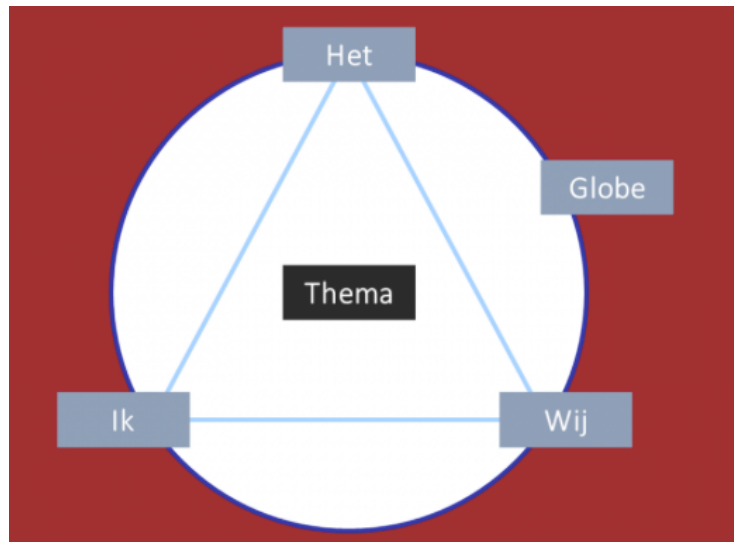


## Thema Gerichte Interactie - TGI (Ruth Cohn)



Het TGI-model is ontwikkeld door **Ruth Cohn** en biedt een methode om leerprocessen in groepen te faciliteren. Met deze methode kunnen ingrijpende veranderingen op het gebied van samenwerking tot stand gebracht worden. Hieronder een overzicht van zeven manieren waarop TGI helpt om organisatieveranderingen te faciliteren én hoe dit in de praktijk toegepast kan worden.

### 1. Dynamisch balanceren tussen ik, wij, het en globe

TGI gaat uit van de gedachte dat voor een goed functionerende groep evenveel aandacht nodig is voor:

- De taak en het doel van de groep - **Het**
- De individuele gevoelens - **Ik**
- De onderlinge relaties - **Wij**
- De context waarbinnen het team functioneert - **Globe**

Het probleem is dat er vaak veel te veel aandacht is voor het "het": het behalen van de doelen of de taak van het team. Dit gaat vaak ten koste van aandacht voor de onderliggende gevoelens en de onderlinge relaties tussen de teamleden. Eén of meer van deze factoren kan als een storing gaan werken en de samenwerking belemmeren. Het is dan belangrijk om de balans te herstellen en gericht aandacht te besteden aan de "ik" en het "wij".

Actie: Stel jezelf de vraag: wat betekent het voor de mensen in de groep als er een verandering aan gaat komen? Wat zijn hun gevoelens, hun gedachten hierover? Hoe

beïnvloedt deze verandering de onderlinge relatie? Ga erover in gesprek met de teamleden.

## **2. Werken met thema's brengt een groep vooruit**

TGI gaat uit van het idee dat er in iedere groep (impliciete) thema's leven die het groepsproces vormgeven. Een groep kan een stap vooruitzetten door een thema aan de orde te stellen dat de onderliggende overtuigingen uitdaagt.

Een goed thema doorbreekt daarmee de lethargie en onverschilligheid. Het brengt de groep verder omdat het de kern raakt van wat een groep individuen eigenlijk bezighoudt (angsten, fantasieën, aspiraties, etc.). Door het thema aan de orde te stellen, creëert men ruimte om het er samen over te hebben. Het brengt de individuele zorgen en de doelen van de organisatie opnieuw op één lijn.

Actie: formuleer voor jezelf wat je denkt dat het thema in de groep is en wat de groep nodig heeft om een stap vooruit te zetten. Bijvoorbeeld: je neemt waar dat er veel verzet is tegen de komende verandering. Stel als thema aan de orde: "Veranderingen in ons team: welke bedreigingen én kansen zie ik in deze nieuwe situatie?".

## **3. Storingen hebben voorrang**

Storingen zijn de dagelijkse realiteit van iedere groep. Ze kunnen zich op allerlei niveaus bevinden: emotionele storingen bij de individuen zelf, storingen in de relaties onderling en storingen van buitenaf het team. TGI gaat er vanuit dat storingen niet genegeerd kunnen worden. Doet men dat wel, dan gaan ze een ondergronds leven leiden en daar hun destructieve werk doen. Helaas probeert men in veel groepen deze storingen hardhandig te onderdrukken. Toch is voor goede samenwerking nodig dat de storingen boven tafel komen.

Actie: wees gevoelig voor storingen. Probeer ze niet te negeren of weg te denken. Creëer een open en veilige omgeving, waarin je mensen uitnodigt te zeggen wat nodig is gezegd te worden. Geef zelf het goede voorbeeld, daarmee moedig je anderen aan hetzelfde te doen.

## **4. Wees je eigen leider**

Effectieve samenwerking in groepen vraagt om eigen leiderschap: het nemen van verantwoordelijkheid om de eigen en andermans doelen te realiseren. Veel mensen kiezen echter voor de rol van slachtoffer: ze verzinken in passiviteit of ondergronds verzet. De TGI-benadering houdt één grote uitnodiging in om het eigen leiderschap ter hand te nemen.

Actie: als je waarneemt dat de groepsleden passief zijn of verantwoordelijkheid afschuiven, kun je eigen leiderschap stimuleren door bijvoorbeeld te vragen: "Wat zijn jouw ideeën om dit probleem op te lossen?" of "Wat zou je nodig hebben?". Door om actieve bijdrage te vragen, doorbreek je de passiviteit.

## **5. Mensen zijn zowel autonoom als interdependent (wederzijds afhankelijk)**

Vruchtbare samenwerking tussen mensen bestaat bij de gratie van autonomie en verbondenheid. Het vraagt om mensen die autonoom hun eigen doelen kunnen bepalen, zelf verantwoordelijkheid dragen voor hun emoties en carrière. Tegelijk vraagt het om mensen die zich kunnen verbinden met elkaar, verantwoordelijkheid dragen en rekening houden met elkaar.

Het gaat hierbij om het hanteren van de juiste balans. Een teveel aan autonomie is niet goed, want dan varen de groepsleden te veel hun eigen koers. Een te veel aan verbondenheid is echter evenmin goed, want dan is men te veel afhankelijk van elkaar en neigt men tot slachtofferschap.

Actie: nodig de groepsleden uit om hun eigen doelen te stellen. Stem ze af met de rest van de groepsleden om de verschillende doelen tot een gezamenlijk doel te integreren.

## **6. Wees authentiek en selectief in je communicatie**

Groepen varen er wel bij, als de groepsleden open en authentiek communiceren. Hiermee maken ze mogelijk dat er vertrouwen en onderling begrip ontstaat. Als dit vertrouwen tot stand is gekomen, kan men steeds directer zijn in wat men wil zeggen. Een prettige en productieve samenwerking kan dan ontstaan. Daar staat tegenover, dat het niet verstandig is om alles ongeremd te zeggen wat er in je opkomt. Men gaat dan voorbij aan wat anderen aan kunnen of nodig hebben. Dat staat dus juist toenadering en samenwerking weer in de weg.

Actie: probeer open te communiceren over de eigen mening en gevoelens. Geef zelf hierin het goede voorbeeld. Maar doe dit met wijsheid: houd altijd rekening met de gevoelens van anderen en met wat de groep nodig heeft.

## **7. Starre planning en werken zonder plan zijn beide onbruikbaar**

Bij het uitvoeren van projecten op het gebied van groepsverandering, moet men ermee rekening houden dat deze maar tot op zekere hoogte voorspelbaar zijn. Je kunt structureren en plannen tot je een ons weegt, de werkelijkheid is altijd anders. "Ieder plan moet "verkeerd" zijn omdat nooit alle factoren bekend kunnen zijn" (Ruth Cohn). Toch kun je ook weer niet zonder planning.

Actie: plan en structureer zoveel mogelijk het veranderingsproces. Maar laat je in dit proces bijsturen wanneer dat nodig is. Je kunt nooit precies voorspellen wat er gaat gebeuren als gevolg van een veelheid aan gebeurtenissen van de verschillende mensen en situaties.