



■ Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld & Nanja Mol

Themagecentreerde interactie in bedrijf

Levend leren stimuleren

Situatie

In de retail is alles gericht op doen-doen-doen. Op de markt maak je verschil door het vermogen om dicht op de behoeften van de klant te zitten, scherp in te kopen, snel beslissingen te kunnen nemen over wat vandaag nog te doen met een lading verse waar. De directie van een grote retailer wil een verdere verbetering van de dienstverlening en

zoekt de oplossing in meer aandacht voor de ontwikkeling van producten. Zij voert daarvoor teams in rondom een bepaalde productgroep, dwars over de bestaande afdelingen heen. De verwachting is dat door een betere samenwerking ook de expertise toeneemt en daarmee de kwaliteit voor de klant. Teamleiders zullen deze teams op een andere manier aan moeten gaan sturen dan

vanuit de hiërarchie: ze worden geacht de teamleden te stimuleren in het nemen van eigen verantwoordelijkheid voor de resultaten. Hoe ze dat precies moeten doen, is niet zo duidelijk. Hiervoor trekt de retailer een organisatiecoach aan.

Aanleiding

De organisatiecoach gaat in gesprek met de directie over wat de bedoeling is van de nieuwe werkwijze. Het blijkt de eerste keer te zijn dat deze organisatie gaat investeren in de ontwikkeling van de teamleiders. Maar een algemene training leidinggeven of projectmanagement vindt de directie toch minder geschikt. Ze ziet liever een aantal bijeenkomsten met de teamleiders, om met elkaar te bespreken hoe ze op een andere manier kunnen gaan leidinggeven en hun teams gaan ontwikkelen. Maar wel heel praktisch graag, want de teamleiders hebben nogal een hands-onmentaliteit. En dat geldt trouwens voor het hele bedrijf. De organisatiecoach vraagt zich af: wat ga ik met deze mannen doen?

Houvast

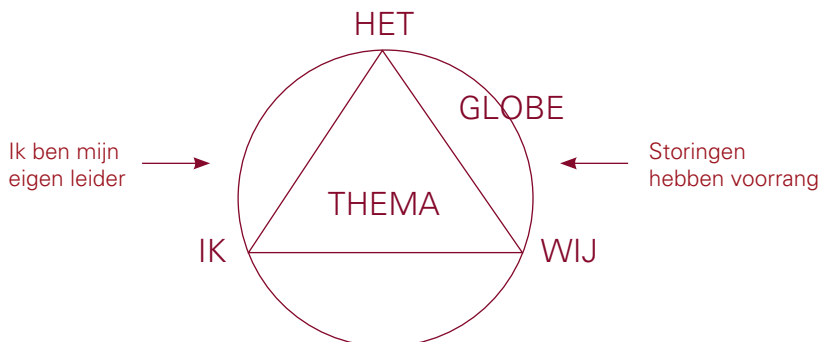
Vanuit de begeleidingskunde is themagecentreerde interactie (TGI) van Ruth Cohn een beproefd hulpmiddel

om voorwaarden te scheppen voor 'levend leren' in groepen. TGI is een waardengebonden theorie (leer), waarin een aantal uitgangspunten voor het begeleiden van groepsprocessen helder worden geformuleerd. Belangrijk bij TGI zijn met name de postulaten 'wees je eigen leider' (of mooier: *'be your own chairman'*) en 'storingen hebben voorrang'.

In de werkwijze worden vier componenten onderscheiden die samen de leersituatie vormen, te weten: het individu (IK), de groep (WIJ), de taak (HET) en de context (GLOBE). Het streven is naar een optimale – niet maximale – taakgerichtheid, waarbij elk van de componenten tot zijn recht komt. Het proces dient zich 'dynamisch balancerend' te bewegen tussen het IK, WIJ en HET, in relatie tot de GLOBE. Het TGI-model wordt beeldend ook wel voorgesteld in de driehoek-in-de-bol-figuur.

Het thema (zie figuur 1) is het middelpunt van alle interactie: het koppelt het interactieproces (IK en WIJ) aan de inhoud van een taak (HET) en omgekeerd.

TGI is volgens ons een bruikbaar handvat voor deelnemers, leiders en begeleiders van teams. Het biedt de mogelijkheid om aan



Figuur 1. Model voor themagecentreerde interactie (TGI) van Ruth Cohn.

de slag te gaan met zaken en taken, met de samenwerking tussen mensen en met de persoonlijke ontwikkeling.

Als werkwijze brengt TGI structureringen aan, die het 'dynamisch balanceren' op gang brengen en houden tussen de verschillende behoeften van de individuen, de interactie in de groep en de taak waar het om gaat. Alleen al een gepaste themaformulering kan bijdragen

TGI is een beproefd hulpmiddel om voorwaarden te scheppen voor 'levend leren' in groepen

om de hectische discussies in organisaties op te vangen. TGI biedt een bruikbare methode om ruimte te scheppen in de communicatie.

Toepassing

De organisatiecoach stelt voor om vijf bijeenkomsten te beleggen met de teamleiders en daarbij te werken met TGI. Hij belegt een kick-offbijeenkomst, waarin de directie de achtergronden van het initiatief toelicht, en gaat met de teamleiders aan de slag. Het gezamenlijk thema voor de eerste bijeenkomst is direct helder: hoe gaan zij zelf de kick-off met hun nieuwe teams vormgeven? Daarover ontstaat een levendig gesprek, dat uitmondt in concrete voornemens voor een eigen aanpak van alle teamleiders.

Ook de volgende bijeenkomst verloopt voorspoedig. De teamleiders moeten nog wennen aan hun nieuwe rol en herkennen bij zichzelf de moeite, die door een van de teamleiders wordt ingebracht: 'hoe zorg

ik ervoor dat ik niet alles voor het team ga oplossen, immers, de bedoeling is toch dat het team zelf aan de slag gaat?' Een relevant thema, dat niet alleen wordt besproken, maar waar vervolgens ook nog mee wordt geoefend: hoe reageer je op het appèl van medewerkers om hun problemen op te lossen? Daarmee komt ook een trainingselement in het gesprek. En daar weet de organisatiecoach wel raad mee. Hij enceneert een rollenspel met de deelnemers, laat ze feedback geven op elkaar en licht ook het nodige toe vanuit zijn eigen expertise in coachend leidinggeven.

Tijdens de bijeenkomst komt er een beetje de klad in. De teamleiders zijn niet goed voorbereid, want 'het is druk-druk-druk'. Er zijn ook 'niet echt dingen die spelen', want 'het gaat eigenlijk allemaal wel' in de teams. Het energiepeil is duidelijk gezakt. De organisatiecoach realiseert zich dat hij de vorige keer een behoorlijk grote inbreng heeft gehad en vraagt zich af of dat niet een beetje teveel van het goede is geweest. De blikken blijken inderdaad gericht op de organisatiecoach: hoe ga jij ervoor zorgen dat we weer een zinvolle bijeenkomst hebben? Maar ook voor hemzelf geldt: 'storingen hebben voorrang' en hij besluit te melden wat hij opmerkt. De teamleiders herkennen het onuitgesproken appèl wel.

Opnieuw komen de interactieregels bij TGI aan de orde. Deze interactieregels zijn bedoeld om deelnemers een minimale werkstructuur te verschaffen, om zich optimaal aan elkaar en aan de taak te relateren. De regels hebben een instrumentele functie, namelijk om de waarden, die besloten liggen in de postulaten, gestalte te laten krijgen in het gedrag van de deelnemers.

Het gesprek over hoe lastig het is, om deze regels in het hier en nu van de bijeenkomst na te leven, levert ook veel herkenning op bij hun

Interactieregels

De interactieregels zijn:

- Spreek in de ik-vorm en niet in de men- of wij-vorm; spreek voor jezelf.
- Tracht je bewust te worden van wat je werkelijk doen of zeggen wilt, niet wat je moet doen of wat men van je verwacht.
- Onderbreek het gesprek als je niet langer echt kunt participeren, als je je bijvoorbeeld verveelt, ergert, of om andere redenen niet geconcentreerd bent.
- Als je een vraag stelt, zeg dan eerst welke gedachten of overwegingen aan de vraag ten grondslag liggen.
- Wees terughoudend met interpretaties en algemeenheden, deel liever je persoonlijke reactie of mening.
- Let op signalen van het lichaam, bij jezelf en bij anderen.
- Als meerdere personen tegelijkertijd willen spreken, deelt ieder kort mee waarover hij wil spreken.
- Randgesprekken (gesprekken in de marge, tussen enkele deelnemers van de groep) hebben voorrang.

eigen teams. Ook daar blijken de teamleden wat af te wachten en de blik te richten op de teamleider: die lost de problemen wel op! De teamleiders realiseren zich dat ze de verantwoordelijkheid voor het vinden van oplossingen maar al te vaak overnemen. Overigens, volledig in overeenstemming met de heersende organisatiecultuur en de bestaande (hiërarchische) stijl van leidinggeven die in de retail gebruikelijk is. De invoering van een matrixstructuur was ook juist bedoeld om andere manieren van samenwerken mogelijk te maken. Dat wordt

vervolgens het thema van de bijeenkomst: als je andere regels wilt installeren, hoe zorg je er dan voor dat dergelijke regels in de waan van de dag ook worden nageleefd? En vooral: hoe zorg je ervoor dat je zelf niet in het oude patroon vervalt?

De groep pakt het gezamenlijke leerproces hierna verder op, ook omdat in een van de teams een conflict blijkt te zijn uitgebroken, waar ieder weer het nodige van leert in termen van teamontwikkeling. De laatste bijeenkomst wordt door de groep over de zomer heen getild: 'dan is het weer tijd voor de jaarplannen en dan komt het erop aan of we in staat zijn om de planning bij onze teams te laten'. Blijkbaar is het de teamleiders gelukt om hun leren gezamenlijk vorm te geven. De organisatiecoach neemt zich voor om in de laatste bijeenkomst in ieder geval ook aandacht te besteden aan de vraag of ze daar in het vervolg ook zelfstandig toe in staat zijn, dus zonder begeleiding. Ook is hij benieuwd naar de doorwerking van zijn bijdrage binnen de rest van de organisatie, dus over de afdelingen heen. Is de organisatie als geheel nu ook meer lerend geworden? Hij neemt zich voor om dat met de directie te bespreken.

Risico's

TGI is geen kant-en-klaar recept dat wonderen garandeert. Het boeiende van het voeren van een gemeenschappelijke dialoog over een bepaald thema, is dat het mensen samenbrengt en tegelijkertijd pluriformiteit toestaat. En dat is wel wat anders dan mensen op een training of cursus sturen. TGI biedt een stevig houvast in het werken met en het goed kiezen van adequate thema's. De thema's en de interactieregels structureren samen de wijze van leren en werken in de groep. Maar de waarde van de methode hangt sterk af van de mensen, die met de methode aan de slag gaan. Inclusief de begeleider zelf. ■

Referenties

- Braak, I. van de. & Vangrinsven M. (2006). Teamcoaching met behulp van Themagecentreerde Interactie (TGI). *Het Handboek voor Coaching*. Deel 1. Haarlem: Life University.
- Cohn, R.C. (1983). *Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie*. Amsterdam: Boom/Nelissen.
- Hendriksen, J. & Wit, A. De. (2004). *Het thema centraal. Theorie en praktijk van themagecentreerde interactie*. Amsterdam: Boom/Nelissen.



Van links naar rechts: Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld en Nanja Mol zijn organisatiecoach. Zij verzorgen gezamenlijk een werkplaats voor organisatiecoaching in de praktijk, bedoeld voor veranderaars in organisaties. Zie: www.organisatiecoaching.eu. Fer van den Boomen is tevens verbonden aan de Master Organisatie Coaching van de Haagse Hogeschool. Zie: www.hhs.nl

Een boeiende opleiding volgen en daarna gegarandeerd aan het werk?

Word Professional Trainer



Gegarandeerd werk na je opleiding als Professional Trainer. Die belofte durft Trainers Academie je te doen. Trainers Academie is al meer dan 20 jaar toonaangevend in het opleiden van trainers, coaches en HRD-adviseurs. Met ons werkgarantiepakket ben je binnen een jaar aan het werk als trainer!

Lees er alles over op www.trainersacademie.com.

TRAINERS ACADEMIE

WWW.TRAINERSACADEMIE.COM | TEL 088-0082288 | E-MAIL: INFO@TRAINERSACADEMIE.COM