ervaringen bij het tekenen uit te wisselen met elkaar en tot slot maakten we individueel nog een wandeling. Het was een prachtige zomerse dag. Het conferentieoord had een mooie tuin. Ik ging tijdens mijn wandeling aan de vijver zitten waar ik genoot van de intense stilte. Ik dacht na over mijn ervaringen tijdens de oefening. Aanvankelijk was ik wel tevreden over de tekening. Ik vond dat we samen een mooi huis hadden neergezet. Tijdens de nabespreking realiseerde ik mij echter dat ik toch voornamelijk het initiatief van de ander, die hierin zeer snel was, had gevolgd om tot een mooi resultaat te komen. Hoe langer ik keek naar de tekening hoe ontevredener ik werd omdat ik nergens expliciet kon terugvinden wat mijn aandeel was geweest. Tijdens deze overpeinzingen werd ik er mij van bewust hoezeer ik in het dagelijks leven ook gewend was om mijzelf te zien in verbinding met anderen: Hoe wil ik zijn als collega, als medewerker, als partner, als dochter, als zus, als vriendin. Op dat moment leek de volle betekenis van ‘wij zijn én autonoom én interdependent’ dieper tot mij door te dringen: ‘Ik ben iemand, geheel los van de anderen, met mijn wensen, behoeften en verlangens, waar ik zelf vorm aan moet geven in de contacten met de anderen’. Dit besef gaf mij nieuwe inzichten in de concrete leervragen waar ik in die periode mee worstelde. Ik herinner mij nog goed hoe tevreden en opgewonden ik mij voelde toen ik na de wandeling terugliep.*

De strekking van dit axioma lijkt in eerste instantie zo duidelijk en wellicht zelfs evident. Vaak had ik er al over gelezen of er door iemand over horen vertellen vóór deze sessie. Ook tijdens de inleiding van de opleider leek een en ander zo evident. Het is pas wanneer we dit inzicht verbinden aan al onze dagelijkse onzekerheden, angsten, drijfveren en interactiepatronen dat de volle rijkdom én uitdaging van het axioma tot ons doordringt. Nog steeds merk ik dat ik mij meer en meer bewust wordt van de volle betekenis ervan.

## 2.2 Het filosofisch-ethische axioma

*Eerbied komt toe aan al wat leeft en groeit. Respect voor ontwikkeling en groei vereist waardegeladen beslissingen. Het humane is waardevol; het inhumane is waardebedreigend.* (Cohn & Farau, 1984).

In dit axioma vinden we de spanning tussen het streven naar een humanistisch ideaal en de realiteit erkennen van het *menselijk zijn* zoals het is. (zie ook Lotz, 2003) We worden uitgenodigd om op respectvolle, humane wijze met elkaar om te gaan en elkaar aan te spreken op humane waarden. Eerbied hebben voor het leven zoals het is betekent echter ook erkennen dat ieder van ons in zijn *diepste zijn* te maken heeft met driften, agressie, angsten, overlevingsstrategieën, .... Niets menselijks is ons immers vreemd. Ons hiervan bewust zijn betekent dat we niet zo snel zullen oordelen en veroordelen. Het geeft ons de mogelijkheid om onze ‘duistere kanten’ én die van anderen waar te nemen en te accepteren. Het axioma daagt ons wel uit om bewust om te gaan met deze spanning tussen ‘het menselijk zijn’ en het streven naar humane waarden. Voor mij gaat het hier om een liefdevolle benadering van onszelf en van elkaar en - zoals een van de TGI-opleiders tijdens mijn opleiding zei - ‘liefde heeft twee longen: acceptatie en confrontatie’. Het gaat enerzijds om het volledig accepteren van ieders ‘zijn’, in een bepaalde fase van de persoonlijke ontwikkeling. Anderzijds gaat het om het aangaan van de confrontatie met onszelf en met elkaar om deze ontwikkeling te bevorderen. Deze liefdevolle acceptatie en confrontatie bevordert het *helend* proces waarin mensen én hun eigen identiteit én goede samenwerkingsrelaties kunnen ontwikkelen.

## 2.3 Het pragmatisch-politieke axioma

*Vrij beslissen geschiedt binnen bepaalde grenzen die in mij en buiten mij liggen. Verruiming van deze grenzen is mogelijk.* (Cohn & Farau, 1984).

Dit axioma drukt geloof in ontwikkelingsmogelijkheden uit. Hiervoor is het nodig dat we leren om én de grenzen die we ervaren én de keuzemogelijkheden die we alsnog hebben waar te nemen.

‘In iedere existentiële, concrete en actuele situatie zijn deze innerlijke grenzen en grenzen van buitenaf aanwezig; de kern is dat zij veranderbaar zijn’ (Cohn, in Lotz, 2003)

In deze grenssituaties komen we tegen hoe lastig het kan zijn om goed met verschillen om te gaan. Hier ervaren we de angsten en onzekerheden die ons belemmeren om werkelijk onszelf te zijn en verschil te durven maken. Hier ervaren we ook de onmacht en frustratie als we geconfronteerd worden met heftige rivaliteit, miskennis of onderdrukking. Dan wordt het werken

aan een open communicatie met ruimte voor ieders gezichtspunt een lastige klus. De mogelijkheden die we hebben om de grenzen te verruimen ook werkelijk benutten is een persoonlijke opdracht voor ieder van ons en vraagt om moed.

## 2.4 De postulaten

In het verlengde van de axioma’s zijn de postulaten richtlijnen voor ons dagelijks handelen.

Het postulaat *Wees je eigen leider* daagt ons uit om in ons dagelijks handelen vorm te geven aan onze autonomie en interdependentie. Door bewuste waarneming van onze innerlijke wereld (hoe denk ik hierover, hoe voel ik mij, waar heb ik behoefte aan, wat wil ik graag,...) én van de wereld rondom ons (hoe is het met de anderen, wat wordt er hier van mij verwacht, welk thema is aan de orde,...). Vanuit deze waarneming moeten we afwegingen maken en beslissen wat we gaan doen, welke keuze we maken. Wanneer teamleden steeds meer hun eigen leiderschap opnemen zal dit zeker meer kleur en dynamiek geven aan een team. Ik heb onlangs een TGI-cursus gegeven, samen met Janny Wolf Hollander. Aangezien het thema van de cursus ‘Leiderschap en zelfsturing’ was hebben we veel aandacht besteed aan het oefenen van het eigen leiderschap. Janny had hiertoe een oefening bedacht die mooi illustreert waar het in het eigen leiderschap om gaat:

*Na de eerste kennismakingssessie kregen de deelnemers een blad waarop vijf kolommen stonden met de volgende vragen:*

1. *situatie / sessie / thema*
2. *gedachten en gevoelens*
3. *openbaar gemaakt ? ja/nee Moeilijke beslissing?*
4. *wanneer/laan wie?*
5. *waartoe?*

*De deelnemers kregen een kwartier tijd om over deze vragen na te denken en dit blad in te vullen. De eerste dagen herhaalden we deze oefening nog een paar keer, na een sessie. Ik vond dit een zeer rijke oefening die bij de deelnemers bewustwording stimuleerde van hun innerlijke beleving in een bepaalde situatie en de afwegingen die ze maakten bij de keuze of ze met deze gedachten en gevoelens iets wilden doen in de interactie. De laatste vraag - waartoe?- maakte hen bewust van het belang dat ze dienden door iets juist wel of niet te zeggen. In de loop van de week vroegen we de deelnemers hun blad nog eens te nemen en te onderzoeken welke patronen ze herkenden in dit afwegingsproces. Dit verdiepte de bewustwording en maakte persoonlijke ontwikkelpunten duidelijk.*

Het tweede postulaat - *Storingen hebben voorrang* - moedigt ons aan om de belemmeringen die we ervaren bewust onder ogen te zien en ze met elkaar te onderzoeken. Of het nu gaat om een persoonlijke angst of frustratie of om een onduidelijke taakopdracht. Dit postulaat stimuleert ons om werkelijk zelf actief bij te dragen aan onze persoonlijke ontwikkeling en effectieve samenwerkingsrelaties.

### 3. Tot slot

Wanneer we in ons dagelijks handelen uitgaan van deze axioma's en postulaten wordt het mogelijk om onderling meer verschil te maken, deze verschillen te accepteren en ze te benutten voor levendige leerprocessen in de samenwerking. In het verlengde hiervan kan de TGI-methodiek - het dynamisch balanceren en het werken met thema's - hierin concreet houvast bieden. Een analyse maken aan de hand van het vierfactorenmodel maakt de heterogeniteit in iedere situatie duidelijk. Iedere Ik-Wij-Het-Globe-constellatie is immers uniek en stelt ons voor een andere opdracht.

Ook het werken met thema's geeft ruimte aan diversiteit. 'Een thema 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' (Callens, 2003). Het thema maakt ook verbinding mogelijk tussen de verschillen. Het thema is de gemeenschappelijke focus waar ieder zich vanuit zijn of haar eigenheid toe kan verhouden. Het zou interessant kunnen zijn om ook deze methodische mogelijkheden van TGI in het werken met diversiteit verder uit te werken. Wellicht in een volgende bijdrage.

**Ofman, D.** (1995). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Cothen: Servire.

**Pont, A.** (1994). *Management by Objectives*. In: R. van der Vliet, H. Steensma, A.Kamperman & J. Gerrichhauzen (red.). *Handboek leiderschap in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Lemma; Heerlen: Open Universiteit.

**Vangrinsven, M.** (2004). *Flow, schepping en ontdekking*. In: Hendriksen, J. en De Wit, A. (red.) Het thema centraal. Soest: Nelissen.

Ineke van de Braak is arbeids- en organisatiepsycholoog en TGI-gediplomeerd. Werkzaam als coach, adviseur en opleider, gericht op het bevorderen van persoonlijke effectiviteit van medewerkers, teambuilding en organisatieontwikkeling. e-mail: vandebraak@crasborn.nl

### Literatuurverwijzingen

**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.

**Belbin, M.**(1998). *Management teams*, Schoonhoven: Academic Service.

**Callens, C.**(2003). *Leiderschap M/V. Hoe generatief leiderschap diversiteit bevordert*. Amstelveen: Opportunity in bedrijf. Utrecht: Centre for Generative Leadership

**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.

**Idenburg van Iperen, A.** (2003). *Verlangen naar heelheid*. In Tijdschrift voor Themagecentreerde Interactie. 9, 9-10.

**Lotz, W.** (2003). *Sozialpädagogisch Handeln*. Mainz: Matthias-Grünewald-Verlag