

# TGI verbinden met 'Presence': it transcends and it includes!

Wim Stevens



## 1. Inleiding

In dit artikel wordt het ideeëngoed van de Themagecentreerde Interactie vergeleken en verbonden met de ideeën rond diepgaand leren en veranderen zoals die beschreven zijn door Peter Senge et al. in hun boek *Presence* (2006). Het idee voor dit artikel is ontstaan tijdens de voorbereiding van de studiedag TGI en *Presence*, die plaatsvond op 22 november 2010. Onze conclusie is dat het ene het andere overstijgt en tegelijkertijd omvat. Wat ons betreft werkt dit in beide richtingen: TGI en *Presence* zijn op een vruchtbare manier complementair. Om deze studiedag voor te bereiden hadden de initiatiefnemers, Carolien Vink, Chris Kempen, Bart de Bleser en ikzelf, twee volle dagen ingepland. Dit werden twee intense en memorabele dagen waarin de diepere betekenis van *Presence* zich ontvouwde in het proces dat we met elkaar meemaakten. Wat eerst een opdracht leek en een te klaren klus, namelijk het voorbereiden van de studiedag TGI en *Presence*, werd uiteindelijk een intens zoekproces naar onszelf, onze opdracht en hoe we ons met elkaar konden verbinden rond dit project. Het *presence*-proces, dat Senge et al. beschrijven in hun gelijknamige boek, manifesteerde zich in wat er op dat moment gebeurde in en met ons groepje: we kwamen in een flow terecht, zagen nieuwe verbanden en betekenissen, kregen nieuwe inzichten en voorvoelden wat er allemaal nog meer mogelijk was. De dingen werden helderder, zowel terugkijkend naar het leven dat we tot dan toe geleid hadden, als vooruitblikkend naar een mogelijke toekomst. Nieuwe thema's kwamen tot leven. TGI werd *presence* en *presence* werd TGI.

In de week die voorafging aan onze voorbereidingsdagen viel er nog een mooi geschenk in onze postbus. De redactie van het Tijdschrift voor Themagecentreerde Interactie schonk ons een vertaling van Ruth Cohn uit 1972: *Das innere Jenseits*. In dit artikel probeert Ruth Cohn in haar toenmalige woorden te beschrijven en te bevatten

waar ook Senge et al. proberen grip op te krijgen met hun U-model en moderne systeemtaal.

In het vervolg van dit artikel gaan we in paragraaf 2 dieper in op enkele kernideeën uit het boek *Presence*. De eigenlijke vergelijking tussen TGI en *Presence* valt uiteen in twee delen. In paragraaf 3 bespreken we enkele opvallende parallellen wat betreft het achterliggende mens- en wereldbeeld. Vervolgens belichten we de methodische complementariteit tussen beide visies op leren en diepgaand veranderen (4) en ronden we af met enkele conclusies (5).

## 2. *Presence*: een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties

Anders dan veel Angelsaksische management-boeken is *Presence* zeker geen 'hoera'-boek en ook geen 'how to do it'-boek in de stijl van 'six steps to...' of 'the five principles that lead to...'. Integendeel, het boek heeft hier en daar een hoog abstractieniveau en laat zich dan ook moeilijk samenvatten. In het kader van dit artikel doen we toch een poging om de belangrijkste ideeën te schetsen.

### 2.1 Algemene strekking van het boek

In *Presence* proberen de auteurs de randvoorwaarden te begrijpen en te beschrijven die nodig zijn om als mensheid diepgaand te leren en te veranderen. Hierbij staat niet langer het 'leren uit ervaringen' en het bedenken van oplossingen voor veronderstelde problemen centraal. Deze vorm van leren hangt volgens de auteurs nog te veel vast aan vertrouwde patronen uit het verleden en blijft daarmee reactief.

De kernvraag die hen bezighoudt is: hoe kunnen mensen die deel uitmaken van een team, organisatie of van willekeurig welk systeem er toe komen om voeling te krijgen met een zich ontvouwende toekomst, terwijl ze hier tegelijkertijd zelf actief vorm aan geven? Dit vraagt een welbepaald proces waarbij zij als groep en als individuen hun bewustzijn fundamenteel heroriënteren en zichzelf diepgaand verbinden met zowel de probleemstelling als met datgene wat hen te doen staat om de gewenste toekomst te creëren. Enkel een dergelijk proces leidt volgens de auteurs tot de transformaties, in zowel individuen als organisaties, die nodig zijn om als mensheid duurzaam te veranderen en te ontwikkelen. Dit leer- en transformatieproces en de bijbehorende deelprocessen worden beschreven in een U-vorm (cfr. figuur 1). Hoe dieper je gaat in de U-beweging des te dieper de transformatie of verandering.

Ondanks het uitblijven van pasklare oplossingen en concrete tips raakt het boek bij veel mensen een gevoelige snaar en roept het iets op van herkenning. Uiteindelijk gaat Presence over die zeldzame en magische leerervaringen in een groep (de bodem van de U of momenten van ‘presence’) waarbij er plots iets wezenlijks kan verschuiven in het bewustzijn van de groepsleden en we toegang krijgen tot diepere niveaus van intuïtief weten. Dergelijke momenten gaan telkens gepaard met een intense ervaring van (existentiële) verbondenheid; met diepere lagen in onszelf, met elkaar en met de wereld. In het boek vertellen de auteurs ook uitgebreid over ‘presence-achtige’ momenten die ze zelf hebben meegemaakt in groepen. Ze nemen deze ervaring en de subjectieve beleving ervan als uitgangspunt en zoeken vervolgens naar de diepere verklaringsgrond. Opvallend is dat ze zich hierbij niet beperken tot groepsdynamische of leerpsychologische theorieën. Men zoekt verbanden met nieuwe inzichten uit de moderne wetenschappen en dan vooral de nieuwe fysica. Daarnaast grijpt men ook terug op aloude wijsheidstradities zoals het taoïsme en het soefisme om te begrijpen wat er gebeurt. Het uitgangspunt hierbij is telkens dat ons afgescheiden bewustzijn aan de basis ligt van ons onvermogen om verbanden te zien tussen onszelf en de ons omringende wereld. De auteurs maken ons ook deelgenoot van hun zoekproces, hun twijfels en (wan)hoop, hun voortschrijdend inzicht en hun pogingen om hun intuïties conceptueel en wetenschappelijk te onderbouwen. Hierin zijn ze transparant en authentiek. De vier auteurs zijn overigens bekende namen in de wereld van managementtheorieën, wetenschap en organisatie-advies. Zij ontwikkelden hun ideeën o.a. op basis van eigen ervaringen en gesprekken met honderden vooraanstaande wetenschappers en bedrijfsleiders.

## 2.2 Presence en de U-theorie

Op basis van deze interviews en hun onderlinge dialogen formuleren Senge et al. uiteindelijk de ‘U-theorie’ (zie ook Scharmer, 2010). Ons inziens is de ‘U-theorie’ meer een beschrijvend model dan een theorie in de wetenschappelijke zin van het woord.

In de U-vorm herkennen wij vooral een metafoor voor persoonlijke groei en individuele transformatie. Dit vraagt enige toelichting en dit kan wellicht ook helpen om te begrijpen wat de U-theorie eigenlijk inhoudt. Zowel in de Oosterse als Westerse mythologieën wordt persoonlijke groei vaak vergeleken met een tocht of een reis. De ‘held’ verlaat de bekende wereld en begint zijn tocht naar de andere wereld of de onderwereld. Als metafoor symboliseert de linkerkant van de U dan de afdaling naar een dieperliggend (bewustzijns-)niveau: de beweging naar

binnen. Dit resulteert uiteindelijk in een zogenaamde ‘eenheidservaring’, een overgangsmoment of een initiatie. De onderkant van de U wordt zowel geassocieerd met een crisis als met een doorbraak en een moment van verlichting. Dit overgangspunt werd door de oude Grieken aangeduid met de term ‘kairos’. Op het moment van kairos zou de ziel open zijn en zijn ware aard onthullen. Na zijn tocht keert de held terug met een hernieuwd bewustzijn en neemt hij opnieuw zijn rechtmatige plek in de wereld in.

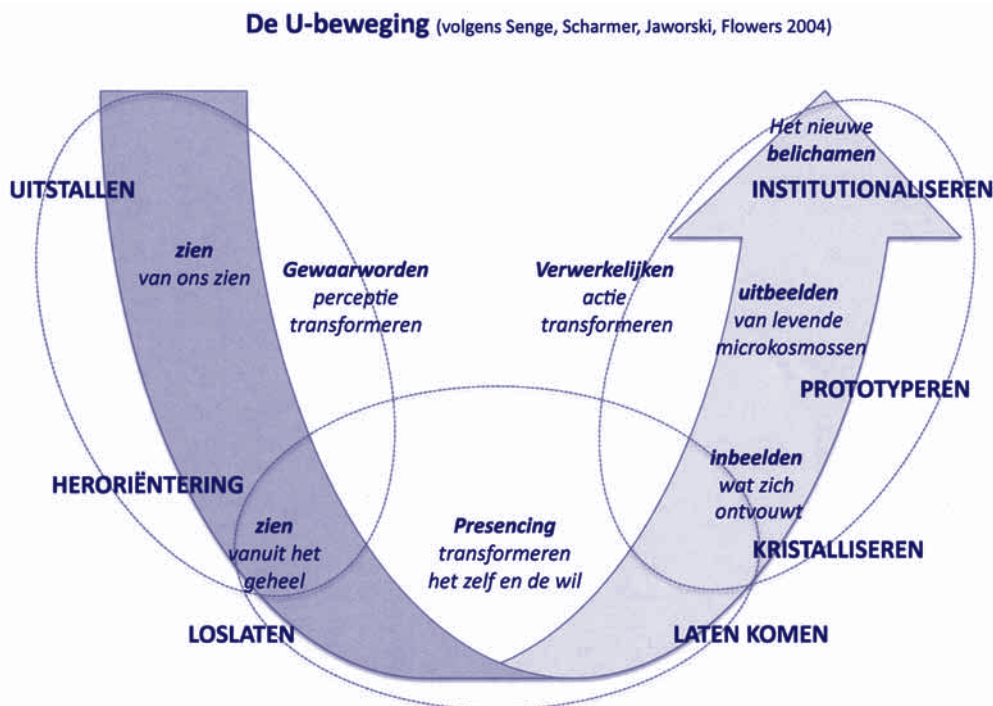
Het vernieuwende van Presence zit hem volgens ons hierin dat de auteurs de noodzaak inzien om deze bewustzijnsverschuiving ook te benaderen als een collectief fenomeen. Hun U-model gaat over het ontwikkelen van die capaciteiten die nodig zijn om als collectief een dergelijke bewustzijnsprong of transformatie door te maken. Een concrete case in het boek gaat bijvoorbeeld over de gezondheidszorg in Duitsland. In het voorbeeld wordt beschreven hoe artsen en patiënten-vertegenwoordigers in een welbepaalde regio elkaar ontmoeten in een serie workshops. Op interactie-niveau evolueren zij van een heftige discussie, waarbij gevoelens van onmacht en zinloosheid leiden tot verwijten over en weer, naar een vorm van onderzoekende dialoog. Uiteindelijk slagen zij erin om hun eigen gezichtspunt te overstijgen en hun aandacht en gewaarwording te verschuiven naar het systeem waarin de diverse partijen en actoren zich gevangen voelen. Finaal leidt dit proces tot nieuwe inzichten en denkbeelden en de effectieve implementatie van een humanere vorm van samenwerking arts-patiënt.

In de U-beweging maken de schrijvers een onderscheid tussen een aantal capaciteiten: van linksboven (andere manier van kijken, vooronderstellingen opzij zetten, het grote samenhangende geheel zien) ga je naar beneden (je innerlijk), en vervolgens weer naar boven om tot handeling over te gaan. Zie figuur 1

Deze zes capaciteiten worden in het boek verder besproken.

- *Uitstallen(1)*: onszelf bewust worden van onze eigen projecties en oordelen en de mentale modellen waarmee we naar de werkelijkheid kijken.
- *Heroriënteren en zien vanuit het geheel (2)*: gaat over het proces waarbij we onze aandacht en beleving heroriënteren en onszelf verbinden met de probleemstelling. Dit heeft zowel te maken met voelen en gewaarworden (soms zijn we geneigd een deel van de werkelijkheid buiten te sluiten om bijv. pijn of angst te vermijden) als met het waarnemen van verbanden en achterliggende patronen.

Figuur 1: de U-beweging (volgens Senge, Scharmer, Jaworski, Flowers, 2004)



- *Presencing*: loslaten (3) en laten komen(4): wat er precies gebeurt bij presencing is wellicht het moeilijkst te bevatten. Het proces is verwant met meditatie-praktijken waarin loslaten en aanwezig zijn in het hier-en-nu belangrijke begrippen zijn. In wezen gaat het erom dat je op een intuïtieve manier gaat aanvoelen waar de ontwikkeling heen wil gaan. De onderliggende idee is dat de toekomst al aanwezig 'is'. Ze is alleen moeilijk waarneembaar zolang we ons sterk identificeren met een bepaald deel van de werkelijkheid.
- *Kristalliseren* (5): dit gaat over het verder uitklaren van onze visie en het richten van onze intentie en wil tot handelen. Aan de rechterkant van de U is het belangrijk dat we tijdens dit handelen in verbinding blijven met onze diepere inspiratiebronnen. De veronderstelling is dat we juist dan ook de juiste mensen, middelen en opportuniteiten aantrekken die ons verder kunnen helpen.
- *Prototyperen* (6): het proces van ontwerpen en experimenteren met wat wel en niet blijkt te werken in de praktijk.
- *Institutionaliseren* (7): het verankeren van resultaten en het implementeren van veranderingen in systemen en instituties die dienstbaar zijn aan een hoger doel.

In Presence ligt het accent vooral op het begrijpen en verwoorden van de essentie (het wat) van wat er dan precies gebeurt in succesvolle transformatieprocessen. Wat minder belicht wordt is de manier waarop (het hoe) je zo'n U-proces methodisch kan bewerkstelligen in een concrete situatie en met een concrete groep mensen. In latere publicaties wordt het methodologische 'hoe'-aspect wel verder uitgewerkt door vooral Otto Scharmer (Scharmer, 2010). Hij beschrijft een aantal concrete werkvormen en best practices die ingezet kunnen worden in de diverse fasen van het proces. In het presence-workbook, ook beschikbaar op internet, vinden we bijvoorbeeld uitgewerkte formats voor voorbereidende intake-gesprekken, voorbeelden van workshops met 'stakeholders' in de vorm van 'open space'-achtige bijeenkomsten en dialoogsessies, oefeningen voor scenario-planning etc. Maar evenzeer gaat het over het belang van persoonlijke verhalen en het inbouwen in het U-proces van meditatie in de vrije natuur. Het U-model in figuur 1 geeft misschien de indruk dat het hier zou gaan om een lineair proces met duidelijk onderscheiden fasen die naadloos in elkaar overgaan. In de praktijk is dit wellicht minder duidelijk. Het is verhelderend wat Otto Scharmer, één van de auteurs van Presence, hierover zelf zei op een studiedag in

Nederland (congres Duurzaam Leren, februari 2011). Voor hem is de U-methodologie in eerste instantie een set van principes die je kan gebruiken om processen te ontwerpen. In concrete projecten manifesteert het U-proces zich eerder als spiraalvormig: de voortgaande beweging naar een verdiept bewustzijn, waarbij de capaciteiten en bijbehorende deelprocessen elkaar gedeeltelijk overlappen en cyclisch terugkomen.

### 3. TGI, Presence en het achterliggende mens- en wereldbeeld

Zowel TGI als Presence zijn geworteld in een mens- en wereldbeeld waarbij datgene wat zich afspeelt ‘binnen’ ons (individuele ontwikkeling en bewustwording) systematisch wordt verbonden met datgene wat zich afspeelt ‘buiten’ ons (een verscherpt omgevingsbewustzijn). In deze paragraaf onderzoeken we enkele opvallende parallellen.

#### 3.1 Het requiem-scenario en de nood aan nieuwe vormen van leren en veranderen

Het eerste hoofdstuk van Presence heeft als onheilspellende titel ‘het requiem-scenario’. De directe aanleiding voor het samenzijn van de vier auteurs is de zorg om het milieu en de in hun ogen dreigende teloorgang van de wereld. Voor hen is het requiem-scenario niet langer een doemscenario van wereldvreemde onheilsprefeten. Naarmate de globalisering toeneemt groeit ook het besef van onze onderlinge afhankelijkheid en van de exponentieel toenemende problemen. Dit vraagt een fundamenteel andere manier van kijken naar onze problemen en mogelijke oplossingen. Uiteindelijk is Presence toch ook een hoopvol boek. Het biedt een perspectief op hoe wij onszelf opnieuw kunnen uitvinden en onze omgeving diepgaand kunnen beïnvloeden en hiermee het requiem-scenario kunnen vermijden. Hiermee gaan de auteurs radicaal in tegen een cultuur van angst, cynisme en onmacht.

Wat heeft dit nu te maken met TGI?

*‘Als onder een reusachtige microscoop gingen de wonden van de mensheid open; hun verdriet en woede vervloeden nu in mij met de hemel, de bergen, de kleurrijke velden en bossen en de veelsoortige geluiden van water, bijen en koeienbellen; en mijn verblijde zintuigen vermengen zich met het koude inzicht dat al deze schoonheid niets meer is dan een vliedsdun laklaagje dat het doodvonnis van de aarde niet meer kan bedekken’.*

Wie Presence gelezen heeft kan hier zomaar een ‘déjà vu’ (déjà lu)-ervaring hebben. Toch is dit citaat wel degelijk van Ruth Cohn (Het hogere innerlijk, 2010). Het treft immers dat je dergelijke passages qua stijl en inhoud evengoed bij Senge et al. zou kunnen lezen. Een hoogst individuele en subjectieve ervaring geeft hier aanleiding tot beschouwingen en inzichten die het particuliere ver overstijgen en die betrekking hebben op de staat van zijn van de wereld en de mensheid.

Ruth Cohn schrijft bovenstaande passage terwijl ze nog diep onder de indruk is van een workshop waarbij zowel (kinderen van) nazi’s als nazi-slachtoffers openlijk hadden gesproken over de impact van de Tweede Wereldoorlog op hun persoonlijke levens.

Hier dient zich een opvallende parallel aan tussen de insteek van Presence en het leven en werk van Ruth Cohn. Ook zij heeft haar systeem van levend leren ontwikkeld tegen de achtergrond van iets groots en dreigends. De ervaring van de Tweede Wereldoorlog bracht aan het licht waartoe de mensheid wel niet in staat is.

Dit dreigende besef van eindigheid (als het ware het requiem-scenario van Cohn) hangt ook bij haar samen met de ontwikkeling van haar pedagogisch systeem, als remedie tegen angst, cynisme en wanhoop. En net als in Presence vinden we ook bij Cohn het idee terug dat we wel degelijk een verschil kunnen maken: we zijn niet onmachtig of almachtig, we zijn partieel machtig. Wat we doen en zeggen maakt wel degelijk verschil. We zijn telkens deel van een geheel en dus kunnen we ook altijd invloed nemen.

#### 3.2 De ervaring van existentiële verbondenheid

Zowel TGI als Presence benaderen leren en veranderen vanuit een systemische en holistische visie waarbij het begrip verbondenheid centraal staat.

Bij Cohn vinden we dit al terug in de axioma’s. Axioma’s zijn vooronderstellingen die nergens uit af te leiden zijn. In die zin zijn het ‘aannames’ en vormen ze de waardengrondslag van het systeem. Het begrip verbondenheid staat centraal in het existentieel-antropologische axioma: de mens is een psycho-biologische eenheid die als ‘eigen geheel’ ook onverbrekkelijk deel uitmaakt van het ganse universum. We zijn dus als geheel ook deel van telkens grotere gehelen. Dit leidt tot de uitdagende stelling dat onze autonomie pas echt groeit als we ons sterker bewust worden van onze verbondenheid met alles en met allen. Hieruit volgt het filosofisch-ethische (eerbied komt toe aan al wat leeft) en uiteindelijk ook het politiek-pragmatische axioma (vrij beslissen geschiedt binnen bepaalde grenzen die in mij en buiten mij liggen).

Tot slot nog een opvallend citaat van Cohn dat verwijst naar de ervaring van existentiële verbondenheid én naar de mogelijkheden die dit biedt voor ons als mensen om echt een verschil te maken:

*'Ik zou deze vraag willen voorleggen: is het minder irrationeel om aan te nemen dat ik een afgesplitst toevallig deeltje van het universum ben, niet verantwoordelijk voor wat er gebeurt, dan te geloven dat ik een meescheppend wezen van dit universum ben?'* (Cohn, 2010)

Voor Senge et al. ligt ons afgescheiden bewustzijn aan de basis van onze neiging om systemen en oplossingen te bedenken die in toenemende mate disharmonieëren met de wereld als geheel. Anders dan Cohn gaat het bij hen hier niet alleen om een geloof of een filosofisch uitgangspunt. Zij zoeken houvast in nieuwe wetenschappelijke inzichten die indruisen tegen onze gebruikelijke ideeën van oorzaak en gevolg. Opvallend is hun pleidooi voor een wetenschap van de ervaring waarbij ook meer gekeken wordt naar relaties en naar samenhang dan naar afzonderlijke objecten. Door de wereld buiten ons te objectiveren slaagt de klassieke wetenschap er in toenemende mate in de werkelijkheid te meten, te

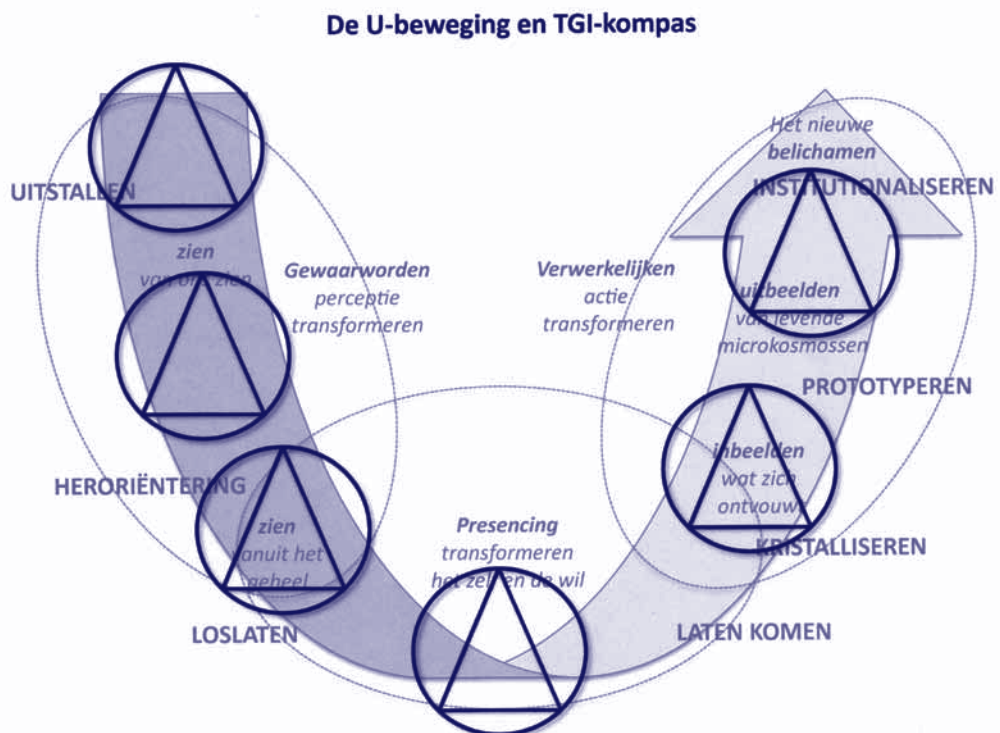
controleren en succesvol te manipuleren. Tegelijkertijd leidt deze éézijdige gerichtheid op oorzaak en gevolg, waarbij de complexe samenhang tussen fenomenen wordt veronachtzaamd, vaak tot onvoorziene problemen en catastrofes. Dit inzicht is met name belangrijk bij het ontwerp van organisaties en instituties die de auteurs beschrijven als levende systemen die zichzelf creëren. Dit vraagt dat we anders leren omgaan met de verbinding binnen en buiten. In Cohns termen: in levende organisaties zijn mensen nooit zomaar lijdend voorwerp maar steeds ook meescheppend subject.

#### 4. Methodische complementariteit

Zoals gezegd vinden we in het boek weinig concrete handvaten voor het ontwerpen van leerprocessen die beschreven kunnen worden met de U-theorie.

In het kader van dit artikel willen we aantonen dat het conceptueel model van TGI (de vier factoren of componenten) en het methodisch instrumentarium (o.a. het thema dat levendige interacties genereert en eigen leiderschap stimuleert) zich gemakkelijk laten verzoenen met het U-model. Zie figuur 2.

Figuur 2: De U-beweging en het TGI-kompas (met dank aan Chris Kempen)



We werken dit verder uit voor de capaciteiten langs de linkerkant van de U en meer globaal voor de rechterkant.

#### **4.1 De capaciteit om 'uit te stallen' aanspreken via thema's en structuren**

Bij de capaciteit 'uitstallen' gaat het er om zich bewust te worden van onze gebruikelijke manieren van zien. Dit vraagt in eerste instantie dat we stoppen met projecteren en onze oordelen opschorten. Figuurlijk gesproken doe je dit door je oordelen, gedachten en veronderstellingen als het ware uit te stallen op tafel, zodat je er rond kan lopen en er van op een afstandje naar kan kijken. Het idee is dat uitstallen de eerste stap is om onze geest vrij te maken.

Uitstallen is in bestaande teams vaak geen evidentie.

Op p. 34 van Presence lezen we bijvoorbeeld: 'Dat het in veel gevallen een uitdaging is om uit te stallen en vastgelegde standpunten samen te onderzoeken, komt onder meer door het gebrek aan veiligheid en vertrouwen bij de meeste werkplekken. Nochtans is een team dat niet in staat is de waarheid te vertellen over zijn emotionele gesteldheid ook belemmerd in zijn strategisch denken'. Wat hier beschreven wordt is wellicht herkenbaar in veel werksituaties: als dingen niet functioneren is er meestal wel iets geblokkeerd op het emotionele vlak, dat vanuit het verborgene wel degelijk invloed uitoefent op de inhoud van het werk.

Deze nauwe verwevenheid van het inhoudelijke (wat in het citaat 'strategisch denken' wordt genoemd) en het procesmatige ('de emotionele gesteldheid van het team') is natuurlijk een kernidee die aan de basis ligt van het TGI-systeem: het emotionele en de beleving van het individu (IK), de interactiepatronen in de groep (WIJ) en het werken aan de taak of het thema (HET) binnen een context (GLOBE) staan in een dynamische balans en verdienen evenveel aandacht.

Ons inziens is dit ook precies wat een goed geformuleerd thema doet: het verbindt het emotionele en het cognitief-inhoudelijke en helpt dus om uit te stallen wat er 'is' en om te onderzoeken wat er speelt en hoe ik me daar toe verhoud. Het thema creëert dus een vrije ruimte waarin onze oordelen, gedachten en projecties zichtbaar en bespreekbaar gemaakt kunnen worden. Het vermogen van het thema om mensen uit te nodigen uit te stallen wordt in TGI ondersteund door de keuze van een passende werkvorm of structuur.

Dit raakt aan de kern van TGI als ambacht: de kunst en de kunde om passende thema's te formuleren en hierbij structuren te bedenken die bevorderlijk zijn voor de kwaliteit en diepgang van de interactie. Een praktijkvoorbeeld kan wellicht verduidelijken hoe TGI en uit-

stallen kan (uit)werken in de praktijk. In termen van presence gaat het hier om een moment waarbij een groep als geheel 'verder kon zakken' langs de linkerkant van de U.

#### **Voorbeeld**

*Na twee dagen intensief werken wordt aan een team gevraagd om een tableau vivant (dit is de hier gekozen 'structuur') te bedenken waarbij ze de eigen cultuurpatronen in beeld brengen. Deze vraag roept initieel weerstand op en enige verwarring. Ze gaan aan de slag en zijn toch al na 20 minuten klaar. Het resultaat laten ze zien aan een andere groep: in een cirkel gezeten dreunen ze als een bezwerende mantra hun geboden en verboden op: gij zult... Het geheel wordt nog beklemmender door het mechanisch en ritmisch naar voor en achter bewegen van hun bovenlichamen. Elke individualiteit lijkt zoekt. Nadien blijft het een tijdlang stil in de ruimte (als begeleider kreeg ik letterlijk kippenvel op dat moment), alsof men zich bijna betrappt voelt en tot het besef komt: dit is inderdaad de realiteit die wij samen creëren.*

In bovenstaand voorbeeld is het belangrijk om in te zien dat het beschreven 'uitstal-moment' er pas is kunnen komen na een intensieve begeleiding van twee dagen en na een proces waarbij thematisch zo goed mogelijk werd aangesloten op wat er leefde in het team. In dit geval werd in de voormiddag van dag 2 vooral gewerkt aan een veilige context waarin mensen zich meer durven tonen. Het eerste thema die dag was: *Ik en mijn tegendelen: wat laat ik hier wel en niet zien?* Dit thema werd bewerkt in zelf gekozen subgroepen. Nadien was het thema: *Onze cultuurpatronen en hoe wij elkaar tegenhouden.* Dit tweede thema en de bijpassende structuur van het 'tableau vivant' hebben geleid tot het hierboven beschreven uitstal-moment.

#### **4.2 Heroriënteren en zien vanuit het geheel**

In het U-model maakt uitstallen de weg vrij voor 'heroriënteren en zien vanuit het geheel'. Heroriënteren verwijst naar de capaciteit om de grotere verbanden te zien waarvan men zelf deel uitmaakt. Senge beschrijft dit als een fundamentele verschuiving in de relatie tussen de persoon die ziet en dat wat gezien wordt (p. 43). In dit proces verbinden mensen zich met de probleemsituatie en zien ze zichzelf als een onderdeel ervan.

Een mooi voorbeeld van wat met heroriënteren doorbroken kan worden is het zogenaamde wij-zij-denken. Door het systematische patroon te zien dat er achter problemen of mislukkingen schuil gaat wordt zichtbaar

dat geen enkel individu direct schuld heeft. Zo doet elk team in een organisatie wat voor het team het beste is, maar vaak overziet niemand het grotere geheel.

Ruth Cohn zou hetzelfde wellicht anders verwoorden. Op p. 5 van het eerder vermelde artikel lezen we: *'Het 'wij-zij'-probleem aangaan is in hoge mate wat ik wil bereiken met mijn groepswerk'*.

Het vierfactorenmodel van TGI biedt methodisch houvast voor het vergroten van de capaciteit om onszelf te heroriënteren en als onderdeel te zien van een groter geheel: het 'ik' bestaat maar in interactie met het 'wij', het 'het' en 'de globe'. Het ene kan dus niet ten koste van het andere beklemtoond worden en de idee van een op zichzelf staand 'ik' is in feite een illusie. In Presence-terminologie zou je kunnen zeggen dat het vierfactorenmodel een tegenwicht vormt tegen een bewustzijn dat geneigd is om af te splitsen en te ontkennen dat er een relatie is tussen de beschouwer en datgene wat beschouwd wordt.

Het operationeel model van de TGI laat dan weer zien hoe dit proces van heroriënteren kan werken in de praktijk. Het levende thema dat wordt afgeleid uit het TGI-kompas doet een appèl op het (eigen) leiderschap van de groep en de groepsleden om telkens opnieuw stil te staan bij wat 'is' en zich hier ook emotioneel mee te verbinden: de uitnodiging om telkens te doorvoelen wat er gebeurt met mij en wat het met mij doet. Bijgevolg kan men het lastige of ongewone niet langer buitenhouden of afsplitsen ('buiten' mij zit ook 'binnen' mij). Wat benoemd is (wat 'uitgesteld' is) krijgt bestaansrecht in de groep en kan niet langer genegeerd worden. Het wordt iets van 'mij' en van 'ons' en we hebben ons hiertoe te verhouden. Dit stelt de groep en de groepsleden voor nieuwe opgaven en ontwikkelingstaken.

Een praktijkvoorbeeld kan opnieuw verduidelijken hoe TGI 'heroriënteren' en 'zien van het geheel' kan bewerkstelligen.

#### Voorbeeld

*Het gaat om een training over leiderschap en omgaan met verschillen. Zowat de helft van alle leidinggevenden uit een middelgroot bedrijf zijn op dat moment aanwezig. De eerste dag ligt het accent van de training eerder op het ik en hoe 'ik' dan verschil van 'de ander'. Tijdens en tussen de sessies wordt er veel gesproken over de eigen bedrijfscultuur en wat er allemaal wel niet goed aan is. Als begeleiders valt het ons op dat de deelnemers hier over spreken alsof zijzelf niet de belangrijkste cultuurdragers zouden zijn in het bedrijf. Maar wie is dat dan*

*wel? De tweede dag zetten we in met als thema: 'Ik ben deel van onze cultuur: wat doe ik wel en wat niet om onze cultuur in stand te houden?'*

*De groep wordt uitgenodigd om het hier maar meteen over te hebben in een groeps gesprek (een dialoog in plenum is hier dus de structuur). Eerst worden nog enkele dialoogregels toegelicht die verwant zijn aan de hulpregels uit TGI:*

1. *Iedereen is zelf verantwoordelijk voor zijn eigen energie en inbreng!*
2. *Vertegenwoordig jezelf in datgene wat je zegt en vermijd generalisaties!*
3. *Vertraag ... vertraag ... en spreek bewust!*
4. *Laat elkaar uitpraten en luister ook tussen de regels!*
5. *Als je een vraag hebt, zeg dan waarom je het vraagt en wat die vraag voor jou betekent!*
6. *Vermijd 'ja, maar...' en benoem geregeld waarover jullie het eens zijn!*
7. *Analyseer de situatie goed voordat je met elkaar naar oplossingen zoekt.*
8. *Probeer niet zelf te winnen, probeer als groep te winnen.*

*Wat vervolgens gebeurt is dat het gesprek in de groep aarzelend op gang komt. Door het thema en de structuur wordt een appèl gedaan op de bereidheid om naar zichzelf te kijken. In de loop van het gesprek beginnen de deelnemers ook meer te spreken vanuit zichzelf. Er ontstaat dialoog en reflectie op de eigen rol en verantwoordelijkheid. Het besef groeit dat 'de bedrijfscultuur' niet iets abstracts is dat buiten hen staat maar concreet gestalte krijgt in hun eigen doen en laten.*

Hier komen we dus uit bij de essentie van het eigen leiderschap: optimaal contact met onze omgeving vereist dat we contact hebben met wat er in onszelf omgaat en dit bewust kunnen hanteren in verantwoordelijkheid voor onszelf én voor het geheel.

#### 4.3 Op de bodem van de U: Presencing, intuïtie en wat mij te doen staat!

Presencing is een samensmelting van de Engelse woorden presence en sensing. Presence verwijst zowel naar zowel naar het volledig 'aanwezig zijn' in het hier en nu van onszelf als van de toekomst. Bij sensing gaat het diepgaander en vollediger percipiëren van de werkelijkheid. Hierbij gaat het zowel om de werkelijkheid buiten ons als binnen ons.

#### 4.3.1 Vertragen en verbinden vanuit 'gewaarwording' en het belang van intuïtie

De capaciteiten uitstallen en heroriënteren laten toe om als groep te zakken langs de linkerkant van de U. Dit vraagt tijd om stil te staan, toe te laten en gewaar te worden; zonder meteen iets te hoeven weten of te willen oplossen. In organisaties is dit soms best lastig. De meeste leidinggevenden en professionals zijn immers geconditioneerd om eerder het tegenovergestelde te doen: managers willen in eerste instantie beheersen, controleren en oplossen. Deze mind-set en actiegerichtheid zijn wellicht functioneel voor het oplossen van veel dagdagelijkse problemen. Vanuit de Presence-idee zijn ze juist een struikelblok dat ons verhindert om op een duurzame manier te leren en te veranderen. Dit is wat bedoeld wordt in het U-model met de capaciteit om 'los te laten': stoppen met onze controle-dwang en overschakelen van een doe-modus naar een meer volledig aanwezig zijn in het hier-en-nu. Verder impliceert presencing ook het vertrouwen dat net dit 'loslaten' de deur kan openen naar nieuwe inzichten en intuïties (cfr. de capaciteit 'laten komen').

Onlangs kwam ik iemand tegen die voor het eerst een TGI-week had gevolgd. Haar feedback was dat het er allemaal zo relaxed aan toe leek te gaan in het begin. En dan die lange middagpauzes. Na twee dagen werd de diepte-werking voor haar wel duidelijk. Wellicht is deze anekdote op één of andere manier wel herkenbaar. Het zegt iets over ons tijdsgewricht en over hoe wij omgaan met tijd. Na slow food is er nu al sprake van slow management, slow sex, ... TGI lijkt me dan inderdaad een vorm van 'slow learning'.

Presencing verwijst dus naar een staat van zijn die gekenmerkt wordt door optimaal gewaar zijn in het hier-en-nu, waardoor adequaat intern (contact met zichzelf) en extern (contact met de andere en de omgeving) contact gemaakt kan worden.

Ook in de theorie en praktijk van TGI is er veel aandacht voor processen van waarnemen en gewaarworden die van belang zijn langs de linkerkant van de U. Bijvoorbeeld als deelnemers gevraagd wordt (bij de inleiding van een thema) om zich afwisselend bewust te zijn van datgene wat zich afspeelt binnen zichzelf (richt je aandacht naar binnen!) en buiten zichzelf (richt je aandacht naar buiten!).

Presencing is een eerder intuïtief proces waarbij men zich openstelt voor nieuwe inzichten die zich als het ware aandienen. In het boek 'Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie' wijdt Cohn een volledig

hoofdstuk aan het fenomeen intuïtie (Cohn, 1997).

Zij ziet dit als een capaciteit die eigen is aan de mens en die als dusdanig ook ontwikkeld kan worden.

Intuïtie definieert ze als een uniek en gecompliceerd vermogen tot 'spontane kennis' dat steunt op:

- helderheid van waarneming;
- een adequate opeenstapeling van bij elkaar horende feiten;
- getraind denken;
- niet geblokkeerde en alerte emoties.

Als randvoorwaarden voor het aanspreken van onze intuïtie noemt ze verder een hartstochtelijk verlangen naar een antwoord of conclusies, terwijl we ons tegelijkertijd rust en stilte moeten gunnen. Dan ontstaat er ruimte voor het te binnen schieten van ideeën en onverwachte inzichten. Het fenomeen intuïtie wordt gekenmerkt door haar plotselinge karakter en door zekerheid, terwijl een bewust kennen van haar oorsprong ontbreekt. Verder schrijft ze op p. 113 dat normen en vooringenomenheid onze waarneming verstoren en daarmee ook afbreuk doen aan de betrouwbaarheid van onze intuïtie. Het is niet zo moeilijk om hier het verband te zien met Senges capaciteit om los te laten als voorwaarde voor presencing.

#### 4.3.2 Presencing en de transformatie van het zelf

De diepte die wordt bereikt in het gewaarworden (als we langs de linkerkant van de U naar beneden bewegen) zal eveneens vormgeven aan wat er daarna gebeurt. Bij echte Presence-momenten betekent dit dat we ons hart openstellen voor een vorm van innerlijk weten die ook onze wil transformeert.

*'Mensen overstijgen op zo'n moment het (valse) gevoel van gescheiden te zijn en ervaren een sterke onderlinge verbondenheid. In dit generatieve moment zijn mensen één met de situatie en ontvouwt zich een primair weten dat 'openstaand' is in plaats van 'determinerend'. Dit weten komt voort uit een gevoel van onvoorwaardelijke waarde in plaats van voorwaardelijk nut. Op zo'n moment voelen we onszelf verbonden met onze hoogste toekomstmogelijkheden en met ons lot' (Senge, p.105).*

Voorbij de dualiteit van het ik en het jij krijgen we dus ook toegang tot diepere niveaus van begrip en zingeving. In wat Senge het generatieve moment noemt, ontstaat een 'weten' dat een nieuw licht kan werpen op actuele vraagstukken en problemen. Dit vertrekt vanuit een scherp gevoel van missie en lotsbestemming. Op de één of andere manier wordt duidelijk 'wat mij en/of wat ons te doen staat'. Intenties en beslissingen die geënt zijn op deze ervaring zijn diep verankerd in ons geloofssysteem



en hebben dan ook grote betekenis als motor voor duurzame verandering. Hier wordt de moed en de kracht gemobiliseerd om werkelijk te gaan voor datgene dat we ten diepste willen. In bepaalde gevallen leidt dit tot een heuse doorbraak en tot beslissingen die een nieuwe wending kunnen geven aan ons leven en ons werk. In wezen gaat het hier om een vorm van spiritualiteit die geworteld is in een op dat moment zeer tastbare en reële gewaarwording. Voor wie dergelijke momenten heeft meegemaakt heeft dit ook niets zweverigs. In het moment zelf is er een vorm van direct en bijna zintuiglijk 'weten' dat er nog iets 'meer' of 'iets anders' is. Deze ervaring van existentiële verbondenheid hoeft niet meteen religieus geduid te worden. Om zin en betekenis te geven aan de eigen beleving zal ieder individu teruggrijpen naar de eigen geloofsovertuiging (sommigen zullen hierbij verwijzen naar God, anderen misschien naar 'het wetende veld', de diepere zijnsgrond, de nieuwe fysica, ...). In ieder geval ontsnapt de realiteit die zich hier aandient aan al te rationele verklaringsmodellen.

De idee van missie en lotsbestemming sluit volgens ons naadloos aan bij het begrip 'purpose' dat we terug vinden als kernstuk binnen het generatief leiderschapsconcept (Ivo Callens, 2005). Callens herdefinieert TGI als een transformationeel leiderschapsmodel en integreert hierbij inzichten uit het systeemdenken en uit de complexiteits- en chaostheorie. Generatief leiderschap vertrekt vanuit een persoonlijke leiderschapsopdracht of 'purpose': een unieke en innerlijk gevoelde opdracht die ik als deel van een groter geheel wil inbrengen. Deze purpose hangt sterk samen met mijn waarden, biografie en lotsbestemming (Callens, 2005). Als ik handel vanuit mijn purpose krijg ik ook spontaan meer voeling met wat mij te doen staat langs de rechterkant van de U. In zijn balanced scorecard werkt Callens dit verder uit.

De mogelijkheid die vervat zit in presence-momenten om datgene wat we ervaren als ons 'ego' of 'zelf' te overstijgen roept uiteindelijk de vraag op naar het 'IK'-begrip in het TGI-systeem. Verhelderend is wat Callens hierover concludeert na uitgebreide gesprekken met Ruth Cohn. Het TGI-systeem is eclectisch in die zin dat het kan verrijkt worden met alle mogelijke visies op het 'IK' (psychoanalytische, experiëntiële, filosofisch-spirituele, ...) in zoverre deze niet strijdig zijn met de humanistische waardegrondslag. De dominantie van één theorie ligt nu eenmaal niet in de lijn van het TGI-systeem (Callens, 2005).

Tenslotte nog een intrigerend citaat van Ruth Cohn dat een inkijkje geeft in hoe zij zelf omging met het spirituele en het transcendente. Opnieuw is de analogie met Presence-momenten treffend. Zij schrijft dit citaat naar

aanleiding van de uitwerking van haar 'mantra': *'Wat is nu het wezenlijke? In mijn manier van meditatieve contemplatie schijnt mij zo'n organismische verandering toe als de reflectie van transcendente terugkoppeling (religio) die spreekt met de duidelijkheid van een zin die zichzelf openbaart. Dit beleeft ik als het goddelijke in het innerlijk, het hogere innerlijk.'*

Het begrip organismische verandering ontleent zij aan Frits Perls die hiermee verwijst naar die ervaringen waarbij conflictsituaties zich schijnbaar plots en als vanzelf oplossen (Cohn, 2010).

#### **4.4 De rechterkant van de U: over waarmaken!**

De U-theorie is ontstaan vanuit de behoefte om diepgaande veranderingen vorm te geven en deze te verankeren in systemen en instituties. De capaciteiten langs de rechterkant van de U hebben meer te maken met realiseren, creëren, implementeren en effectief vorm geven. De verschillende capaciteiten langs de U-curve zijn te beschouwen als een variant op de verschillende fasen in klassieke modellen voor organisatie-verandering. TGI is initieel ontwikkeld als een methode om met groepen te werken en is later o.a. doorontwikkeld als leiderschapsconcept (o.a. Callens, 2005; Van de Braak, 2006). TGI biedt op zich geen fasemodel voor organisatie-verandering. Als methode en als leiderschapsconcept is TGI wel bruikbaar om ook processen aan te sturen die zich situeren langs de rechterkant van de U.

Wat Presence ons leert is dat een visie pas écht krachtig kan worden, en dus commitment en wilskracht genereert, als mensen kijken vanuit hun positie en aandeel in het creëren van de realiteit. In de praktijk van teams en organisaties zien we vaak dat er geen gedeelde visie is of dat deze visie te snel is ontwikkeld, waardoor de verkenning van het probleem onvoldoende leidt tot een gedeeld begrip van de huidige realiteit en de verantwoordelijkheid daarvoor. Er wordt dan een veranderstrategie ontwikkeld voor een probleem waarvan de betrokkenen nog geen deel zijn.

Een mooi voorbeeld van hoe het ook anders kan vinden we in het artikel van Annemieke Algra over 'Leiderschap vanuit visie: Hoe TGI dit proces kadert en stimuleert' (Algra, 2010). Zij knoopt aan bij het begrip creatiespanning en beschrijft hoe het TGI-model toelaat om – binnen een proces van visievorming – een meerdimensionaal toekomstperspectief te creëren waarin IK, WIJ, HET en GLOBE geïntegreerd zijn. Methodisch geven actuele thema's dan weer een antwoord op de vraag: 'Wat staat ons te doen als we werkelijk verantwoordelijkheid nemen voor de onze taak, de deelnemers als persoon, het samenwerkingsproces en de context waarin

we ons verbinden' (Van de Braak, 2005) Hiermee worden thema's ook co-leider in het creatieproces dat vertrekt vanuit onze diepere wensen en verlangens.

## 5. Conclusies en nabeschouwingen

TGI is gebaseerd op de ervaringen en intuïties van Ruth Cohn. Met het expliciteren van haar methode in de jaren '60-70 van de vorige eeuw wilde zij een antwoord geven op de uitdagingen van haar tijd. Het is haar verdienste dat zij TGI heeft ontwikkeld als een open systeem dat kan ingevuld en verrijkt worden met andere theorieën en methodieken.

In het kader van dit artikel hebben we geprobeerd om aan te tonen dat TGI en Presence op een verrassende manier aanvullend kunnen zijn. Presence biedt een krachtig en verhelderend model rond diepgaand leren en veranderen dat vele mensen en organisaties aanspreekt. Het achterliggende mens- en wereldbeeld van Presence is zonder meer verenigbaar met de axioma's van TGI. In die zin is het wellicht ook niet verwonderlijk dat TGI ook methodisch houvast biedt om concreet vorm te geven aan leer- en veranderingsprocessen die beschreven kunnen worden met behulp van deze U-theorie.

Dit artikel is slechts een aanzet en er ligt nog heel wat onontgonnen terrein in de kruisbestuiving tussen TGI en Presence. Een aantal vragen worden ook in dit artikel niet echt beantwoord. Wat is bijvoorbeeld de impact van groepsdynamische processen op de diepgang die kan worden bereikt langs de linkerkant van de U? Het lijkt immers aannemelijk dat de transformatieve kracht van groepen toeneemt naarmate de groepsontwikkeling voortschrijdt. In Presence vinden we echter weinig of geen verwijzingen naar groepsdynamische ontwikkelingen binnen het 'wij'.

Een andere vraag is of en hoe de praktijk en theorie van TGI zélf veranderen als wij als TGI-beoefenaars consistent zouden werken vanuit de U-theorie. Hoe zouden we TGI dan opnieuw uitvinden en herdefiniëren? Het zou zinvol zijn om hierover blijvend het gesprek aan te gaan met elkaar en onze experimenten, inzichten en ervaringen met elkaar te delen.

Een boek als Presence maakt iets wakker bij veel mensen en organisaties die wereldwijd bezig zijn met leren en veranderen. Hier ligt een kans en een uitdaging. Als we TGI op de kaart willen zetten als een eigentijdse en krachtige methodiek voor duurzame ontwikkeling is het aan ons om de brug te slaan.

## Literatuur

**Algra, A. (2010)** Leiderschap vanuit visie. Hoe TGI dit proces kadert en stimuleert. In: *Tijdschrift voor Themagecentreerde Interactie 2010*, 23.

**Braak, I. van de (2005)** Werken met TGI: levend leren in groepen en teams. In: *Handboek Effectief Opleiden*, Elsevier.

**Braak, I. van de (2006)** Integraal leiderschap in een complexe werkelijkheid. In: *Tijdschrift voor Themagecentreerde Interactie 2006*, 15.

**Callens, I. (2004)** Generatief leiderschap: het innovatieve leiderschapsmodel van de themagecentreerde interactie (TGI), Deel 1. In: *Handboek Werken, leren en leven met groepen*, A6400.

**Callens, I. (2005)** Generatief leiderschap: het innovatieve leiderschapsmodel van de themagecentreerde interactie (TGI), Deel 2. In: *Handboek Werken, leren en leven met groepen*, A6500.

**Cohn, R.C. (2010)** Het hogere innerlijk. In: *Tijdschrift voor Themagecentreerde Interactie 2010*, 23.

**Cohn R.C. (1997)** *Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie*. Baarn, Nelissen.

**Jaworski J. (2000)** *Synchroniciteit: de innerlijke weg naar leiderschap*. Zeist, Christofoor Uitg.

**Jaworski J., Kahane, A., Scharmer, O., (geen datum)** *The presence workbook. A companion guide of capacity-building practices, practical tips, and suggestions for further reading from seasoned practitioners*. Cambridge, The Society for Organisational learning ([www.presence.net](http://www.presence.net))

**Scharmer, O. (2010)** *Theorie U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Zeist, Christofoor Uitg.

**Senge, P., Scharmer, C., Jaworski, J., (2006)** *Presence. Een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties*. Den Haag, Sdu Uitgevers.

Over de auteur

Wim Stevens is pedagoog, TGI-gediplomeerd en TGI-opleider in opleiding.

Werkzaam als zelfstandig trainer, coach en adviseur. [wimstevens@skynet.be](mailto:wimstevens@skynet.be)