

Rivaliteit en concurrentie Sarah G. Hoffmann en Elisabeth Gores-Pieper

In : Schneider-Landolf, M., J. Spielmann, W. Zitterbarth (red.) (2009) *Handbuch Themenzentrierte Interaktion*, V. Facetten von TZI, 257-262. 2009, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
Vertaling Phien Kuiper

1 Definitie

De begrippen 'rivaliteit' en 'concurrentie' beschrijven in de dagelijkse taal sociale verhoudingen waarin niet duidelijk is, of en in welke mate de betrokkenen hun behoeften kunnen bevredigen. Het woord 'rivaliteit' komt van *rivalis*, waarmee in het Latijn oorspronkelijk de buurman werd aangeduid met wie men het gebruik van een waterloop deelt. Tegenwoordig wordt rivaliteit hoofdzakelijk begrepen als strijd om de hegemonie. Het begrip wordt in het bijzonder gebruikt als het gaat om vrijage, om de strijd om een sekspartner of om andere elementaire behoeften. 'Concurrentie' is daarentegen afkomstig van het Latijnse *concurrere* (samenlopen, op elkaar botsen) en duidt op de wedstrijd of de weddenschap om materiële of immateriële waarden. Het woord is vooral in het bedrijfsleven in gebruik en verwijst daar naar de krapte van begeerde goederen. Bij sport en spel wordt van concurrentie gesproken als door wedstrijdprestaties een rangorde tot stand komt. Abstract kunnen ook ideeën of concepten met elkaar concurreren, bijvoorbeeld verschillende wetten die dezelfde zaak regelen (concurrentie van wetten). Een onderscheid dat ook in TGI-kringen breed is geaccepteerd houdt in dat rivaliteit een krachtiger of destructieve vorm van concurrentie is. De begrippen rivaliteit en concurrentie belichten het spanningsveld van constructieve en destructieve vormen van samenwerking. Of ze als vaktermen van Themagecentreerde Interactie nuttig zijn is omstreden.

2 Rivaliteit en concurrentie in het mensbeeld van TGI

In de context van TGI komt het thema rivaliteit en concurrentie expliciet op twee niveaus aan de orde. Aan de ene kant geldt TGI als ontwerp tegen het rivaliteitsprincipe. Aan de andere kant is er discussie over de plaats van rivaliteit en concurrentie in TGI-groepen.

2.1 TGI als ontwerp tegen het rivaliteitsprincipe van een inhumane pedagogiek

In een in 1973 voor het eerst verschenen artikel houdt Ruth Cohn zich bezig met rivaliteit als principe. Het rivaliteitsprincipe beheerst naar haar mening het Amerikaanse en Duitse schoolsysteem en zij noemt het de 'organisatie van het zuivere egoïsme' (Cohn 2010, 127). Bij het rivaliteitsprincipe gaat het, aldus Cohn, om winnen of verliezen: 'alleen ik of jij kan slagen, niet wij' (2010, 127). Een destructief gevolg is de permanente storing van het evenwicht tussen ik- en wij-gerichtheid en het verdwijnen van elke gemeenschapszin. Cohn heeft zich hartstochtelijk en diepgaand beziggehouden met de starre ideeën over opvoeding en tegen die achtergrond ontwerpt ze TGI als coöperatief model en stelt het principe van de dynamische balans tegenover het rivaliteitsprincipe. Met TGI moet telkens weer een balans worden nagestreefd: 'Balans tussen de Ik-Wij-Het-factoren in een groep, balans tussen fysieke, emotionele, intellectuele en spirituele behoeften en wensen, balans tussen geven en ontvangen, luisteren en spreken, activiteit en rust, etc.' (Cohn 2010, 134-135). TGI is in deze zin een programma tegen het rivaliteitsprincipe en heeft alsq doel door houding en methode rivaliteit te verminderen en coöperatie te bevorderen.

2.2 Rivaliteit en concurrentie in TGI-groepen

In haar latere teksten houdt Cohn zich nauwelijks met rivaliteit en concurrentie bezig. Haar aandacht richt zich meer op de vraag welke methodische stappen en welke basishouding nodig zijn om coöperatie in groepen te bevorderen.

Er is echter een hele reeks vakartikelen van TGI-opleiders (bijvoorbeeld Kroeger 1985, Rubner en Rubner 1992, Belz 2001, Lemaire 2001) die het thema oppakken. Ook in het opleidings- en nascholingsaanbod van het Ruth Cohn Instituut worden vaker cursussen aangeboden die rivaliteit en concurrentie als betekenisvol thema van TGI formuleren (expliciet: Rena Krebs, Elisabeth Gores-Pieper e.a.). Over de relevantie van deze aspecten in de TGI-praktijk zijn de meningen echter nogal verdeeld.

In zijn 'kritische inventarisatie van TGI' wijdt Raguse een hele paragraaf aan rivaliteit (Raguse 1992b, 269 e.v.) en stelt vast dat dit thema in TGI-groepen vaak wordt vermeden of taboe is. Voor Helga Belz horen rivaliteitsgevoelens echter net als agressie of afgunst bij de realiteit van groepen. Zulke 'destructieve strevingen' moeten, aldus Belz, geaccepteerd worden 'als bestaand - maar niet noodzakelijkerwijs als iets dat ik positief waardeer' (Belz 2001, 52). Rivaliteit en concurrentie zijn dus storingen die volgens het tweede postulaat voorrang hebben en nieuwe mogelijkheden openen.

Anderen ontdekken in concurrentie ook iets lustvols dat verlevendigt, prikkelt en in beweging zet. Rubner en Rubner laten bij wijze van voorbeeld zien hoe concurrentie- en rivaliteitsverhoudingen evenals gevechten om de macht tussen groepsleden of met de leiding voor bepaalde fasen van de groepsontwikkeling noodzakelijk zijn en als het ware als stimulans van het groepsproces werken (Rubner en Rubner 1992, 230 e.v.). Een belangrijke opgave voor de TGI-leiding bestaat volgens hen erin, gelegenheid te scheppen voor 'wedijver en concurrentie op verbaal, fysiek en gevoelsmatig niveau en op het terrein van de fantasie' (Rubner en Rubner 1992, 240).

Volgens Lemaire (2001) hebben rivaliteit en concurrentie voor TGI een tegenstrijdige functie. De complexe rolverwachtingen, waaraan de TGI-leiding moet voldoen, tussen leiderschapstaken en participerende basisinstelling, lokken naar zijn mening vaak onduidelijkheden uit in de machtsconstellatie van de groep en kunnen rivaliteits- en concurrentiegevoelens losmaken. Afhankelijk van het patroon van de verhoudingen worden deze uitgeleefd of taboe verklaard. Lemaire pleit daarom voor een intensieve reflectie op macht, rivaliteit en concurrentie in de TGI-opleiding.

2.3 Toelichting

Zoals Cohn zelf opmerkt is haar tekst over het rivaliteitsprincipe atypisch voor haar: 'Ik doe iets wat ik nooit doe in mijn onderwijsgroepen; ik wijs het negatieve aan voordat ik positieve mogelijkheden schets' (Cohn 1975, 158; [2010, 131]). Cohns denken voltrekt zich doorgaans stapsgewijs en is 'pragmatisch-dynamisch op processen van het leven georiënteerd' (Kroeger 1992, 98), maar hier gebruikt ze het 'principe rivaliteit' als theoretisch contrapunt om zich ervan af te grenzen en zo haar eigen visie en doelen te schetsen.

Ongeacht de altijd nog schrikwekkende actualiteit van Cohns beschrijvingen en diagnoses van het thema rivaliteit, hebben ze voor de theorievorming van TGI eerder verwarring gesticht. De polarisering tussen een 'destructief rivaliteitsprincipe' enerzijds en de 'constructieve TGI' anderzijds riep aan het eind van de jaren zeventig een verregaand onvruchtbaar debat op over rivaliteit en concurrentie als vermeden en getaboeïiseerd thema van TGI (vgl. Bittner 1980). De verlichtingstendens van de vroege teksten van Cohn overschaduwde de reflectieve oriëntatie van TGI en deed het vermoeden rijzen dat Cohn met de dynamische balans een visioen van wereldharmonie najoeg. Daarmee raakte de kracht van het TGI-model buiten beeld, namelijk om polariteiten als productieve spanningsvelden op te vatten en als een potentieel voor ontwikkeling te gebruiken.

3 Discussie

Hierna bespreken we samenvattend enkele volgens ons wezenlijke aspecten van kwesties van rivaliteit en concurrentie bij het werken met TGI.

3.1 Leiden met thema's en structuren

Cohn beschrijft het rivaliteitsprincipe aan de hand van een eenvoudig experiment (Cohn 1975, 158, [2010, 132]). Terwijl ze vogels voert, ziet ze dat de vogels heel verschillend reageren, afhankelijk van de manier waarop ze ze voert. Als ze de vogels een groot stuk brood toewerpt, ontstaat er een opgewonden gevecht dat pas ophoudt als de winnaar zijn buit voor de anderen in veiligheid brengt. Werpt ze daarentegen veel kleine kruimels, dan pikken de vogel zonder opwinding het brood en laten zelfs nog restjes liggen. Cohn komt door deze observatie tot de slotsom dat het van de structuur afhangt, of de schaarste van goederen rivaliserend of coöperatief gedrag tot gevolg heeft. Deze gedachte werkt ze later uit, wanneer ze de structurering van de werkgroep in tijd en ruimte en de themaformulering als centrale opgaven van de leiding aanmerkt (vgl. Farau en Cohn 1984, 370). Vanuit dit gezichtspunt verschijnt rivaliteit niet zozeer als een verstoring van het Ik of Wij die wordt uitgeleefd, taboe verklaard of therapeutisch behandeld moet worden, maar een gevolg van ongunstige structuren en verwaarlozing van de Globe-factoren.

3.2 Vertrouwen als basisinstelling en methodisch principe

Achter het rivaliteitsprincipe gaat volgens Cohn geen kwaadwillige of manipulatieve bedoeling schuil (1975, 152; [2010, 125]), maar onvermogen en gebrek aan reflectie. Omgekeerd berust de humanistische basishouding van TGI niet op een diffuse 'de-mens-is-goed-gedachte', maar op zelfinzicht en zelfopvoeding, evenals op een gerichtheid op 'generatieve' thema's die het leven dienen (Cohn 1975, 113 e.v. [2010, 86 e.v.]). Cohn is ervan overtuigd dat intuïtie, empathie, tact en moed ontwikkeld en geschoold kunnen worden en dat het meer oplevert om zich met de positieve mogelijkheden in de mens bezig te houden dan met zijn fouten en gebreken.

Matthias Kroeger ziet, tegen de achtergrond van zijn persoonlijke uitwisseling met Cohn, in TGI een – psychoanalytisch gesproken – overwegend vrouwelijk accepterende oriëntatie, in tegenstelling tot meer manlijk gevormde concepten waarin contact ontstaat door middel van agressie en wedijver. Volgens hem is TGI van het chairpersonprincipe tot aan de techniek van de themakeuze (vgl. Kroeger 1985, 34) doortrokken van Cohns persoonlijke instelling 'dat de liefde voor onszelf en de anderen aan het begin staat van alles'. Agressie krijgt op deze basis pas op een later tijdstip betekenis en moet, aldus Kroeger, niet worden uitgeleefd, maar kan worden gevormd. In 1985 stelde Kroeger de vraag of deze 'basisinstelling basis van de methode zou blijven' (34) wanneer volgende generaties hun eigen werkwijze met TGI ontwikkelen.

Met meer dan honderdvijftig TGI-opleiders heeft zich intussen een gevarieerde praktijk van TGI ontwikkeld. Juist omdat Cohn haar basisinstelling heeft vertaald naar een methodisch principe kunnen ook mensen met een andere **achtergrond** onderwijzen en leren volgens de coöperatieve principes van TGI. Belz schrijft hierover: 'De kwaliteit van een leider blijkt niet uit zijn vermogen 'goedmoedig' te zijn maar uit hoe goed hij zelf, authentiek en selectief, in staat is om het individu en de groep gedachten, gevoelens en houdingen direct te laten ervaren door toedoen van zijn eigen authenticiteit en tolerantie (Belz 2001, 52).

3.3 Respect voor de verbondenheid met allen en alles

Een dominant kenmerk van het principe rivaliteit is volgens Cohn de eenzijdige en alleen op het individu betrokken oriëntatie op prestatie en beoordeling. Kennis en kunde staan los van belangstelling, relevante zaken worden aangeleerd en beoordeeld, en controleerbaarheid en toetsing van kennis staan op de voorgrond.

Het coöperatieconcept van TGI ziet prestatie daarentegen als resultaat van interactieprocessen, gestaafd door de these dat de mens als psychobiologische eenheid en deel van het universum met allen en alles verbonden is. Daarmee wordt niet alleen bedoeld dat mensen van elkaar leren door samen te werken, en dat werken en leren in een groep synergie oplevert. Maar ook maakt de these van de verbondenheid die in het model van de

driehoek in de cirkel grafisch tot uitdrukking komt, reflectie op zakelijke vragen vanuit holistisch perspectief mogelijk. Als reflectie-instrument helpt het vierfactorenmodel om uit te zoeken wat de betekenis van een toedracht is voor de eigen persoon, de sociale context en de externe en interne wereld, en om nieuwe perspectieven te ontdekken.

3.4 Zelfreflectie

Zoals Lemaire (2001, 123) opmerkt heeft een gebrekkig onderscheid tussen TGI in werkgroepen en TGI in opleidingsgroepen het moeilijker gemaakt de betekenis van rivaliteit en concurrentie te begrijpen. TGI-werkgroepen hebben als doel om concurrentie positief te benutten, opdat de zakelijke doelen met optimale werkkraft bereikt kunnen worden. In de opleiding moet echter gelegenheid zijn om te kunnen oefenen in beleven van, experimenteren met en reflecteren op rivaliserend gedrag.

De TGI-opleiding voorziet daarom in een scala van mogelijkheden om op rivaliteit, concurrentie en coöperatie in al hun facetten te reflecteren, eigen patronen (vooral rivaliteit met broers/zusters en ouders) te leren kennen, evenals te leren constructief met concurrentiegevoelens om te gaan. Daartoe dienen peergroepen, schriftelijke evaluatie van jezelf, feedback en dergelijke.

Wanneer het vermogen om met TGI te leiden of TGI over te brengen zelf op de proef wordt gesteld, is dat een bijzondere uitdaging. Gezien het complexe en ook persoonlijk gekleurde vlechtwerk van verhoudingen en eisen dat in de loop van zo'n opleiding ontstaat, is de verleiding bijzonder groot om hiërarchie- en machtsverhoudingen te negeren en daarmee concurrentie en rivaliteit taboe te verklaren. Dienovereenkomstig sleept zich de worsteling om adequate opleidingsstructuren en toetsingsvormen door de hele geschiedenis van WILL en het RCI voort.

Elisabeth Gores-Pieper, M.A. pedagogiek/psychologie, TGI-opleider, adviseur organisatieontwikkeling, werkzaam in eigen onderneming in Berlijn en Wenen op het gebied van ontwikkeling van organisatie en personeel in de commerciële sector.

Sarah G. Hoffmann, socioloog in Berlijn, TGI-diploma, op het gebied van Bildung en management van Bildung werkzaam in de voortgezette beroepsopleiding in de non-profit sector.

Literatuur

- Belz, H. (2001) Über den Umgang mit destruktiven Strebungen in TZI-Gruppen aus der Sicht der Leitungsfunktion. In: Hahn, K., M. Schraut, K.-V. Schütz, C. Wagner (red.) *Kompetente LeiterInnen. Beiträge zum Leitungsverständnis nach TZI*. 49-62. Grünewald Mainz
- Bittner, G. (1976) Gruppendynamik – ein ziemlich sicherer Weg sichselbst zu verfehlen. *Psychosozial* 3 (1), 41-65
- Cohn, R.C. (1979, 2010⁶) *Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie*. Boom Amsterdam
- Farau, A., R.C. Cohn (1984, 2008⁴) *Gelebte Geschichte der Psychotherapie*. Klett-Cotta Stuttgart
- Kroeger, M. (1985) Profile der Themenzentrierten Interaktion. In: R. Birmelin, K.Hahn, M. Schraut, K.-V. Schütz, C. Wagner (red.) *Erfahrungen lebendigen Lernens. Grundlagen und Arbeitsfelder der TZI*. Grünewald Mainz
- Lemaire, B. (2001) Partizipierend Leiten – wem oder was nützt der vorprogrammierte Rollenkonflikt. In: Hahn, K., M. Schraut, K.-V. Schütz, C. Wagner (red.) *Kompetente LeiterInnen. Beiträge zum Leitungsverständnis nach TZI*. 118-139. Grünewald Mainz
- Raguse, H. (1992) Kritische Betandsaufnahme der TZI. In: Löhmer, C., R. Standhardt (red.) *TZI. Pädagogisch-therapeutische Gruppenarbeit nach Ruth C. Cohn*. 264-277. Klett-Cotta Stuttgart
- Rubner, A., E. (1992) Ein Modell der Entwicklungsphasen einer Gruppe – Grundkonflikt, Einstellungen dem Leiter gegenüber und Leiterinterventionen In: C. Löhmer, R. Standhardt (Hrsg.) *TZI. Pädagogisch-therapeutische Gruppenarbeit nach Ruth C. Cohn*. (230-251). Klett-Cotta Stuttgart