



Leren en reflecteren

THEMANUMMER P6 | STROOK TIJDSCHRIFT VOOR TRANSACTIONELE ANALYSE

december 2010



Inhoudsopgave

Inleiding Strook - Leren en reflecteren	7
Joost Levy	
Business as usual?	8
Ethiek in de snel veranderende en complexe wereld van organisaties	
Anne de Graaf & Joost Levy	
De school bekeken door dr. Q's organisatiebril	14
Piter van der Woude	
De relationele adviseur - de werkwijze	22
Servaas van Beekum	
De weg van CTA naar TSTA	28
Joost Levy	
Autonomie met integriteit	32
Ken Mellor	

Inleiding Strook - Leren en reflecteren

De kracht van transactioneel analisten is dat ze waarnemen, ervaren, reflecteren en dan doelbewust gaan interveniëren. Deze kracht ontwikkelen ze door een leerproces te doorlopen waarin al deze vaardigheden speels, intens en met respect worden verworven. Rond deze processen heb ik dit nummer opgebouwd.

Terwijl discussies over ethisch gedrag dagelijks onze huizen binnenspoelt hebben Anne de Graaf en ikzelf een artikel geschreven over ethisch denken in organisaties en binnen organisatiegerichte TA. We stellen vragen die organisaties kunnen helpen ethische reflectie op te pakken als een doorgaand proces. Met 'business as usual' kan je de uitdagingen van deze tijd niet meer te lijf gaan. De kernvraag luidt: 'is onze werkwijze goed voor onszelf, voor anderen en voor het grote geheel?'

Piter van der Woude bewoog zich een periode op een school voor Voortgezet Onderwijs en nam vooral waar wat er was. Hij gebruikte als 'bril' het analysekader van Berne zoals hij in zijn unieke en complexe boek 'Structure and Dynamics of Organisations and Groups' heeft beschreven. Leer mee deze concepten te hanteren in complexe organisaties.

Relational TA is nu een van de benaderingen waarin veel studie wordt uitgevoerd. Servaas van Beekum schreef in 2006 in de TAJ een waardevol artikel 'The Relational Consultant'. Samen met mij heeft hij in de afgelopen jaren twee workshops voor adviseurs gegeven om in hun consultancy activiteiten te leren werken vanuit dit relationele perspectief. Servaas biedt je een goed leesbaar verslag van de werkwijze in deze workshops en geeft een verdere verdieping van de relationele dimensie van het consulteren.

Zomer 2010 in Montréal heb ik mijn leertraject als PTSTA afgerond en het TSTA examen behaald. Om het doorleren van meer CTA's te stimuleren en ons krachtige TA kader nog meer op de Nederlandse kaart te zetten heb ik mijn leertraject van CTA naar TSTA beschreven. Ik hoop dat het veel collega's gaat stimuleren internationaal erkend docent en supervisor in TA te worden.

En dan tenslotte het eerste deel van een heel bijzonder artikel van Ken Mellor. Ja die van de miskenningsmatrix die hij samen met Eric Schiff beschreef in 1975. Ken heeft veel geschreven en een hele leerweg afgelegd om tot verdere verdieping als mens en professional te komen. Door zijn lange leerproces ontdekte hij dat aan Berne's drie dimensies van Autonomie: Bewustzijn, Spontaneïteit en Intimiteit een vierde dimensie moet worden toegevoegd; Integriteit. Het artikel kan je lezen vanuit het perspectief van het begrijpen van de inhoud en je kan het ook lezen als een meditatieve verkenning. Eigenlijk denk ik dat het allebei tegelijk plaats vindt. In deel 1 is hij veelal theoretisch, en in deel 2 dat ik de volgende Strook gaat verschijnen, is hij praktischer en geeft hij tips voor leeractiviteiten. Een bijzondere kristallisatie van een levenlang leren.

Veel leer- en reflecteerplezier gewenst.



Joost Levy

Kernopleider (TSTA) van de P.R.O academie

Business as usual?

Ethiek in de snel veranderende en complexe wereld van organisaties

Anne de Graaf & Joost Levy



Drs. I.J. Anne de Graaf, TSTA-O is programma manager van de Nederlandse BMC Academie. Deze academie is een initiatief van BMC, een van de grootste consultancy bedrijven in Nederland. Anne doceert TA in Nederland en de rest van Europa. Hij is een van de grondleggers van de Nederlandse TA academie, welke een keur aan TA opleidingen aanbiedt. Hij is co-auteur van het succesvolle (TA) management boek 'Einstein en de kunst van het zeilen'. Anne is co-chair van de BOC, de examencommissie van de ITAA. Je kunt Anne bereiken op anne@ta-academie.nl



Drs. Joost Levy, TSTA-O, CTA-E is directeur van het Nederlandse training en consultancy bureau PRO Consult. Joost leidt al jaren een TA programma en organiseert internationale psychodynamisch-systemische conferenties. Hij is co-auteur van het boek 'Klimaatverandering in Organisaties, Leiderschap maakt het verschil'. E-mail: j.levy@proconsult.nl

Met veel dank aan Esther Peze voor haar vertaling uit het Engels.

Samenvatting

De auteurs nemen Eric Berne's definitie over het contract als uitgangspunt. Een contract is 'een expliciete wederzijdse verbintenis tot een nauwkeurig omschreven gang van zaken'. Bilaterale relaties lijken het denken over ethiek in de TA gemeenschap sindsdien te domineren. Echter, ethiek heeft betrekking op menselijke relaties in al hun complexiteit, meerduidigheid en onzekerheid. De snel veranderende wereld van organisaties vraagt erom rekening te houden met de complexiteit waaruit de wereld lijkt te bestaan. Als we dat niet doen zullen de oplossingen van vandaag de bron blijven van de problemen van morgen. Uitgaande van een 'simpel' model rond drie organisatiedilemma's, bieden de auteurs een reeks niet te missen vragen bij het omgaan met ethiek in de complexiteit van organisaties. De ongewone uitdagingen van vandaag kunnen absoluut niet worden aangeaan als de wereld - en wij zijn de wereld! - doorgaat met te doen of er niets aan de hand is.

We beginnen dit artikel over ethisch denken en redeneren binnen een organisatiecontext met twee opmerkingen over hoe wij denken dat zou moeten worden omgegaan met ethiek in het algemeen. Globaal komt het hierop neer:

1 Men zou nooit een ethisch debat moeten beginnen met het doel om dit tot een conclusie te

brennen. Ethische debatten horen voort te duren en nooit te eindigen.

2 Het doel van elk ethisch debat is niet om er achter te komen wat goed of fout is. De bedoeling zou moeten zijn om de keuzes die we maken scherp te krijgen, zelfs als deze onethisch blijken te zijn.

Voortduren en nooit eindigen

Ethische debatten horen voort te duren en nooit te eindigen... De keuze om 'op te houden vraagtekens te zetten bij het huidige gedrag van jezelf en anderen' kun je in zichzelf beschouwen als onethisch. Walt Anderson (1990) stelt dat "morele wetten niet worden gegrift in stenen tafelen vanaf bergtop doorgegeven; ze worden gemaakt door mensen naar aanleiding van de uitdagingen van de tijd. De morele wetten van vandaag zijn niet die van gisteren, en zullen ook niet die van morgen zijn." Er achter komen wat vandaag moreel gezien OK is, vraagt om voortdurend onderzoek. We moeten het moment vrezend waarop iemand denkt te weten 'wat goed is en wat fout is' of 'wat wel en niet acceptabel is'. Actuele gebeurtenissen over de hele wereld tonen aan hoe schadelijk dit 'kennen van de waarheid' is. Václav Havel (1984), dichter en voormalig president van de Tsjechische Republiek, zei eens: "Zoek de nabijheid van mensen die op zoek zijn naar de waarheid en vermijd hen die denken de waarheid gevonden te hebben!" Middenin de koude oorlog wist hij uit eigen

ervaring waar hij het over had. De neiging om in een ethisch debat te zoeken naar een afronding, in plaats van de grenzen dieper te verkennen en het onderzoek open te houden, is echter diepgeworteld in de menselijke natuur. Wij stimuleren eerder de instandhouding van het 'niet-weten'.

Een non-normatieve benadering

Het beginnen van een ethisch debat brengt het natuurlijke 'risico' met zich mee dat we toewerken naar een situatie van homeostase (evenwicht). Deze menselijke neiging, die voortkomt uit het mechanisme van miskennen, kun je zien als een verdedigingsmechanisme tegen de onzekerheid die gaat spelen als we een gesprek gaan voeren dat zaken in beweging kan brengen. In wezen kun je het zien als een verdedigingsmechanisme tegen de vrees voor het onbekende; dat wat we 'niet-weten'. Christopher Bollas (1989) en David Armstrong (2005) geven aan dat het ethische discours bovenal een ontdekkingsreis naar dit 'niet-weten' zou moeten zijn. Het doel van deze reis is om ethisch onderzoek en ethische bezinning in praktijk te brengen. Feitelijk is het kwalificeren van iets als goed of fout, een miskennen van de complexiteit waar we mee te maken hebben. Het doel van een ethisch debat zou niet moeten zijn om te bepalen wat goed of fout is, maar om de keuzes die we maken scherp te krijgen, zelfs als deze keuzes - afgewogen op een goudschaaltje - onethisch zijn. Wij zijn voorstander van een niet-normatieve benadering van ethiek waarin bovenal meta-ethische reflectie plaatsvindt.

Uit onze eigen ervaring kunnen we toevoegen dat sommige van onze professionele interventies in organisaties door sommige van onze cliënten als onethisch ervaren worden. Dit speelt vooral wanneer de interventies de organisatie dynamiek aan de oppervlakte brengen. Zo af en toe hebben onze klanten, vanuit hun eigen perspectief gezien, 'gelijk'. Echter, als je niet het risico neemt om als onethisch ervaren te worden ben je in feite al onethisch bezig. Dat is nu juist het dilemma dat wij als mensen onder ogen moeten zien. De kracht van ons ethisch vermogen komt voort uit mate van helderheid waarmee we onze rol definiëren en innemen in het systeem waar we deel van uitmaken. Dit stelt ons in staat om onszelf te autoriseren om te werken

op de grens van wat gewenst wordt of waar naar verlangd wordt. Dat is wat we kunnen bieden, ons doel en onze plicht.

De oplossingen van vandaag, de problemen van morgen

De organisatiewereld verandert razendsnel. Wanneer je ze nader beschouwt, komen de meeste problemen die verandering onontkoombaar maken voort uit ethische kwesties die (nog) niet als zodanig erkend worden. Het lijkt erop dat er heel wat miskennen plaatsvindt in organisaties als het gaat om ethisch denken en ethisch onderzoek. Wij denken dat dit schadelijk kan zijn omdat ethische kwesties de basis vormen waarop 'al het andere' gestoeld is. De meeste mensen - topmanagers in het bedrijfsleven, werknemers, politici, en het algemene publiek - schijnen ethische confrontatie uit de weg te gaan, juist wanneer dit het meest nodig is. Bewijs voor deze boude bewering kan gevonden worden in vier belangrijke ethisch geladen problemen in de organisatie wereld, die we allemaal dagelijks kunnen waarnemen:

- 1 **De financiële crisis**, die in essentie een morele crisis is, vraagt om fundamentele veranderingen in het denken en gedrag van alle topmanagers in het bedrijfsleven. Als leiderschap bestaat uit 'voordoen door voor te gaan' zouden zij de eersten moeten zijn om onethisch gedrag te confronteren, en niet moeten wachten tot de politici dat doen.
- 2 **De opwarming van de aarde** is in diepste zin ook een morele crisis. Wereldwijde zorg daagt bedrijven uit om te komen met duurzame oplossingen voor de huidige problemen.
- 3 **De snelgroeïende wereld van internet**, vooral van web 2.0, creëert een zakenwereld waarin vertrouwelijkheid, betrouwbaarheid en veiligheid om herdefiniëring vragen. Dit is een ethische uitdaging voor organisaties wereldwijd.
- 4 **Globalisatie** is een voortdurend proces waarin regionale economieën, samenlevingen, en culturen, met hun eigen regionale morele waarden, geïntegreerd zijn door een wereldomvattend netwerk van communicatie en handel. Dit proces roept veel vragen op over grenzen, data bescherming, verbonden, sociale verantwoordelijkheid,

loon, en meer. Er moeten dus nieuwe waarden worden ontwikkeld!

Waarom zouden mensen ethisch denken en ethisch onderzoek binnen een organisatiecontext dan vermijden? Soms lijkt er wel sprake te zijn van een 'samenzwering tot zwijgen'. Wat maakt bijvoorbeeld dat mensen eerder toeschouwers zijn dan dat ze betrokken willen raken? Waarom zouden mensen de rol van klokkenluider uit de weg gaan? Deze vragen zijn des te dringender vanwege de manier waarop de zakenwereld lijkt om te gaan met bovenstaande problemen. Wij geloven dat de oplossingen voor deze problemen ook om ethisch onderzoek vragen, omdat de meeste problemen van vandaag veroorzaakt zijn door de oplossingen van gisteren. Is het niet zo dat de makkelijkste manier waarop we ons vandaag uit een willekeurige problematische situatie van kunnen redden, ons er morgen juist mee opzadelt op een dieper niveau? Het kost tijd en moed om ethisch denken en ethisch onderzoek op zo'n manier te gebruiken dat het leidt tot duurzame oplossingen. Kijken naar bovengenoemde uitdagingen voor de zakenwereld, maakt wel duidelijk dat er niet zoiets kan zijn als *business as usual*. De ongewone uitdagingen van vandaag worden absoluut niet aangegaan als de wereld – en wij zijn de wereld! – handelt vanuit het perspectief van *business as usual*.

Er is een verhaal over een stad die werd overgenomen door vreemde heersers. In het begin rebelleerden de burgers tegen de wrede heersers, maar alle protesten werden neergeslagen. Jaren later was er nog één stokoude man die in protest door de stad liep met een spandoek. Hij bleef protesteren tegen een onrechtvaardige en genadeloze regering. De mensen die hem zagen lopen zeiden steeds tegen hem: "Hou er mee op! Er verandert toch niets." Zijn antwoord was onveranderlijk: "Misschien kan ik onze onderdrukkers niet veranderen, maar als ik ophoud met protesteren dan hebben zij mij verandert! En dat is wel het allerlaatste dat ik wil."

Van wederzijdse betrokkenheid naar complexe handelingen

Het is een understatement te stellen dat er over de jaren binnen onze TA gemeenschap weinig is

bijgedragen aan het ethisch denken over gedrag in en van organisaties. Bovendien ontbreekt het binnen onze gemeenschap aan actuele reflectie op hoog niveau die betrekking heeft op ethische kwesties in een organisatiecontext.

De meeste artikelen in de uitgave van de TAJ in 1994 die geheel gewijd was aan ethische zaken snijden ethische vragen aan uit de therapeutische context. In haar artikel *Ethical Principles for Work in Organizations* schrijft Val Garfield (1993) voornamelijk over ethische kwesties in de relatie consultant en organisatie als een afgeleide van de relatie therapeut en cliënt. TA is een contractuele methode en het lijkt erop dat sinds Eric Berne contract definieerde als "*een expliciete wederzijdse verbintenis tot een nauwkeurig omschreven gang van zaken*", duale relaties het denken over ethiek binnen de TA gemeenschap domineren. Rekening houdend met complexiteit werkte Fanita English (1975) de ideeën van Berne verder uit, en stelde dat de meeste contracten zogenaamde driehoekige contracten zijn, en zeker niet wederzijds zoals beschreven door Berne.

Boven ieder duaal contract in een organisatie context is er ook het contract met de organisatie (Grote Macht). Julie Hay (1996), die het aangaan van een contract met name beschouwt vanuit organisatie perspectief, gelooft dat een contract duaal noch driehoekig, maar veelhoekig is. Alle belanghebbenden moeten bij het werken in en met organisaties meegenomen worden *in the mind*. Het was Petruska Clarkson (1996) die in haar boek *The Bystander*, de lezer uitnodigt om omstandergedrag te beschouwen als immoreel, opgeroepen door de postmoderne tijden waarin we leven. Ze schrijft: "*Het begrip omstander treedt gelijktijdig op met de huidige maatschappelijke omstandigheden van complexiteit, dubbelzinnigheid en onzekerheid.*" In zijn boek *Transactionele Analyse in de Psychotherapie* suggereert Eric Berne (1961) dat na structurele en functionele analyse de analyse komt "*van lange complexe transacties die vaak meerdere mensen betreft.*" We weten niet of Berne ook aan een organisatiecontext dacht toen hij dit schreef, maar wij doen dat zeker wel als we dit lezen.

Wij denken dat het tijd is om deze complexiteit op te nemen in ons ethisch denken en onderzoek, om zo een meer hedendaagse benadering van (TA) ethiek te ontwikkelen.

Complexiteit regeert

Waarom gaan mensen ethisch denken en ethisch onderzoeken binnen een organisatiecontext uit de weg? Een van onze hypothesen is dat mensen dit uit de weg gaan omdat ze het moeilijk vinden (lees bang zijn) om complexiteit in het algemeen en organisatie-complexiteit in het bijzonder aan te gaan. De behoefte aan veiligheid – diepgeworteld in ons interne systeem – wordt een groot nadeel in de complexe wereld van vandaag. We moeten derhalve onze veiligheidsmarges heroverwegen en revalueren. De meeste mensen zien organisaties nog steeds als ‘machines’. De machine metafoor stelt hen in staat om zich vast te klampen aan het veilige idee dat zij het overzicht hebben. Als organisaties machines zijn, dan zijn ze beheersbaar en gebaseerd op allerlei lineaire processen van oorzaak en gevolg. Wij werken echter vanuit de aanname dat ‘er niet zoiets bestaat als organisaties, er zijn slechts mensen die gedrag vertonen’. En aangezien er geen sprake is van lineaire processen van oorzaak en gevolg als het om mensen gaat, zijn organisaties zeer complex.

Volgens Bill Bryan et al. (2006) kent elke organisatie altijd tenminste drie, ethisch geladen, dilemma’s:

- 1 **Het dilemma TIJD:** korte termijn tegenover lange termijn interventies! Dit veroorzaakt tijdblindheid: we zien vandaag, maar we zien niet gisteren of morgen.
- 2 **Het dilemma BELANG:** Persoonlijk belang tegenover groeps- (i.e. algemeen) belang. Dit veroorzaakt relatieblindheid: we zien onszelf meestal niet als deel van een geheel.
- 3 **Het dilemma SCOPE:** een beperkte, heldere scope tegenover een brede, meer volledige en complexe scope. Een beperkte scope veroorzaakt ruimtelijke blindheid: we zien delen van het systeem, maar vaak niet het geheel.

In Alang in India is een ‘slopersstrand’ waar oude schepen, inclusief tankers, aan wal getrokken worden door de plaatselijke bevolking. Zij breken deze schepen af met primitieve middelen. Dit voorziet duizenden uit plaatselijke arme gezinnen van een heel klein inkomen. India verkrijgt een-zesde van de staal die het produceert uit het slopen

van deze schepen. Daar staat tegenover dat deze afbraak een enorme milieu vervuiling veroorzaakt. Zware metalen, olie en andere giftige stoffen uit de schepen komen direct in het lokale milieu terecht. Rekening houdend met de drie dilemma’s roept deze situatie allerlei moeilijk te beantwoorden ethische vragen op.

Systemen worden complex vanwege de niet lineaire verhoudingen en vanwege de feedback die niet meteen gezien wordt als een complexiteit die ethisch onderzocht moet worden. Om de drie bovengenoemde dilemma’s aan te pakken en om om te gaan met ethiek binnen de complexiteit van organisaties moeten we veranderen:

- **Van re-actief naar pro-actief gedrag met het doel op een breder platform, gezamenlijk te komen tot co-creatie:** De uitdaging hier is om op een circulaire/rondgaande wijze te reageren op het hier en nu van het leven en werken binnen een organisatie.

Slutelvraag: Handel je met de blik van een Integrerende Volwassene op de organisatie-werkelijkheid zoals deze zich voor doet in het hier en nu – inclusief de ongecontamineerde mogelijkheid om te reageren vanuit je Structurerende Ouder?

- **Van symptomen naar structuren en systemen:** De uitdaging hier is om vanuit grotere complexiteit te denken en de verantwoordelijkheid voor ‘het algemeen belang’ mee te nemen in dat denken.

Slutelvraag: Durf je het wel of niet aan om je Referentiekader ter discussie te stellen wanneer je daarmee je oude, niet OK resultaten, onderzoekt?

- **Van korte termijn naar lange termijn:** De uitdaging hier is om onszelf bij voortduring te bevragen of ons gedrag duurzame resultaten oplevert.

Slutelvraag: Ben je bereid de middelen te investeren om een op overleving gericht organisatiescript te veranderen in een overtuigingsstelsel waarin autonomie domineert?

- **Van ik naar wij en van mij naar ons:** De uitdaging hier is om voortdurend in de gaten te houden hoe ons individuele welzijn zich

verhoudt tot het welzijn van onze directe leefomgeving, de omgeving waarin we wonen en tot de wereld als geheel.

Sleutelvraag: Hoe gebruik je de tijd die je beschikbaar hebt om een organisatie (d.w.z. mensen die gedrag vertonen) uit te dagen om zich te bewegen van terugtrekken naar intimiteit (zonder in Psychologische Spelen te vervallen)?

● **Van delen naar een geheel:** De uitdaging hier is om voortdurend de taartpunt weer terug te brengen naar de taart, het deel naar het geheel.

Sleutelvraag: Wat doe je om toe te werken naar een referentiekader waarin persoonlijke doelen verbonden zijn met organisatie doelen en organisatie doelen met maatschappelijke doelen (en de doelen van de wereld in zijn totaal), waarbij je het motto 'richt geen schade aan' als basis richtlijn hanteert in je ethisch denken?

● **Van weten naar leren:** De uitdaging hier is om leren te zien als leidend principe in het organisatieleven, op weg van 'niet weten' naar het begrijpen van de complexiteit.

Sleutelvraag: Onderzoek en bevestig je het voor de hand liggende, waarbij je gebruik maakt van de nieuwsgierigheid van je interne Kind, de wijsheid van je interne Ouder, en het denkvermogen en het vermogen om tot actie te besluiten (op basis van de verkregen gegevens) van je interne Volwassen?

Vergelijk een organisatie met een schip en stel jezelf de vraag: wie heeft de grootste invloed op een succesvolle en veilige reis? Je zou kunnen antwoorden: de kapitein, de stuurman of de loods. Dit zijn legitieme en belangrijke rollen, maar de rol van ontwerper stelt al deze rollen in de schaduw. Niemand heeft zoveel invloed op wat er op en met het schip gebeurt (Senge, 1995). Hopelijk zijn de ontwerpers van de bedrijven van morgen klaar om in hun belangrijke werk ethiek bovenaan hun agenda te plaatsen.

De vaardigheid om systemische complexiteit te tolereren en de angst die hierdoor opgeroepen kan worden te verdragen, zijn een conditio sine qua non voor ethisch redeneren in een organisatie context. Hoe meer we ons verzetten en proberen de onzekerheid tegen te gaan, des te

onzekerder zal onze toekomst worden – omdat we twee belangrijke vaardigheden missen: autonoom denken en flexibel handelen. Ook hier zijn de sleutelwoorden in ons denken over ethiek in organisaties: 'complexiteit', 'meerdereuidigheid' en 'onzekerheid'. Zonder deze kenmerken in andere TA velden te willen miskennen, zijn wij van mening dat ieder die zich gaat bezighouden met ethische vraagstukken in een organisatiecontext er op moet zijn voorbereid dat hij te maken zal krijgen met heel veel complexiteit, meerdereuidigheid en onzekerheid.

Vraag

Als we de complexiteit van dit artikel ontleden en nadenken over de allerbelangrijkste ethische vraag die je in een organisatiecontext kunt stellen, eindigen we met een vraag die alle drie lagen van ethiek in zich heeft! *Egoïstisch: Mijn eerste en laatste overweging ben ik zelf! Wederzijds: Ik zal geven zo lang ik ook ontvang! Altruïstisch: Ik zal geven, en verlang niets terug!*

In of met organisaties werkend, kom je dan tot de voortdurende en nooit eindigende vragen: Wat ik ook doe, is het goed **voor mij/ons**, goed **voor anderen** en is het goed **voor het grote geheel**?

Geraadpleegde literatuur

- Anderson, W.T.** *Reality isn't what it used to be*. San Francisco: Harper & Row, 1990.
- Armstrong, D.** *Organisation in the mind*. London: The Tavistock clinic series, 2005.
- Berne, E.** *Transactional Analysis in Psychotherapy*. New York: Grove Press, 1961.
- Berne, E.** *Principles of group treatment*. New York: Oxford University Press, 1966.
- Bollas, C.** *The Shadow of the Object: Psychoanalysis of the Unthought*, 1989.
- Bryan, B., Goodman, M. and Schaveling, J.** *Systeemdenken*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv, 2006.
- English, F.** The three-cornered contract. *Transactional Analysis Journal* 5(4), 1975.
- Havel, V.** *Living in Truth*. From the essay 'Politics and conscience', 1984.
- Hay, J.** *Transactional Analysis for trainers*. London: Sherwood Publishing, 1992.
- Tilney, T.** *Dictionary of Transactional Analysis*. London: Whurr Publishers, 1998.
- Senge, P.** *The fifth discipline*. New York: Doubleday, 1995.
- Stewart, I. and Joines, V.** *TA Today*. Nottingham: Lifespace, 1987.



27 januari 2011 start de P·R·O
Academie met de Opleiding
Ontwikkelingsgerichte TA in
Organisaties



Nog een paar plaatsen vrij. Schrijf je snel in!

Unieke opleiding:

- kerndocent begeleidt het leerproces van begin tot eind
- volop supervisie door ruime inzet van twee docenten
- combinatie TA en groepsdynamisch systeemgericht leren
- twee internationale werkconferenties
- jij en je rol in je professionele leven staan centraal

Ook op het programma voor 2011:

- | | |
|--------------------------|---|
| 5 - 6 januari | Introductiecursus TA (1-0-1) |
| 31 januari en 1 februari | Tweedaagse cursus Werken met TA in schoolorganisaties |
| 11 - 12 april | Workshop de relationeel adviseur met Servaas van Beekum en Joost Levy |

Meer weten over het jaarprogramma voor CTA-trainees?

Kijk op onze website



P·R·O Academie

Looierstraat 26-2

6845 DP Arnhem

T +31 (0)26 370 42 14

F +31 (0)26 383 08 93

info@proconsult.nl

www.proconsult.nl

Bezoek de nieuwe

website van de

P·R·O Academie

www.proconsult.nl

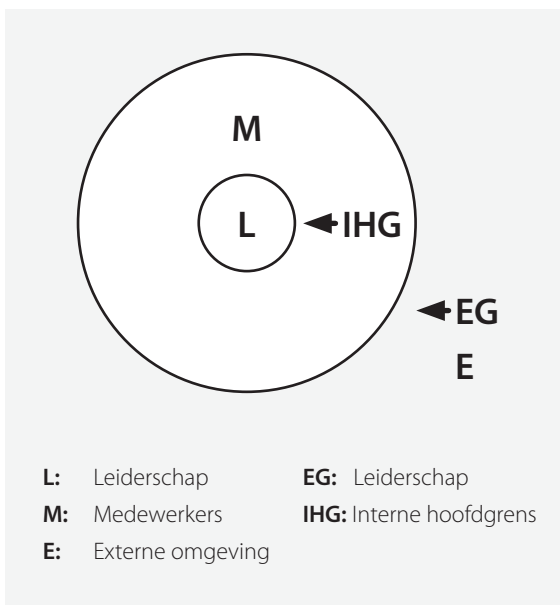
De school bekeken door dr. Q's organisatiebril

Piter van der Woude



Inleiding

Deze auteur heeft recent een paar maanden deel uitgemaakt van de staf van een middelbare school. Ik ben een bewonderaar van Berne's organisatie-theorie en daarom vatte ik al bij het begin van mijn aanstelling het plan op om de school ook te bekijken vanuit het perspectief van die theorie. Het betreft een school voor HAVO/VWO in Leeuwarden en het onderwijs is (formeel) gebaseerd op het pedagogische en didactische gedachtegoed van Maria Montessori, een over de hele wereld, maar vooral in Nederland bekende voorvechtster van op de behoefte van de leerling toegesneden onderwijs. De school heet dus Montessori College (MC) en is onderdeel van een brede openbare scholengemeenschap (OSG) met vele locaties in de stad maar ook in de provincie. In zijn boek *The Structure and Dynamics of Organizations and Groups* laat Berne regelmatig een wetenschappelijk geïnteresseerd waarnemer opdraven in de persoon van dr. Q; dit blijkt niemand anders te zijn dan Berne zelf.



Figuur 1 Structuurdiagram van een organisatie

Het doel van dit artikel is dus te beschrijven wat ik, kijkend door dr Q's bril observeer op mijn nieuwe school.

Allereerst volgt een beschrijving van een aantal belangrijke componenten van Berne's organisatie-theorie. Vervolgens zet ik de bril van Q op en kijk ik naar de schoolorganisatie. Aanvankelijk was het mijn bedoeling om dat te doen op twee niveaus, namelijk op het niveau van leiding en medewerkers én op klassikaal niveau.

Maar dit doel blijkt te ambitieus, mijn artikel zou veel te lang worden om in deze Strook opgenomen te kunnen worden. Ik laat daarom hier het klassikale niveau grotendeels buiten beschouwing.

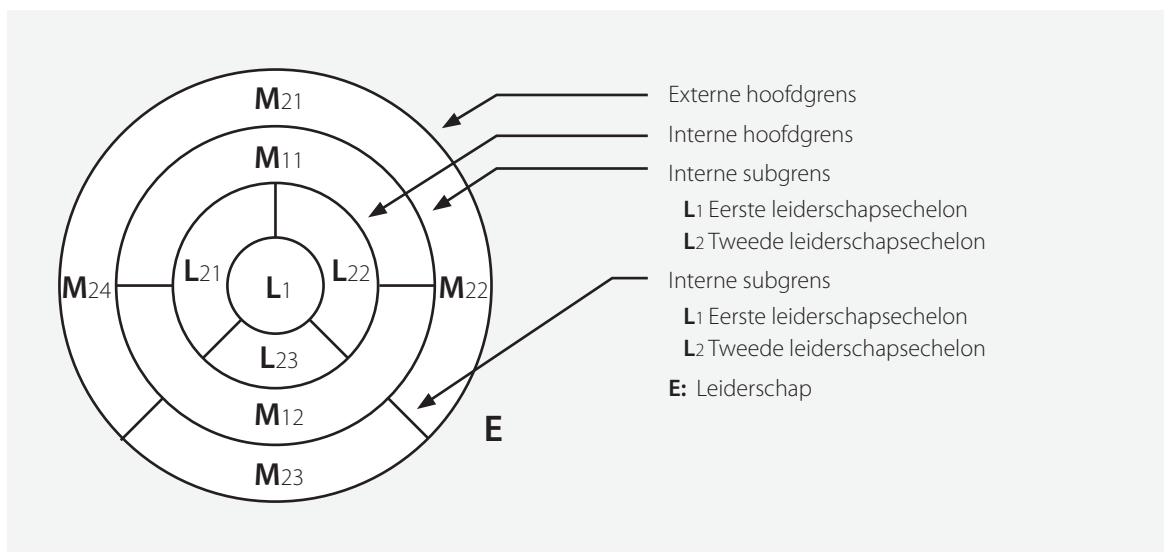
Berne's organisatie-theorie

Net als in de theorie van de Transactionele Analyse (TA) speelt ook in Berne's organisatie-theorie het onderscheid tussen structuur en functie een belangrijke rol. Het gaat dan om structuur van de organisatie en het functioneren van die structuur in de tijd, vandaar dus: Structuur en Dynamiek. Hier volgen een aantal belangrijke componenten van de theorie.

Structuurdiagram

De eenvoudigste structuur die een organisatie kenmerkt is een externe begrenzing tussen de organisatie en de, niet tot de organisatie behorende 'buitenwereld', plus een interne begrenzing die het onderscheid tussen de leiding en de medewerkers aangeeft (figuur 1) Met deze simpele structuur kan al een groot aantal aspecten van een organisatie bekeken worden.

De statische structuur van figuur 1 wordt dynamisch als je kijkt naar de manieren waarop men van buiten naar binnen de organisatie komt (bv. door verkiezing, sollicitatie, immigratie, initiatie,



Figuur 2 Structuurdiagram van een complexe organisatie

enz.), of juist van binnen naar buiten (bv. door ontslag, overlijden, excommunicatie, emigratie). Toetreding tot het leiderschap gebeurt door bv. selectie, verkiezing, troonsbestijging of promotie; het omgekeerde door troonsafstand, reglementaire aftreding, gedwongen ontslag, pensionering.

Vaak is er binnen de medewerkers- of leiderschapsgeleding nog sprake van verschillende categorieën. In dat geval wordt het structuurdiagram van figuur 1 navenant ingewikkelder. Concentrische cirkels duiden daarbij op een hiërarchische relatie tussen categorieën; segmentering duidt op niet-hiërarchische categorieën (figuur 2).

Het werk van de organisatie

Een organisatie is opgezet met een bepaald doel voor ogen. Om dat doel te bereiken moet de organisatie werk verrichten. Vaak zijn organisaties maar zeer gedeeltelijk in staat 'nuttig werk' te verrichten omdat er ook energie gestoken moet worden in het bewaren of bewerkstelligen van rust aan de grenzen. Al het werk dat in het kader van de doelstelling van de organisatie wordt gedaan is 'nuttig werk'; alle werk dat aan de grenzen wordt gedaan is 'proceswerk'. Als de organisatie van buitenaf bedreigd wordt (bv. door noodweer, illegale immigratie, overheidsmaatregelen) dan zal de leiding de organisatie mobiliseren om de dreiging tegen te gaan, dan wordt meer tijd en energie besteed aan extern proceswerk waardoor minder

tijd beschikbaar is voor nuttig werk. Hetzelfde geldt als er aan de interne grenzen problemen zijn, bv. als medewerkers passief of actief verzet plegen tegen een maatregel van de leiding.

Dus er geldt het volgende verband:

$$\text{werk} = \text{extern proceswerk} + \text{intern proceswerk} + \text{nuttig werk}$$

Spanning aan de grenzen

Een andere manier om hetzelfde fenomeen te beschrijven is d.m.v. het benoemen van de krachten aan de grenzen. Externe druk is een versturende kracht aan de buitengrens, bv. grensoverschrijding door troepen van het buurland of zonder permissie een vergadering binnen lopen. Er is sprake van interne agitatie als medewerkers het leiderschap weerstaan of uitdagen of saboteren. Beide krachten, externe druk en interne agitatie worden normaal gesproken weerstaan door een tegenkracht, namelijk de cohesie van de organisatie (figuur 3). De cohesiekracht die een organisatie kan mobiliseren hangt af van zaken als structuur, leiderschap, cultuur en toegewijdsheid van de leden.

Zolang

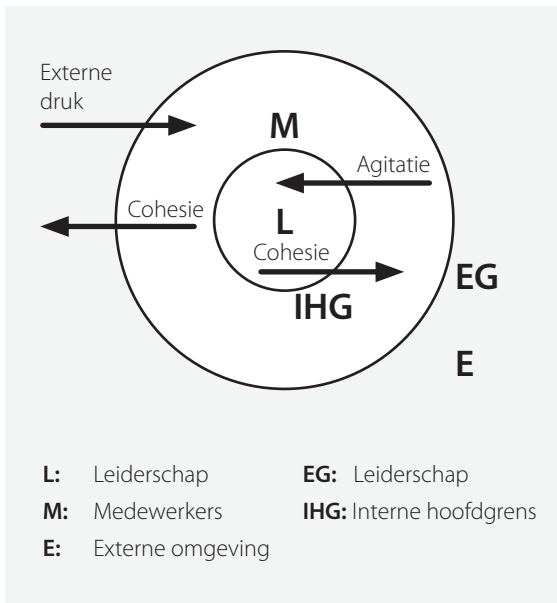
$$\text{cohesie} > \text{externe druk} + \text{interne agitatie}$$

is de organisatie in staat nuttig werk te doen.

Als

$$\text{cohesie} = \text{externe druk} + \text{interne agitatie}$$

dan besteedt de organisatie zijn hele energie aan



Figuur 3 Het krachtenspel aan de grenzen

intern en extern proceswerk en bij nog grotere druk en/of agitatie stort de structuur in en overleeft de organisatie niet.

Think Boundary was de slogan die Sari van Poelje tijdens de Organisatie Workshop in Montréal lanceerde en uit bovenstaande blijkt hoe cruciaal grenzen zijn bij het bepalen van de staat van gezondheid van een organisatie.

De autoriteit in een organisatie

In Berne's visie omvat de autoriteit in een organisatie veel meer dan leiding geven. Autoriteit is een essentieel en breed fenomeen dat, behalve in de leiding, ook verankerd is in de procedures, de systemen en de cultuur van de organisatie.

De hoofdcomponenten van autoriteit in een organisatie zijn:

- **Het leiderschap**
- **De canon**

Het *leiderschap* omvat de eigenlijke leider en verdere leidinggevend. In figuur 1 zijn dat allen binnen de interne hoofdgrens. Degene die de leiderspositie op een bepaald moment bekleedt is de *verantwoordelijke leider*. Hij/zij is degene die door hogere autoriteiten ter verantwoording zal worden geroepen. De *effectieve leider* is degene die de beslissingen neemt en dat hoeft niet dezelfde te zijn als de verantwoordelijke leider. De *psychologische leider* is degene die in de perceptie van

de medewerkers de leiderschapspositie bekleedt. (Voorbeeld: In het huidige Nederlandse bestel is Rutte verantwoordelijke leider en Wilders effectieve leider; in China in het post-Mao tijdperk was Deng-Xiaoping de psychologische leider). De *primaire leider* is degene die de organisatie heeft opgericht en de oorspronkelijke organisatiecultuur heeft gevestigd. Zijn invloed is vaak jaren nadat hij is vertrokken of overleden nog merkbaar. Dode primaire leiders (Mozes, Calvijn, Lenin, Freud, Deterding) worden vaak bovenmenselijke eigenschappen toegekend. Berne noemt dergelijke leiders *Euhemeri*, genoemd naar een Griekse wijsgeer Euhemerus, die dit fenomeen voor het eerst signaleerde. In de liberale politieke stroming in Nederland is Thorbecke een Euhemerus, in de wereld van de pedagogiek heeft Maria Montessori die status.

De *canon* is het geheel aan wetten, regels en gedragingen waarmee het functioneren van de organisatie wordt gereguleerd. In het geval van een land (natie) zijn te onderscheiden: de grondwet, de daarvan afgeleide wetten en de cultuur. In een kleinere organisatie zijn dezelfde elementen te onderkennen. In plaats van de grondwet heeft men dan bv. de Statuten van de BV en in plaats van de wetten zijn er productievoorschriften en kwaliteitseisen.

Interessant is Berne's visie op de *organisatiecultuur* als onderdeel van de canon en dus van de autoriteitsstructuur. Naar analogie van de drie aspecten die hij ziet in de structuur en het functioneren van het individu, namelijk het Volwassen-, het Kind- en het Ouderaspect, stelt hij dezelfde aspecten voor in de organisatiecultuur. Het Volwassen- of rationele aspect noemt hij de *technische cultuur* en dit is het geheel aan hulpmiddelen en werkwijzen om de werkprocessen in de organisatie uit te voeren. Het omvat die aspecten van de cultuur die het logisch-rationele vermogen van de mensen aanspreekt. Het Ouder-, of traditionele aspect is de *etiquette* van de organisatie, dat is het geheel aan gedragsregels die gelden bij de samenwerking tussen de leden. Deze regels zijn afgeleid van de algemene etiquette die in een land geldt, maar ze kunnen uitgebreid zijn met specifieke, alleen voor deze organisatie geldende regels. Ze zijn nodig om als persoon binnen de organisatie geaccepteerd te worden en om zelf medeleden te accepteren. Aan

de etiquette ligt een *sociaal contract* ten grondslag te formuleren als *”ik zal jou accepteren als persoon en jij accepteert mij.”*²

Het derde aspect van de cultuur, het Kind-, of archaisch aspect, noemt Berne het *karakter* van de organisatie en dit betreft die gedragingen die gelegitimeerd afwijken van de etiquette en dus een gepermitteerde inbreuk vormen op het sociale contract tussen de leden. Zo is het in bepaalde situaties toegestaan om de baas op de korrel te nemen en mag er tijdens het jaarlijkse uitje de draak gestoken worden met bepaalde regels en procedures.

Het MC als organisatie

Het Montessori College is een middelbare school voor openbaar onderwijs met VWO, HAVO en VMBO-T als richtingen. De school is voortgekomen uit de vroegere zelfstandige Rijks HBS, is na de komst van de Mammoetwet veranderd in een Atheneum-, HAVO-, MAVO-school en heeft eind 90-er jaren besloten zich voortaan te baseren op de onderwijskundige principes van Maria Montessori. In de negentiger jaren is de school ook opgegaan in een brede openbare scholengemeenschap, OSG. Deze omvat opleidingen voor Gymnasium, VWO, HAVO en VMBO niet alleen in Leeuwarden maar ook in een aantal kleinere plaatsen in de provincie. Als organisatie bestaat OSG uit een Raad van Bestuur die de scholen aanstuurt en een Service Bureau van waaruit centrale services als Personeelszaken en ICT worden geleverd.

Het Montessori College heeft een directie bestaande uit een rector, een conrector Bovenbouw, een conrector Onderbouw. Het personeel van het MC bestaat uit twee hoofdcategorieën: docenten en onderwijsondersteunend personeel. Daarnaast zijn enkele personen specifiek met zorgtaken belast. Er zijn circa 900 leerlingen.

Twee factoren spelen momenteel een belangrijke rol in de organisatie.

De eerste is het gegeven dat de school twee jaar geleden door de Onderwijs Inspectie als zeer zwak is bevonden. In reactie daarop zijn er maatregelen genomen die beogen om zo snel mogelijk kwaliteitsverbeteringen tot stand te brengen. Deze maatregelen hielden ook wijzigingen in het

leiderschap in. Een en ander heeft reeds als gevolg dat bij het recente assessment door de Inspectie de kwalificatie is verbeterd van ‘zeer zwak’ naar ‘zwak’. Verdere verbetering is een hoofddoelstelling voor management en personeel.

De tweede factor is een influx van VWO- en HAVO- Bovenbouw leerlingen én een aantal docenten vanuit een andere OSG school, genaamd Impulse. Het bijzondere hierin is dat Impulse enkele jaren geleden is opgezet als een school met een specifieke identiteit, gebaseerd op een vooruitstrevend onderwijsconcept dat:

*jonge mensen stimuleert zich breed en krachtig te ontplooien door ze eigenaar te laten zijn van hun eigen ontwikkelingsproces en door ze actief deel te laten nemen als lid van de gemeenschap en de democratische samenleving daarbuiten.*³

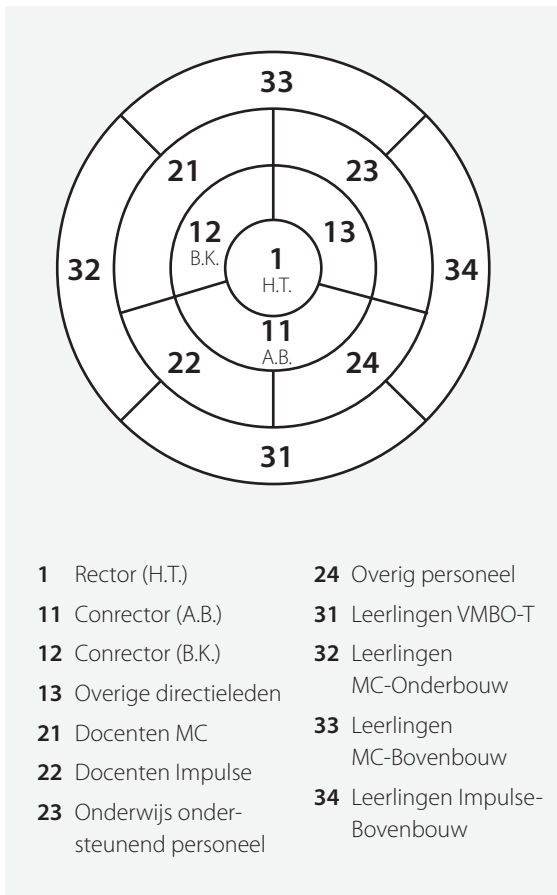
Om een aantal redenen is op het hoogste niveau (OSG) besloten om de Impulse-bovenbouw onder te brengen in het Montessori College, echter met zoveel mogelijk behoud van de eigen Impulse-identiteit.

Structuurdiagram van het MC

Kijkend door de bril van dr Q kom ik tot het structuurdiagram van figuur 4.

De externe grens is geografisch bepaald door de grens van de schoollocatie; de interne hoofdgrens is niet geografisch in één plek bepaald aangezien de directie op verschillende plaatsen in de school haar plaatsen heeft. Behalve de rector en twee conrectoren blijken er nog 2 functionarissen te zijn die formeel, of informeel deel uitmaken van het leiderschap. De eerste is een functionaris belast met kwaliteitszorg, een belangrijk aandachtspunt voor de school gezien de verplichting om het onderwijs op een beter niveau te brengen. De tweede is de directeur Impulse die met de influx van Impulse-leerlingen is meegekomen en die belast is met de inbedding van die leerlingen (maar met behoud van de Impulse-identiteit) in het Montessori College. Deze beide leiders zijn minder zichtbaar en hun positie lijkt daardoor minder duidelijk dan die van de rector en de beide conrectoren.

De medewerkers vormen 4 categorieën waartussen geen gezagsverhouding lijkt te bestaan. Met name is niet waarneembaar sprake van een gezags-



Figuur 4 Structuurdiagram van het Montessori College

verhouding tussen docenten en niet-onderwijzend personeel. Vandaar dat ze in figuur 4 als segmenten van dezelfde ring zijn voorgesteld.

De buitenste ring wordt gevormd door de leerlingen. Ook hier heb ik 4 categorieën onderscheiden en ook hier is geen enkele categorie boven de andere gesteld. Overigens had ik hier ook gemakkelijk meer categorieën kunnen onderscheiden als ik tot op klas-niveau zou waarnemen.

Kijkend door dr Q's bril heb ik twijfel of de leerlingen deel uitmaken van de school als organisatie. Zijn ze niet veeleer te vergelijken met de klanten van een bedrijf? Klanten maken deel uit van de externe omgeving van een organisatie. Hoewel ze van cruciaal belang zijn voor het succes en het voortbestaan van een bedrijf maken ze geen deel uit van het 'werk' van het bedrijf dat er immers juist uit bestaat producten of diensten aan die klanten te leveren. Ook de contractuele situatie is voor leerlingen anders dan voor personeel. Ieder personeelslid is contractueel met de school verbonden (in TA-termen: een administratief contract) en is op vrijwillige basis lid geworden van

de organisatie. De leerling heeft niet zo'n contract: hij is 'ingeschreven' na vrijwillige aanmelding maar eenmaal ingeschreven is zijn 'lidmaatschap' verplicht op grond van de leerplichtwet.

Het werk van de school

Nuttig werk is het werk dat gedaan wordt als rechtstreeks uitvloeisel van de doelstelling van de school. Deze kan worden omschreven als:

Het verzorgen van onderwijs aan leerlingen ter verkrijging van een VMBO-, HAVO-, of Vwo-diploma.

Aan deze algemene doelstelling heeft de school specifieke doelstellingen toegevoegd, in lijn met het specifieke onderwijstype (Montessori) en de specifieke situatie waarin de school zich bevindt. Een en ander is gedetailleerd beschreven in het Strategisch Beleidsplan 2009-2014 dat dient als kompas voor de school.⁴

Onmiddellijk na de start van het schooljaar begon de organisatie met het verrichten van nuttig werk, het verzorgen van onderwijs aan de leerlingpopulatie. Met 'nuttig werk' wordt hier niet per se 'efficiënt werk' bedoeld. Hoe efficiënt het onderwijsproces plaats vindt wordt vooral op een dieper niveau bepaald, namelijk op klas-niveau. Het nuttig werk vermindert naarmate meer energie in intern en/of extern proceswerk wordt geïnvesteerd. In de school bestaat intern proceswerk bv. uit vergaderingen tussen leiding en personeel die dienen om structuur te verduidelijken, agitatie te neutraliseren en weerstanden te boven te komen. Beschouwt men leerlingen als deel van de organisatie dan valt onder deze categorie ook ordehandhaving tijdens de lessen.

Extern proceswerk is de energie die de organisatie moet besteden om 'druk uit de buitenwereld te weerstaan'. Hieronder vallen interacties met de moederorganisatie OSG, de relatie met de Onderwijsinspectie, relatie met de ouders, leveranciers, etcetera.

Mijn inschatting is dat niet meer dan 5-10% van de inspanning van het personeel (leiding + medewerkers) besteed werd aan intern- en extern proceswerk. Maar dat is exclusief het interne proceswerk ten gevolge van ordehandhaving. In mijn schatting, gebaseerd op de eigen ervaringen, zou daarmee gemakkelijk 30-40% van de inspanning van de docenten mee gemoeid kunnen zijn.

Spanningen aan de grenzen

In mijn perceptie waren er weinig interne spanningen aan de interne hoofdgrens tussen leiding en medewerkers. Ook op de andere interne grenzen, tussen categorieën medewerkers onderling bijvoorbeeld, heb ik van spanningen niets gemerkt. Ik vond dit opmerkelijk omdat de komst van een contingent docenten en leerlingen van de zusterschool Impulse, die bovendien hun eigen identiteit mogen behouden, hoe dan ook een aanslag betekent op de Montessori identiteit, hoewel ik die in de bovenbouw niet als krachtig heb ervaren.

Opvallend was ook dat er in de personeelskamer weinig tijd werd besteed aan mopperen en klagen. Van spanningen binnen het leiderschap was eveneens niets te merken.

Het is mogelijk dat er aan de externe grens wel spanningen bestaan, maar dat deze voor de medewerkers niet zichtbaar zijn omdat het leiderschap ze afhandelt. Dat betreft dan met name de contacten met College van Bestuur van OSG en die met de Onderwijs Inspectie. In dat geval is het een teken van competent management omdat zichtbare druk aan de grens direct invloed heeft op de organisatie waardoor per saldo minder tijd voor nuttig werk overblijft.

De autoriteit in de school

De *verantwoordelijke leider* is de rector in de persoon van H.T. Hij staat als zodanig vermeld in het organigram en op de website. Door het College van Bestuur van de overkoepelende OSG wordt hij verantwoordelijk gehouden voor het efficiënt functioneren van de school in overeenstemming met overeengekomen prestatiecriteria. In mijn perceptie is H.T. tevens de *effectieve leider* en ook de *psychologische leider*. De conrectoren A.B. voor de bovenbouw en B.K. voor de onderbouw leken eveneens verantwoordelijk en effectieve leiders te zijn in hun respectieve organisatieonderdelen. Interessant is of er in de perceptie van de medewerkers een *primaire leider* bestaat. Weliswaar is het MC gebaseerd op de pedagogische inzichten van Maria Montessori maar zij lijkt op de school niet een Euhemerus status te hebben; ik heb zelden meegemaakt dat er aan Montessori-principes werd gerefereerd. Vooral in de bovenbouw lijkt het on-

derwijs volkomen gedomineerd te worden door zeer gedetailleerde exameneisen en -procedures waar onderwijskundige inzichten ondergeschikt aan zijn. Dit lijkt ook wel ten grondslag te liggen aan het besluit de Impulse-bovenbouw leerlingen toe te voegen aan die van het MC: door de dominantie van de, vanuit het Ministerie van OCW voorgeschreven, exameneisen en -procedures is er nauwelijks plaats voor idealistische onderwijsprincipes à la Montessori of Impulse. Bijgevolg is de oogst aan aanbeden primaire leiders schraal.

De *canon* van het MC bestaat uit haar oprichtingsstatuut, een autorisatiedocument van de Minister van Onderwijs dat haar de bevoegdheid tot het geven van onderwijs verleent, het geheel aan voorschriften van het Ministerie van OCW, volgens welke het onderwijs gegeven dient te worden, een document dat de relatie met de moederorganisatie OSG vastlegt, alsmede interne handboeken en procedures die de werkwijzen en kwaliteitseisen vastleggen. Voorts missie- en visiestatements, strategische plannen, mores en gedragsvoorschriften. De *organisatiecultuur*, als onderdeel van de canon, heeft, zoals eerder beschreven, drie aspecten.

1 De Technische Cultuur; het Volwassen-, of rationele aspect

Dit omvat het geheel aan werkwijzen en technische hulpmiddelen en systemen om het werk in de organisatie op een doelmatige manier te laten verlopen, dit betreft zowel het 'nuttige werk' als het proceswerk. Op het MC omvat de technische cultuur bv. lesboeken, studiewijzers, laptops, leerlingvolgsystemen, (elektronische) schoolborden, grafische rekenmachines. Afgezien van aanloopproblemen heb ik dit geheel aan middelen als heel adequaat ervaren. De aanloopproblemen werden veroorzaakt doordat de toegang tot systemen niet tijdig geregeld was, doordat systemen nieuw voor mij waren en leer/oefentijd ontbrak en doordat de registratie van leerlingen niet tijdig beschikbaar was, waardoor absentie aanvankelijk niet goed geregistreerd werd. Maar na enkele weken was dit alles sterk verbeterd.

2 Etiquette; het Ouder- of traditionele aspect van de cultuur

De etiquette is gebaseerd op het sociale contract

tussen de leden, namelijk: “*Ik zal jou als persoon respecteren en jij respecteert mij*”. Op het niveau van leiderschap en medewerkers ervoer ik als nieuwe docent inderdaad duidelijk dat zo’n contract van kracht was. Ik voelde mij door leiding en medewerkers geaccepteerd; ook was er een grote bereidheid bij collega’s om informatie te geven en te helpen bij aanloopproblemen. De sfeer in de pauzes in de personeelskamer en tijdens vergaderingen werd ook bepaald door wederzijds respect. Ik ervoer de etiquette als ‘losser’ dan in het bedrijfsleven, bijvoorbeeld wat betreft (ongeschreven) kledingvoorschriften. Ook de omgangsvormen ervoer ik als informeler en er leek ook minder carrièredruk en -drang te zijn, mogelijk ook omdat carrièrekansen minder rechtstreeks voorhanden zijn. De mij uit vroegere organisaties bekende ‘scoreddrift’ ervoer ik hier niet.

3 Karakter; het Kind- of archaische aspect van de cultuur

Een periode van enkele maanden is te kort om het karakter van een organisatie als MC te leren kennen. Ik begon volijverig aan mijn taak en verbleef in de koffie- en lunchpauzes en tijdens mijn vrije uur in de personeelskamer en ontmoette daar nieuwe collega’s met wie ik korte kennismakingsgesprekjes voerde. Kort, vooral ook omdat op deze school de pauzes tot het minimum beperkt blijven. Er werd daar ook wel pret gemaakt, bepaalde personen leken op te treden als aanjager en deze leken een zekere populariteit te genieten. Er was wel een ‘ons-kent-ons’ tendens merkbaar: groepjes die elkaar al langer kenden trokken steeds weer naar elkaar toe. Het was soms wel even slikken om te merken dat ik geen deel uitmaakte van dergelijke groepjes en een enkele keer zelfs tijdens een pauze met niemand sprak. Maar aangezien ik wel bekend ben met het ‘nieuwelingfenomeen’ was dit niet een echt probleem voor mij. Ter gelegenheid van een verjaardag werd er af en toe getrakteerd op gebak. Dit gebeurde nogal anoniem, er stonden dozen met gebak waaruit iedereen nam. Ik keek dan rond of er ergens iemand gefeliciteerd werd maar dat was meestal niet het geval. (*Op verjaardagen werden dus soms strooks gegeven door de jarige, maar die kreeg weinig strooks terug van de getrakteerden.*)

Al met al waren er maar weinig karaktermanifestaties. Zoals al gezegd was het opmerkelijk dat

er weinig gemopperd en geklaagd werd; dit kan uitgelegd worden als afwezigheid van het (Ouder) spel ‘Zij (de leerlingen) zijn niet OK’ en/of het (Kind) spel ‘Zij (de leiding) zijn niet OK’. In mijn ervaring wordt het karakter van scholen nogal eens met deze spelen ‘verrijkt’ en de bijna-afwezigheid ervan op deze school was weldadig.

Conclusie

Aanleiding tot dit artikel was mijn nieuwsgierigheid naar de toepassing van Berne’s organisatie-theorie op een concrete organisatie in een realistische setting.

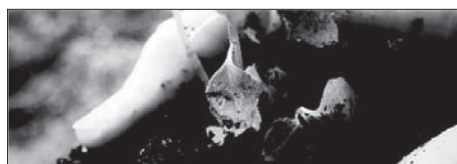
Berne heeft bij zijn bemoeienissen met organisaties altijd *cure* op het oog. Hij kijkt met de intentie om zieke organisaties gezond te maken. Zijn benadering is die van “*the engineer who was called to repair a boiler*”. Die technicus observeert de boiler en geeft er dan één tik met een hamer op waardoor het probleem verholpen is.

Mijn ambitie bij dit artikel gaat niet verder dan het observeren. Het verwerken van de observaties, het vergelijken van de observaties met die uit andere reële of ideale organisaties, of met theoretische modellen, het op grond daarvan trekken van conclusies over de gezondheid van de organisaties en het doen van, of voorstellen van corrigerende interventies valt ver buiten de opzet.

Mijn conclusies hebben slechts betrekking op de toepasbaarheid van een aantal van Berne’s organisatieconcepten op een bestaande organisatie.

1 Het structuurdiagram is rechtstreeks toepasbaar op de schoolorganisatie. Het belicht interessante aspecten als de niet helemaal transparante samenstelling van het leiderschapsteam en de gelijkwaardigheid van alle medewerker-categorieën. Ook brengt het de vraag in beeld naar de positie van de leerling: hoort deze nu wel of niet tot de schoolorganisatie?

2 Het ‘organisatiewerk’-concept is nuttig; het lijkt aan te duiden dat de school zich grotendeels kan wijden aan ‘nuttig werk’ en zich dus niet verliest in intern of extern proceswerk. Maar als tot op klassikaal niveau wordt gekeken kan het interne proceswerk beduidend groter uitvallen omdat dan de tijd en energie die met ordehandhaving gepaard gaat meegerekend moet worden als



Persoonlijk



Creatief



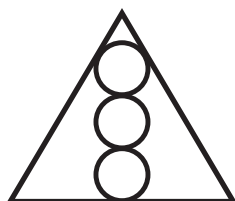
Autonoom

Programma 2010 / 2011

20 en 21 januari 2011: **Introductietraining**
door Matti Sannen

15 en 16 april 2011: **Relationele TA in de praktijk**
door Bea Verzaal

19 en 20 mei 2011: **De Transactionele Manager**
door Abe Wagner



Meer weten? info@ta-academie.nl

TA academie

www.ta-academie.nl

proceswerk. Dit is verder niet onderzocht.

3 Het grensconcept is goed toepasbaar. Toepassing op het niveau van leiderschap en medewerkers wijst op weinig agitatie en andere interne spanningen. Externe druk is binnen de organisatie wel merkbaar (Onderwijs Inspectie) maar wordt door de leiding als beheersbaar voorgesteld. De grensproblematiek tussen medewerkers (docenten) en leerlingen lijkt deze auteur aanmerkelijk groter maar is buiten beschouwing gelaten.

4 Berne's leiderschapsconcept met z'n verantwoordelijke, effectieve, psychologische en primaire aspecten levert toegepast op MC het geruuststellende beeld op van een verantwoordelijke leider die tevens gezien wordt als de effectieve en de psychologische leider. De afwezigheid van duidelijke primaire leiders in een school voor voortgezet onderwijs is mogelijk een gevolg van de niet aflatende stroom reorganisaties die dit onderwijs in de laatste 50 jaar heeft 'genoten'.

5 Het toepassen van het 3-ledige concept orga-

nisatiecultuur levert het beeld op van een adequate *technische cultuur*, een aangename, losse *etiquette* op het leiders-medewerkersniveau en een niet al te uitgesproken *karakter* op datzelfde niveau. Dit laatste wordt mee veroorzaakt door de korte observatietijd van 2 maanden. Interessant zou zijn het concept *organisatiecultuur* toe te passen op het klassikale niveau. Om de omvang van dit artikel te beperken is daar van afgezien.

Noten

1. In feite blijft het niet alleen bij waarnemen; dr. Q doet ook af en toe interventies
2. Of, correcter gezegd: "Ik zal jou persona respecteren en jij respecteert mijn persona" Iemands persona is het beeld dat hij van zichzelf aan de buitenwereld presenteert, dus zoals hij gezien wil worden.
3. Tekst vermeld op de website van Impulse
4. In het bezit van de auteur; dit is een op aanvraag bij de directie beschikbaar document.

Geraadpleegde literatuur

Berne, E. *The Structure and dynamics of Organizations and Groups*, J.B. Lippincott Company, 1963.

De relationele adviseur - de werkwijze

Servaas van Beekum

De schrijver dankt de deelnemers in de groep voor hun permissie om hun reflecties in dit verslag te gebruiken.



Korte inhoud

Organisatieadviseurs raken meer en meer geïnteresseerd in de zogenaamde ‘relationele benadering’. Dit creëert nieuwe helderheden voor het werk en roept tevens vragen op, met name over de manier van werken. Het is mooi de principes van de benadering te onderkennen, maar hoe werkt het eigenlijk. Wat is de methodologie van de relationele benadering? Dit artikel exploreert de essentie van de relationele benadering en beschrijft een casestudy over het leren van de methode.

Toen transactionele analyse in de jaren 80 en 90 zijn psychoanalytische wortels herontdekte, betekende dat voor veel psychotherapeuten en consultants een soort van thuiskomen. Carlo Moiso (1985) bracht het concept overdracht terug in transactionele analyse en verdiende er terecht een EBMA (red: Eric Berne Memorial Award in Transactional Analysis) mee. De ‘relationele benadering’, die hieruit groeide, werd er één in de variëteit van benaderingen, die de rijkdom en verscheidenheid van hedendaagse transactionele analyse kenmerkt (van Beekum, 2006, 2007). Hargaden and Sills’ boek (2002) dat eveneens een EBMA won, zette de relationele benadering op de landkaart van psychotherapie, met een uitgebreide beschrijving van verschillende types van overdracht. Cornell en Hargaden (2005) onderzochten de groei van de relationele traditie in transactionele analyse in brede zin en Van Beekum (2006, 2007) bracht de benadering onder de aandacht van organisatieadviseurs.

Overdracht en tegenoverdracht

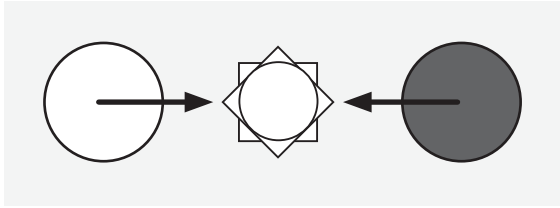
Iedere benadering in helpende beroepen, geeft met een verschillende lens en focus, aandacht aan de relatie tussen de partners in het werk: tussen supervisor, therapeut, trainer, consultant, coach

en hun klanten. Het specifieke van de relationele benadering is dat ze actief werkt met de onvermijdelijke en impliciete overdrachtdynamiek, zoals die voorkomt in de werkrelatie. Nogal wat transactioneel analisten stellen zich evenwel op als overdracht ontkenners, doorgaans vanuit een slecht geïnformeerde positie, aangewakkerd door de rebellie van Eric Berne en geïntrojecteerd door de eerste en tweede generatie van zijn volgelingen. Anti-psychoanalyse en als gevolg een negatieve houding ten opzichte van psychoanalytische concepten, werd als standaard in training gebracht. Bij gelegenheid kunnen we nog steeds een transactioneel analist horen zeggen: “*Overdracht? Dat heb ik niet in mijn groepen. Wij zijn allemaal grote mensen en in onze Volwassene*”.

Het concept van een, twee en twee-en-een-half persoons psychologie is hier helpend. Dit concept verwijst naar Stephen Mitchell’s baanbrekend denken over een relationele theorie, waarin hij een onderscheid maakt tussen een zelf-pool, een object-pool en een interactionele pool (Mitchell, 1988). Aan ieder van deze polen kunnen concepten worden gerelateerd, die samen de ontwikkeling van nieuwe theoretische integratie kenmerken.

Vanuit een expert model, waarin ‘de dokter’ het beste weet wat er aan de hand is, ligt de aandacht geheel op de patiënt en de juiste diagnose. De dokter, therapeut, adviseur zelf is geen deel van reflectie. Wanneer die erbij betrokken wordt, kan er over beide personen in de relatie gereflecteerd worden. Van één naar twee persoons psychologie. Deze verdeling loopt grotendeels parallel met de ontwikkeling van vroege psychoanalyse, gedragsbenadering en humanistische psychologie in de vorige eeuw.

In de zogenaamde twee-en-een-halve-persoons



Figuur 1 Co-Creatie van de relatie

psychologie wordt aandacht gegeven aan de extra dimensie die ontstaat vanaf het ogenblik dat het werk begint, namelijk de relatie tussen beide partijen. Samen creëren zij een unieke en gedeelde ruimte, die niet het exclusieve eigendom is van een van hen. Het is gezamenlijk gecreëerde werkelijkheid. *“There is a shared field, a common communicative home, which is mutually constructed”* (Parlet, 1991 in Summers and Tudor, 2000). Deze werkelijkheid kan geëxploreerd worden zowel door de adviseur als door de organisatie, maar het is de adviseur die er de aandacht op vestigt. In de relationele benadering richt deze exploratie zich op de diverse lagen van dynamiek, zoals ze bewust en onbewust tot leven komen in de relatie. Dit impliceert overdrachts- en tegenoverdrachtdynamieken. De subjectiviteit van de klant/organisatie en die van de adviseur ontmoeten elkaar, waarbij de adviseur de taak heeft deze subjectiviteit te benoemen.

De relationele adviseur observeert en draagt de complexiteit, maar neemt ook deel in de relationele wereld van de organisatie. Hij activeert en her-activeert de diverse aspecten van relaties zoals die in het proces met de klant voorkomen. De adviseur maakt zichzelf beschikbaar om beïnvloed of zelfs geraakt te zijn door de overdrachtrelaties van de kant van de klant. Tevens gebruikt hij zijn eigen tegenoverdrachtelijke reacties op wat er gebeurt, met het doel om de her-activeringen te begrijpen en betekenis te geven (van Beekum, 2006, 2007).

Dan brengt de adviseur delen van zijn interne wereld naar buiten in een interventie die erop gericht is betekenis te geven aan de wereld van de organisatie. Die interne wereld van de adviseur is doorgaans een complex van emoties, gedachten, associaties, dromen en fysieke reacties. De uitdaging voor de adviseur is het om steeds af te wegen of hij deze interne wereld bij zich houdt of ze naar buiten brengt. De subjectiviteit van

de adviseur kan aldus voor de organisatie een bron van informatie zijn, die naar believen wordt opgepakt of genegeerd, afhankelijk van de noden, verdedigingsmechanismen en wijze van denken in de organisatie.

Organisationele complexiteit en Parallel proces

Binnen het referentiekader van de psychotherapeut of de counselor worden de relationele dynamieken vaak geïndividualiseerd en gerelateerd aan de twee individuen en hun verbinding. Daarmee worden ze geïsoleerd van het bredere systeem waarbinnen de therapie plaats vindt. Eén-op-één psychotherapie is er meestal niet op gericht om breder systeemdenken te implementeren. Dit is geheel anders in werken met organisaties.

De organisatie als klant is vanaf de start een complexe multi-gelaagde eenheid. De CEO of the senior manager die de adviseur ontmoet in een intake interview, draagt een heel systeem met zich mee. Het is dat gehele systeem waarmee de adviseur een relatie aangaat. Wat er inhoudelijk ook in het eerste interview wordt opgehoest, de relationele dynamiek waarin de adviseur tegenoverdrachtelijk participeert, gaat over alle stakeholders en over alle niveaus in de organisatie als geheel. Hier ligt in de relationele benadering voor de adviseur het materiaal om mee te werken. In het creëren van relatie in het interview, is gezamenlijkheid centraal en de adviseur werkt van daaruit.

Wanneer we parallelle processen begrijpen, weten we dat het organisatiesysteem verbonden is met het adviseurssysteem en dit gaat de één-op-één relatie van het interview ver te boven. Als de adviseur erop gericht is om iets toe te voegen aan wat er in de organisatie aan de hand is, doet hij er goed aan zijn eigen complexiteit en multi-gelaagdheid in relatie met het klantsysteem te onderzoeken. Dit is het beste argument voor de adviseur om intake gesprekken, en de verwerking ervan, met een breder team aan te gaan.

Het concept parallel proces is geïntroduceerd in een artikel van Doermann (1976) en verder uitgewerkt door diverse auteurs (Kahn, 1979; Gediman & Wokenfield, 1980; Hawkins & Shohet, 1989). De bewuste en onbewuste dynamiek tussen leden en delen van het organisatiesysteem kan

worden ervaren in het adviseurssysteem. Deze parallelle dynamiek beweegt zich 'naar boven', dat wil zeggen het vloeit van het klantsysteem in het consulting systeem. Angsten en weerstanden onder de adviseurs, kunnen die van het klantsysteem spiegelen. Wanneer deze dynamiek niet goed wordt opgepakt en niet wordt bevat in de adviseursgroep, neemt de kans toe dat hij wordt geactiveerd in het klantsysteem. Om te begrijpen wat er aan de hand is in de organisatie, dient de adviseursgroep te werken aan de interne issues die tussen henzelf opkomen terwijl ze reflecteren over de organisatie. Wanneer de adviseursgroep werkt met de symboliek van hun eigen dynamiek als spiegel voor de organisatie, beweegt zich het parallelle proces 'naar beneden', dat wil zeggen het produceert draagkracht voor de organisatie om aan het werk te gaan.

Bion, in een van zijn reflecties over groepstherapie, stelt dat "...many interpretations, and among them the most important, have to be made on the strengths of the analyst's own emotional reactions" (Bion, 1961, p.148). Wanneer adviseurs de capaciteit hebben om niet alleen te werken met observeerbare feiten, maar ook met hun eigen emotionele, subjectieve en tegenoverdrachtelijke reacties, dan kunnen zij interventies vinden die de kern raken van wat er in de organisatie aan de hand is.

De werkwijze: een leer project

Dit is in feite een gevals-presentatie van een workshop model, waarin een live-situatie met een klant werd gebruikt om trainees in staat te stellen... "*om gelaagde relationele dynamiek in een live-adviesrelatie te exploreren en er relationeel dynamisch mee te werken, uit ervaring in het hier en nu, met het doel dit in een advies te verwerken en daaruit te leren voor de toekomst.*"

Projectplan

Een tweedaagse niet-residentiele workshop werd gehouden in 2008 en opnieuw in het najaar van 2010 in Arnhem, Nederland. De workshop werd gesponsord door P.R.O Consult. In beide situaties werkte ik nauw samen met Joost Levy, directeur van P.R.O Consult. Ik droeg de verantwoordelijkheid voor de gehele tweedaagse en wij droegen gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het

praktijkdeel van de workshop in staf-rollen als directeur en co-directeur. Aangezien het een nogal specialistische workshop betrof, waren wij beide keren blij met een selecte kleine groep van zes gemotiveerde deelnemers, allen ervaren adviseurs rond de 40-50, met uitgebreide opleidingsachtergrond, enkelen met een certificaat als transactioneel analyst (CTA).

De workshops waren gepland volgens het schema hierboven in zes stappen. Wat volgt is een beschrijving van elk van deze stappen met inhoudelijke voorbeelden uit de workshop in 2010.

1 Theorie

Centraal in de theorie was het concept van het gezamenlijk creëren (de co-creatie) van de relatie. Omdat alle studenten een opleiding in transactionele analyse voltooid hadden, discussieerden we de analytische wortels van transactionele analyse en verschil en overlap tussen transactionele analyse en psychoanalyse. Bovendien reflecteerden we de concepten over bewust, voor-bewust en onbewust groepsproces, met de metaforische hulp van de ijsberg. Deze theorie is beschreven in een eerder artikel (Van Beekum, 2006, 2007)

Als warming up oefening werkten de trainees met het 'distillatie proces'. Dit is een relationeel methodologische proces, benoemd door Elana Leigh (2008). Deze oefening zet de trainees op het spoor om eerst hun bewustzijn van stimuli en werkelijkheid in het hier en nu te vergroten en er vervolgens laag voor laag vanaf te halen om aldus met een steeds dieper niveau van persoonlijke en scriptgebonden stimuli in contact te komen, met het doel de eigen overdrachtsrelatie met de wereld van de ander te begrijpen. In de methode van werken wordt daarmee de eigen hier en nu waarneming van zelf en ander, bewust ingezet om de klant te helpen met zijn vraagstuk.

2 Het Constitueren van een Adviesbureau

Als workshopleiders informeerden we de trainees over de hoofdlijnen en doel van het project. In opzet eigenlijk een alledaagse opdracht: interview een klant en breng later advies uit. De trainees moesten zichzelf als een tijdelijk adviesbureau constitueren. Ze moesten hun onderlinge overeenkomsten en verschillen uitzoeken, een identiteit als bureau vinden en besluiten nemen over verschillende rollen voor het interview met de

Taak en doelen	Tijd	Stappen
...om gelaagde relationele dynamiek in een live-adviesrelatie te exploreren en er relationeel dynamisch mee te werken, uit ervaring in het hier en nu, met het doel dit in een advies te verwerken en daaruit te leren voor de toekomst	Dag 1 9.30 - 11.30	Startoefening en theorie aanbod door de staf.
	11.30 - 13.00	Oprichten van het adviesbureau; voorbereiden van het interview met de cliënt; mogelijke consulten vanuit de consulting staf: de workshopleiders.
	14.00 - 15.30	Het adviesbureau interviewt de klant.
	15.30 - 17.00	Het verwerken en onderzoeken van het interview en dit zo veel mogelijk te verbinden met de overdrachtdynamiek in het adviesbureau en de dynamiek met de workshopleiders. Dit met als doel het advies voor de klant te ontwikkelen.
	Dag 2 9.30 - 13.00	
	14.00 - 15.30	Het geven van advies aan de klant.
	15.30 - 17.00	Evaluatie

klant twee uur later. Wij gaven minimale informatie over de klant (naam, leeftijd, type organisatie en welke rol de persoon had in die organisatie). We gaven het bureau ook de verzekering dat de klant een vraag over zijn bedrijf zou meebrengen. Een van de deelnemers reflecteert achteraf over dit proces: *“zonder de leiding van de begeleiders, ontstond een proces van groepsdynamica. In het zoeken naar elkaar, naar intimiteit en nabijheid, ontdekten we dat we zaken vermeden en probeerden daar lering uit te trekken.”*

Als workshopleiders hadden we met de groep gecontracteerd dat we met ons eigen proces, ervaring en observaties in het hier en nu aanwezig zouden zijn, zij het op afstand. En dat we hypothesen over het werk zouden creëren, die we ongevraagd aan het bureau zouden aanbieden. Ons contract hield ook in dat we beschikbaar waren om als consultants door het bureau gebruikt te worden en dat we bij gelegenheid het bureau zouden bezoeken om hun proces te observeren. We waren fysiek geïsoleerd van het bureau, gescheiden door een muur waar harde geluiden doorheen kwamen. We ontdekten dat toen gestamp van een ‘energie-oefening’ in het bureau ons bereikte. Het geluidsniveau was het hoogst op momenten dat de angst in het bureau voor de taak toenam. Angsten die het bureau bezig hielden waren over hun eigen proces, hun onderlinge verschillen, hoe rollen

te verdelen, angst voor conflict onderling. Een deelnemer noteert: *“De workshopleiders hielpen ons desgevraagd bij dit proces door hun eigen waarneming en hypothesen over ons proces te delen. Hierbij stelden we ons telkens de vraag of datgene wat er in ons proces plaatsvond, in meer of mindere mate representatief was voor wat er bij en met de cliënt gebeurt.”*

Als workshopleiders hielden wij ons met onze eigen gevoelens bezig die ook op het continuüm van angst en opwinding geplaatst konden worden: wat als de klant besluit niet op te komen dagen, of als hij geen interessante vraag heeft voor ‘onze’ trainees. Welke issues zouden er opkomen tussen het bureau en ons en, niet onbelangrijk, welke verschillen onder onszelf zouden ook op kunnen komen. Deze verschillen zouden ook zijn effect kunnen hebben op het adviesbureau. Werkend met onze eigen overdrachten en met informatie uit een observatie van 5 minuten in het bureau, kwam er een interessant verschil naar voren over de snelheid waarmee we onze indrukken en hypothesen met het bureau zouden delen. Ons zoeken naar onze eigen verschillen en rollen, spiegelde het proces in het bureau. Bij het verdelen van rollen voor het interview struikelde de leden van het bureau over verschillen tussen relaxte en opgewonden mensen, man- vrouwenrollen en wat ze zelf noemden een ‘milde competitie onderling’. Wij hypothetiseerden dat het bureau zó bezig was

met zichzelf, dat ze niet meer konden reflecteren over hoe zij als consultants de optimale condities voor het interview zouden kunnen scheppen. We vroegen ons tevens af of deze dynamiek zijn schaduw vooruit wierp over de dynamiek in de organisatie van de klant.

3 Het Interview

De klant arriveerde voor het interview en werd door het bureau verwelkomd. Zij hadden gekozen voor een structuur met twee interviewers, twee observatoren in de hoek van de kamer en twee anderen die buiten de kamer op de gang bleven, overgeleverd aan hun proces van niet weten. Een deelnemer die op de gang bleef reflecteerde: *“Ik was verbaasd. Ik merkte dat ik heel veel van wat er gebeurde in het interview, feilloos registreerde. Ik verstond af en toe een woord. Soms een deel van een zin en soms gelach. Wat ik vooral voelde, in het hier en nu, was een scala aan emoties, die lang niet allemaal van mij waren. Een aantal van die emoties en energie kwam vanuit het gesprek.”*

De workshopleiders waren niet bij het interview aanwezig en eveneens overgeleverd aan hun eigen ervaringen, observaties en hypothesen.

4 De Verwerking

In dit deel van het proces brachten de zes leden van het bureau hun indrukken van het interview samen. Inhoudelijke aspecten, door de klant genoemd, werden gerelateerd aan reacties en emoties die door de verschillende bureauleden tijdens het interview werden ervaren. Deelnemer: *“Later bleek dat op een bepaald moment dat ik een steek aan hoofdpijn voelde, dat er iets pittigs gebeurde in het gesprek. Ik voelde soms verdriet, eenzaamheid en dat bleek exact te kloppen met wat er op dat moment aan thema's besproken werd. Zo bleek dat mijn waarneming van emoties, gevoeld in het hier en nu daar op de gang, gerelateerd waren aan het proces dat zich afspeelde tijdens het interview aan de andere kant van de deur.”*

Enkele thema's die tijdens deze fase in het verwerkingsproces van het bureau opkwamen waren:

- de ervaring om actief of reactief te denken;
- de ervaring dat het bureau niet optimaal gebruik maakte van de mogelijkheid om reflecties te krijgen van de workshopleiders-consultants; dat zij zich meer en meer van hen isoleerde;
- het werken met de verschillen in overdrachtelijke reacties tussen de leden van het bureau;

- de uitdaging om innovatief te zijn en risico's te nemen;
- de angst om anderen dichtbij het eigen denken te laten, gedachten voor zichzelf te houden;
- de angst om je hoofd boven het maaiveld te steken;
- de fysieke ervaring van kou of warmte in verschillende delen van het interview;
- de angst om dingen te benoemen;
- het spiegelen van de manier van praten van de klant.

Al deze thema's, ontstonden vanuit het interview en vonden hun weg in het reflectieproces van het bureau. Ieder van de zes bureauleden bracht de eigen ervaringen, gedachten en gevoelens in en collectief werkte men met de relationele dynamieken die in dit proces opkwamen. Deelnemer: *“Je laat die lastige stukken niet liggen omdat ze zo lastig zijn, maar je neemt ze waar en onderzoekt ze omdat het van belang is voor de vraag van de klant”*. En dit alles volgens het principe dat de bureauleden onderzochten wat ze waarnamen om daarin uit te zoeken wat van die waarneming vooral iets zei over henzelf, over persoonlijke scriptgebonden hang ups bijvoorbeeld of over de eigen onbewuste dynamiek van het bureau en wat van die waarneming iets zei over de klant. Zo werden hypothesen geboren over wat er in de eigen organisatie aan de hand was. Deelnemer: *“We startten... met een evaluatie van het interview. Vervolgens gingen we verder werken als groep, door te werken aan onze thema's als groep en dit te vertalen naar wat er mogelijk speelde in de situatie van de cliënt. Werkend met dit bewustzijn, onderzochten we onze thema's en probeerden we daar constructief werk mee te verrichten. Deze thema's vertaalden we naar de thema's van de cliënt. Zo bouwden we aan onze basis voor een advies’.*

Interessant was dat het bureau in deze fase de workshopleiders als externe steun nauwelijks gebruikte, wat ook door henzelf begrepen werd als een parallel proces met de klant die moeite had met het zoeken van steun. Het bureau werkte evenwel met de hypothesen die de workshopleiders hen desalniettemin ongevraagd aanboden.

5 De Presentatie aan de Klant

De presentatie aan de klant vond plaats met alle leden van het adviesbureau plus de workshopleiders in de ruimte, meeluisterend naar de wijze waarop het bureau besloten had de presentatie te

doen. Het bureau had dermate intensief met hun eigen reflecties gewerkt dat een open ‘procesadvies’ het resultaat werd: de klant werd uitgenodigd mee te denken met de vele hypothesen die de verwerkingsfase had opgeleverd. Dat gesprek werd geleid door de twee leden van het bureau die tijdens het interview buiten gebleven waren, een krachtige boodschap dat hier een bureau als geheel in de reflecties zichtbaar werd. Als eerste werd de procesverwerking door het bureau als methode aan de klant uitgelegd: “*We werken met wat we merken, zelfs nu in dit gesprek. We hoeven niet te precies te weten waar we uitkomen om toch een goed advies op te bouwen.*” Vervolgens werden de diverse gebieden die in de verwerkingsfase werden geëxploreerd aan de klant voorgelegd, zo mogelijk gerelateerd aan observaties en vragen uit het interview en steeds met de vraag aan het eind wat de klant hierin herkende voor zichzelf en zijn organisatie. Als gevolg ontstond er een boeiend gesprek, waarin de klant veel thema’s die hem aangeboden werden herkende en oppakte, soms uitmondend in een gedachte over een vervolgstap. Deelnemer: “*In dit gesprek konden we de cliënt helpen naar een hogere staat van bewustzijn over zijn interne proces. We deden dit door in het hier en nu te werken met wat er speelde, welke vragen de cliënt had en door terug te grijpen naar wat wij als groep hadden doorgemaakt in het proces dat we doorliepen. In het gesprek konden*

we heel mooi benoemen wat wij ter plekke ervoeren om daarop vervolgens samen met de cliënt te reflecteren. De cliënt ging naar huis met een aantal leerpunten waar hij mee aan de slag kon. Of hij dat gaat doen, is een keus die hij uiteindelijk zelf maakt.”

6 Evaluatie

De klant was weer vertrokken en het bureau kreeg tijd om zich te ontmantelen, om hun proces te evalueren, onaffe zaken te benoemen en vervolgens af te sluiten. Daarna volgde een slot evaluatie met de workshopleiders. Er was veel geleerd. Hier volgen enkele reflecties van de deelnemers na afloop:

- “*Het proces dat we als groep meemaakten, had een relatie met het proces dat zich afspeelde bij de cliënt en zijn organisatie*”.
- “*Mijn eigen bewustzijn over de kracht van de parallelle processen groeide enorm*”.
- “*Deze benaderingswijze is zo krachtig om te gebruiken. Ik ben er van onder de indruk geraakt. Ik heb zelf ook ervaren dat ik veel meer kan dan ik dacht.*”
- “*De workshop gaf me permissie om waar te nemen wat ik waarneem en te voelen wat ik voel. Als ik check wat ik meen waar te nemen kan ik de klant verder helpen (én mijzelf serieus nemen)*”.
- “*Ik concludeer dat - wil ik echt klanten helpen op een fundamenteel niveau - ik me wel móet begeven in de onderstroom.*”.

Geraadpleegde literatuur

Bion, W. *Experiences in Groups*, New York Basic Books, 1961.

Cornell, F. & Hargaden, H. *From Transactions to Relations, the Emergence of a Relational Tradition in Transactional Analysis*, Hawthorne, Haddon Press, 2005.

Doehrmann M. Parallel process in supervision and psychotherapy. *Bulletin of the Menninger clinic* 1976; 40(1):9-104.

Gediman, H. & Wolkenfield, F. The parallelism phenomenon in psychoanalysis and supervision: its reconsideration as a triadic system. *Psychoanalytic Quarterly* 1980; 49:234-255

Hargaden, H. & Sills, C. *Transactional Analysis, a relational perspective*, London Brunner/Routledge, 2002.

Hawkins, P. & Shohet, R. *Supervision in the Helping Professions*. Buckingham: Open University Press, 1989.

Kahn, E. The Parallel Process in Social work, Treatment and Supervision. *Journal of Contemporary Social work* 1979; p520-528

Leigh, E. *The Distillation Process*, a non published working paper of the Australian Centre for Integrative Studies (ACIS); www.acissydney.com.au, 2008.

Mitchell, S. *Relational Concepts in Psychoanalysis*. Cambridge MA, Harvard University Press, 1988.

Moiso, C. Ego States and Transference. *Transactional Analysis Journal* 1985; 15:194-201.

Odendaal, P. Workshopverslag op zijn blog: <http://goo.gl/fb/G8dxe>, 2010.

Parlet, M. Reflections on Field Theory. *Britisch Gestalt Journal* 1991; 1:69-81

Summers, G. & Tudor, K. Co-creative transactional analysis. *Transactional Analysis Journal* 2000; 30:23-40

Van Beekum, S. The Relational Consultant. *Transactional Analysis Journal* 2006; 36:318-329. Ook: *De Relationele Adviseur* in Strook, magazine van de NVTA, 2007.

De weg van CTA naar TSTA

Joost Levy

TSTA-O, CTA-E Kerndocent van de opleiding Ontwikkelingsgerichte TA in Organisaties van de PRO academie.

E-mailadres: j.levy@proconsult.nl



Inleiding

Twee jaar geleden schreef Lieuwe Koopmans over zijn ervaringen in de laatste fase van zijn CTA traject. Erg informatief voor mensen die zelf overwegen om dat traject te doorlopen.

Inmiddels pakken veel meer trainees de handschoen op om CTA te worden. Een verrijking voor TA in Nederland. En dan groeit ook de behoefte om die weg na CTA te vervolgen richting Teaching and Supervising Transactional Analyst (TSTA). Ik heb die weg net afgelegd en heb mijn examen in Montréal op het ITAA congres gedaan. In dit verslag mijn persoonlijke verhaal over mijn leerweg. Ik hoop dat het informatief is en dat mijn persoonlijke ervaringen kunnen dienen als een illustratie van een leerweg.

Laat ik beginnen met in enkele zinnen aan te geven hoe ik met TA ben begonnen. Ik denk dat het 1988 was dat ik mijn 1-0-1 deed op de universiteit in Utrecht met Erika Stern als docent. Na mijn studie ben ik in 1991 met de tweejarige TA opleiding begonnen, ook bij Erika Stern. Enkele jaren later heb ik ruim een jaar leertherapie gedaan bij Maarten Kouwenhoven en heb Servaas van Beekum gevraagd mijn sponsor richting CTA te worden in het werkveld organisatie. In 1998 heb ik mijn CTA behaald. Maar ik merkte dat ik meer en meer vanuit organisatie perspectief aan het werk was en besloot nogmaals mijn CTA te halen in het werkveld Organisatie. Inmiddels was ik vast besloten zelf een TA opleiding te starten en haalde in 2002 deze tweede CTA certificering. Op dat tweede CTA examen voelde ik een goed contact met een van de leden van de examenboard. Fritz Mautsch uit Keulen.

Ik wilde daarna starten met mijn TSTA traject, maar na het CTA examen moet je volgens de regels een jaar wachten alvorens je de workshop ter voorbereiding van de status van Provisional Teacher and Supervisor (PTSTA) mag doen. Deze workshop heet

de TEW; de Training and Endorsement Workshop. Voor deze workshop wordt je geacht een presentatie te geven van een les of lessencyclus op basis van een TA onderwerp. Een lesonderdeel ga je concreet geven tijdens de training. Daarna geven de mede studenten en de docenten hun feedback op je werkwijze. Ook geef je een supervisie aan een collega trainee en ontvang je supervisie over een zelf ingebrachte casus. Tenslotte breng je twee *endorsement letters* mee. Dit zijn brieven van TA docenten die jou hebben zien werken en jouw voorlopige status als docent en supervisor ondersteunen. Ik heb mijn TEW in 2003 in Malmö Zweden gedaan met een groep van ongeveer 12 mede trainees. Het was een prettige cursus. De docenten gaven ook colleges in didactiek van supervisie en onderwijzen en over ethiek. Ik heb deze *teach* momenten toen niet als heel krachtig ervaren. Voor mij een stimulans om in de toekomst zelf bij te gaan dragen aan deze workshops vanuit mijn onderwijskundige achtergrond. Voor de TEW kan je niet slagen of zakken, alleen is het mogelijk dat je met aanvullende vaardigheidseisen en aanbevelingen aan de slag moet, alvorens een Sponsorcontract met een TSTA te kunnen sluiten.

Ik kwam met alle benodigde handtekeningen uit deze TEW training en eind oktober 2003 had ik mijn PTSTA contract binnen. Fritz Mautsch die ik eerder noemde had ik als begeleider gevraagd. Zo'n keuze voor sponsor is mijns inziens een belangrijk moment in de opstart van het proces. Met zo'n persoon moet voldoende een 'klik' bestaan om gedurende meerdere jaren een leerrelatie mee aan te gaan. Voor mij moest deze persoon ook een aantal kwaliteiten hebben die ik zelf nog verder wilde ontwikkelen. Als je Fritz Mautsch zegt, zeg je *bonding*. Dit in verbinding staan met mijn cliënten en trainees was voor mij een thema waar ik mij verder in wilde verdiepen. Dit even kort over mijn sponsorkeuze. Zijn eerste woorden waren, "*zie mij niet als sponsor, maar als mentor*". Ik heb mij met deze uitnodiging vanaf het eerste moment in een prettige leerrelatie met Fritz gevoeld. In de eerste jaren van mijn

contract heb ik enkele cursuscycli bij hem gevolgd. In latere jaren verschoof het accent naar doceren van onderdelen in zijn opleidingsgroepen. Deze situatie waarin ik weer in een leergroep zat en Fritz als rolmodel heb kunnen ervaren, heb ik als heel prettig beleefd. Het leren en werken in Keulen was daarbij een aanvullende leerdimensie in mijn ontwikkelingsproces.

Leren in eigen huis

In 2004 ben ik gestart met mijn eigen opleidingsgroepen. De opleiding kreeg de titel: 'Ontwikkelingsgerichte TA in organisaties' In deze opleidingsgroepen heb ik een team van docenten uitgenodigd die duidelijk eigen kwaliteiten hadden die waardevol voor mijn trainees waren en als extra ook voor mij in mijn leertraject op weg naar mijn TSTA waardevol waren om van te leren. Ik heb als uitgangspunt in mijn opleiding dat ik als kerndocent altijd aanwezig ben om de rode draad van het totale leertraject centraal te houden. Het voordeel hiervan was dat ik alle modules die mijn collega's gaven ook zelf bijwoonde en daarin participeerde als docent. Zo zijn Julie Hay, Fritz Mautsch, Servaas van Beekum, Sari van Poelje, allen TSTA regelmatig of continu in de opleidingsgroepen aanwezig geweest. Daarnaast waren en zijn Anne de Graaf en Bea Verzaal ook PTSTA, collega's in de opleiding. Anne haalde zijn TSTA status reeds enkele jaren voor mij.

Een andere vorm van het organiseren van mijn leren gaf ik vorm door docenten voor cursussen naar mijn opleidingsinstituut te halen. Zo heeft Susannah Temple haar startcursus voor haar Temple Index of Functional Fluency (TIFF) bij mij in Arnhem gegeven. Een aantal cursisten zijn enthousiast doorgegaan en zijn nu gecertificeerd om met de TIFF te werken. Ik ga dat zeker ook nog doen. Een ander voorbeeld is de tweedaagse workshop die Servaas van Beekum samen met mij nu tweemaal heeft gegeven naar aanleiding van zijn waardevolle artikel 'de relationeel adviseur' Ook dit werk droeg bij aan mijn leertraject.

Leren buiten de deur

Naast de leertrajecten die ik volgde bij Fritz Mautsch in Keulen, heb ik ook andere cursussen gevolgd. Ik ben mij bewust dat ik makkelijker buiten de grens kon leren, dan binnen Nederland. Voor mij speelt daar in mee dat Nederland maar weinig TSTA's heeft en ik met deze personen in zowel een

vertrouwelijke collegiale als in een concurrerende relatie sta. Ik wilde die rollen zo veel mogelijk scheiden. Daar waar mogelijk heb ik mijn docenten en supervisors dus gekozen buiten deze Nederlandse omgeving.

Zo ben ik in mijn TSTA fase tweemaal naar The Berne Institute in Nottingham geweest. Het opleidingsinstituut van Ian Stewart en Adrienne Lee. De Professional Excellence Workshop die zij daar geven leverde mij leerruimte, reflectieruimte, en ook veel plezier op. In totaal heb ik daar in mijn CTA en PTSTA fase vijf keer geparticipeerd. Vier maal met de inmiddels overleden docent Alice Stevenson als warm en lichtvoetig middelpunt.

Ook ben ik enkele malen naar een workshop bij Nelly Micholt in Brussel geweest. Nelly is zowel deskundig als prettig ondersteunend. De groepen die zij in het Nederlands begeleidde hebben mij meer bekoord dan de groepen met Frans en Engels als voertaal. Lost in translation was soms de valkuil.

Bill Cornell gaf een workshop over Therapie en Body Work in Nottingham. Hoewel ik geen klinisch Transactioneel Analyst ben, heb ik mijn registratie als GZ psycholoog en geef therapie. Ik heb deze workshop voor zowel mijn therapeutisch werk als voor mijn supervisie en coaching buitengewoon zinvol gevonden.

Doceren buiten de deur

Aanvullende leerervaringen deed ik op in onderwijsrollen buiten mijn eigen opleidingsgroep. Zo heb ik enkele 1-0-1's gegeven in Roemenië en enkele workshops over thema's die mij interesseren. Zowel in Boekarest als in Timisoara. Fascinerend om daar te werken en de verbinding te maken tussen de levens-thema's die daar spelen en de uitgangspunten van TA. Rosemary Napper uit Oxford biedt een fijne leerformule aan. Je kan één of twee dagen in haar opleidingsgroep doceren en krijgt daar van haar supervisie over. En een lekker diner in een gezellig restaurant is ook inbegrepen. Dit alles gaat met gesloten beurs. Slapen kan je indien je dat wilt in haar opleidingsruimte. Ik heb Rosemary's feedback altijd waardevol gevonden. En de laatste accenten die zij aanbracht in mijn examenpreparatie waren uiterst praktisch in die fase. In de exameneisen staat ook dat je als PTSTA workshops hebt aangeboden op internationale congressen. Ik heb workshops gegeven in diverse congressen. Deels alleen en ook samen met Anne de Graaf.

Examineren

Als PTSTA kan je CTA kandidaten examineren. De examencriteria geven ook aan dat je dit in je voorbereiding op je TSTA regelmatig hoort te doen. Met de status van PTSTA en TSTA ben je mede cultuurdrager in onze TA gemeenschap. Examineren is een activiteit waarin je deze verantwoordelijkheid vorm geeft. Ik heb op diverse congressen in Europa geëxamineerd. Een leerzame ervaring en het hielp mij mijn Rol als opleider en ambassadeur van TA verder op te nemen.

Wanneer ben je er klaar voor?

Wanneer ben je klaar om het TSTA examen te gaan doen? Voor mij was dat in wezen een intern besluit. Je zou kunnen zeggen dat wanneer je leerlingen hebt die van je leren en hun groei in hun persoonlijk en professioneel leven mede door dat leerproces wordt ondersteund, dat je dan klaar bent op TSTA te worden. Maar daarnaast moet het ook passen in je persoonlijk leven. Het moment dat ik besloot om mijn examen te doen en mij opgaf voor dit examen 7 maanden daarna, realiseerde ik mij onvoldoende dat het feit dat wij privé een huis aan het bouwen waren, al zoveel aandacht vroeg, dat de laatste leerfase voor het examen meer een ‘moeten’ zou zijn dan een invulling van vrije ruimte. Toen ik mij dit realiseerde heb ik mij teruggetrokken en een nieuwe examendatum gepland twee jaar later.

Op het moment dat ik mijn examendata vastlegde heb ik een routing opgezet aan supervisie en examenvorbereidings-workshops om klaar te zijn op het moment van het examen.

Ik ervoer nog een struikelblok in mijn vaardigheden. Mijn gesuperviseerde supervisies waren beduidend zwakker dan die supervisies die ik in mijn instituut en in mijn opleidingsgroepen gaf. Ik worstelde dus nog ergens met een (negatief) Kritische Ouder in mijn hoofd die mij belemmerde vrij te superviseren. Door zelf wat supervisies hierover te ontvangen en vooral veel gesuperviseerde supervisies te geven is deze mentale blokkade ergens geslecht. Opeens ging het van een leien dakje en voelde ik mij ‘veilig’, ook onder supervisie.

Waarop moet je je voorbereiden

Het examen zelf bestaat uit drie onderdelen. Ten eerste het theorie examen. In dit deel toon je als gelijkwaardige opleider en supervisor over TA theo-

rie in gesprek te kunnen zijn. Uiteraard hoef je niet alles wat er is geschreven te weten, maar je wordt wel geacht de basistheorie goed te kennen. Daarnaast toont de kandidaat zijn focus met onderdelen van het TA gedachtengoed waar zijn affiniteiten liggen. Kortom je wordt geacht een collegiaal discours te kunnen houden. Daarnaast zijn Ethiek en kennis van de Internationale TA organisatie onderdelen die getoetst worden. Dit gebeurt in een gesprek van een uur. Deel twee bestaat uit theorie over supervisie en het geven van twee supervisies aan twee kandidaten van verschillend ontwikkelingsniveau. Eén op het niveau van trainee in een basisopleiding en één op het niveau van PTSTA. Het derde onderdeel bestaat uit theorie over onderwijzen en het geven van een les van een half uur. Daarna volgt een vijf minuten les waarvoor je ter plaatse uit een envelop één van de 29 onderdelen van een 1-0-1 trekt. Deze les geef je dan direct aan het ‘klasje’ dat voor je zit.

De laatste fase voor het examen

Het laatste halve jaar voorafgaand aan mijn examen heb ik mij voorbereid op deze examenonderdelen. Een aantal malen heb ik de les die ik op het examen wilde geven onder supervisie gegeven. Wat ik merkte, is dat de verschillende supervisors ieder hun eigen accenten leggen waarop ze je beoordelen. Mijn leerproces hierin was om ten eerste de feedback van alle supervisors naast elkaar te zetten. Daarna heb ik deze gebruikt om mijn les zo vorm te geven dat deze zowel representeert wat ik wil uitdragen, maar ook de vorm krijgt waarmee ik succes kan hebben op het examen.

Twee voorbeelden uit mijn zoekproces: ik had halverwege de les een kleine ‘geleide fantasie’ ingebouwd. De feedback die ik hierop ontving was tweeledig. Ten eerste was het advies om het geen geleide fantasie te noemen maar een *structured recall*. Dit om vragen over contractering hierover niet te complex te maken. Andere feedback die klonk was, “zet deze *structured recall* niet middenin de les maar aan het begin”. Deels vanuit strategische redenen heb ik met deze twee adviezen ingestemd.

Het was heel waardevol mijn les op deze verschillende manieren door collega's te laten belichten. Ik zag nog het meeste op tegen de 5 minuten les over het 1-0-1 onderdeel. Hoe korter de tijd des te scherper moet je datgene doceren wat er toe doet. Dus een definitie, een schema en een scherpe vraag om het klasje aan het denken te zetten over het onderwerp. En dit uiteraard ook nog in het Engels.

De voorbereiding hiervoor heb ik samen met mijn PTSTA collega Anne-Marie Linnenkamp gedaan. Wekelijks spraken we elkaar zeker een uur via Skype. We liepen de 1-0-1 onderdelen door en vergeleken waar we beiden de accenten legden. Soms verschilden we stevig in de interpretatie van wat er überhaupt met het onderwerp werd bedoeld. De onderwerpen liggen soms heel dicht bij elkaar. Ook wisselden we theorie uit wanneer we een interessant artikel in de TAJ hadden gelezen. Hoewel Anne-Marie zich voorbereidde op het klinische werkveld, en ik mijzelf op het organisatie werkveld, leverde dat in de voorbereiding geen problemen op. Het was fijn om als *buddies* aan de slag te zijn.

Ieder heeft zijn eigen werkwijze. Ik ben nogal visueel aangelegd en maak mind maps op grote vellen papier. Zeker in de laatste maand heb ik alle secundaire theorie verzameld uit boeken en TAJ's die ik paraat wilde hebben voor examenonderdelen, schematisch op de flappen in mijn werkkamer verzameld. Zo oefende ik in het wendbaar door de materie te gaan.

Het examendossier

Er moet nogal wat papier verzameld worden voor het examen. Het basiscontract met de EATA en met de sponsor, een jaarlijkse rapportage van de sponsor voor zolang het contract loopt en enkele endorsement-letters van TSTA's die je voordragen voor het examen. Ook het logboek met het aantal uren dat ik gesuperviseerd ben over mijn supervisies, mijn lessen en algemene leervragen horen in het dossier thuis. Alles bij elkaar zo'n zestig pagina's materiaal dat overzichtelijk moeten worden gepresenteerd. De examencommissie wilde voorafgaand aan het examen de formele documenten gescreend hebben zodat er geen kandidaten op formele gronden zouden worden afgewezen. Alleen al die formele papieren besloegen 33 pagina's, die als één document digitaal twee maanden vooraf zijn verzonden. Vooraf was ik daar niet blij mee, maar achteraf was daardoor al veel papierwerk ruim voor het examen in orde en kon ik mij rustig op de inhoud concentreren.

En dan het examen

Ik deed mijn examen in Montréal op het ITAA congres. De procedure is in feite net zo als bij het CTA examen. Eerst een briefing van alle kandidaten en daarna het examen zelf. Voor de drie onderde-

len zijn drie verschillende examenboards van vier TSTA's nodig. Daarnaast is een klasje nodig om les aan te geven en twee supervisie-kandidaten. In Montréal waren 12 TSTA kandidaten. Dit betekent dat er 44 examenboardleden nodig waren. Daarnaast 44 trainees voor de klasjes en 24 supervisie-kandidaten. Een geweldige organisatie die door Lorna Johnston en Anne de Graaf op indrukwekkende wijze is vormgegeven!

De theorie examens vonden allen gelijktijdig plaats in de avond. Pas wanneer je dit onderdeel met succes hebt afgerond kan je voor de onderdelen Teaching en Supervision op.

Wat ik mij niet had gerealiseerd voorafgaand aan het examen was dat het examen zelf deel uitmaakt van het leerproces om TSTA te worden. Ik zag het totdat ik in het gesprek zelf zat voornamelijk als een toetsmoment. Ter plaatse realiseerde ik mij meer en meer dat de wijze van examineren ook een vorm van initiatie in de rol van TSTA inhield. Ik leerde ter plaatse hoe een TSTA te examineren. Is het CTA examen gericht op het stimuleren en stoken van de kandidaat voor zijn leren, het TSTA examen benadrukt de verbreding en scherpte in het oordelen en be-oordelen van de kandidaten. Niet dat er geen strooks werden gegeven, maar vanuit de examencriteria werd de lat voortdurend nog iets hoger gelegd. Er werd een scherpere definitie gevraagd, de bron van het materiaal dat gebruikt werd te noemen, of een aanvullende strategie te tonen om de breedte van je vaardigheden te demonstreren. Ik heb dit als uitdagend en prikkelend ervaren. Geen moment heb ik gevoeld dat de boardleden mij pootje wilden lichten of iets dergelijks. De achtergrond van hun onderzoeksrichting voelden congruent en respectvol. Ook de evaluatieve gesprekken van de board en de aanvullende vragen droegen bij aan het leren hoe je de rol van examinerator oppakt.

Ik realiseer mij dat ik met het uitvoeren van dit examen heb getoond kwalitatief aan de krachtige standards van de TA gemeenschap te kunnen voldoen. Hiermee wordt een sterk samenhangend bouwwerk van theorieën, vaardigheden en houdingen bewaakt en doorgegeven aan volgende generaties Transactioneel Analisten. Een proces dat ik in mijn eigen tempo en vanuit mijn eigen leerproces en interesse heb kunnen doorlopen. Met het hier opschrijven van mijn leerroute hoop ik weer andere aspirant collega's op weg te helpen om de fakkel verder door te geven.

Autonomie met integriteit

Ken Mellor

Met veel dank aan Georges Kemmerling voor het intensieve en bijzondere vertaalwerk uit het Engels



Introductie

Dit artikel grijpt terug op Eric Berne's omschrijving van autonomie als uitgangspunt voor een heroriëntatie die zowel de Transactionele Analyse als ook andere psychologische modellen in een bredere context plaatst. Integriteit, in relatie tot heelheid (wholeness), moraal en ethiek, wordt gezien als een bevrijdende kracht in het leven van mensen en als centraal thema binnen het begrip autonomie. De vaardigheden van bewustzijn (awareness), spontaniteit en intimiteit, zoals oorspronkelijk gedefinieerd door Berne spelen nog steeds een essentiële en noodzakelijke rol in het doorgronden van het begrip autonomie. De in dit artikel voorgestelde uitgangspositie moet niet worden gezien als vervanging van de transactionele analyse of van andere 'systemen van persoonlijke verandering' omdat deze begrippen worden samengebracht in een bredere context, die zowel werelds is als intuïtief¹ (transcendental). Daarnaast worden meer specifieke technieken uitgediept waarmee mensen vaardigheid kunnen ontwikkelen in bewustzijn (Awareness), spontaniteit, intimiteit en integriteit.

In 1964 schreef Eric Berne in zijn boek *Games People Play*: "Het verkrijgen van autonomie manifesteert zich in het vrijkomen of hervinden van de drie vaardigheden van: bewustzijn, spontaniteit en intimiteit" (p.58-156). Toen ik deze woorden in 1969 voor het eerst las, was ik vol opwinding, hoop en nieuwsgierigheid. Ik had een diep verlangen naar de autonomie waarover Berne schreef en naar de vrijheid en de duurzame ongedwongenheid die zijn omschrijving impliceerde. Ik wist dat zijn kleine boekje mijn leven had veranderd. Het gaf me simpele handvatten om mijzelf te begrijpen en om te begrijpen wat er tussen mij en anderen gebeurde - en dat had ik hard nodig. Het leek een wonder en het zette mij vanaf dat moment aan om het fenomeen 'autonomie' verder te onderzoeken.

Autonomie

Terug in 1969 leek Berne's autonomie een zeer bruikbare maatstaf voor het meten van de voortgang in persoonlijke ontwikkeling en een geschikt baken om onze koers en acties te bepalen. Ik denk dat het me zo aantrok omdat het zo ongewoon was voor de periode waarin ik opgroeide; ik kreeg immers weinig handvatten op het gebied van persoonlijke thema's. Er werd van ons verwacht dat we voor andere mensen leefden, dat we ons aanpasten aan de verwachtingen van volwassenen en dat we onze eigen wensen en behoeften wegcijferden. Het was onvoorstelbaar dat ik me bijvoorbeeld kon interesseren in mijn eigen ontwikkeling als een voelende persoonlijkheid van enige intrinsieke waarde.

Wat Berne aanbood was wezenlijk anders. Hij schreef over mensen die leven met een bewustzijn van wat is, in plaats van leven in de waas die overblijft na het uitfilteren van alles wat riskant of onaantvaardbaar lijkt. Hij spreekt over mensen met de innerlijke vrijheid om spontaan te handelen in plaats van opgesloten te blijven in de gevangenis van hun beperkende opvoeding en over mensen die intimiteit met anderen kunnen beleven - teder waarderen en delen van wat ieder ervaart in relatie tot de ander - in plaats van het verdragen van de vervreemding die is doorgegeven door de droge formaliteit van hun 'voorouders'. Dit alles was zeer revolutionair.

Toch was ik ook teleurgesteld in Berne's uitleg van de drie vaardigheden van autonomie, spontaniteit en intimiteit. Hoewel zijn ideeën veel preciezer waren dan ik zelf had kunnen bedenken, waren ze toch nog vaag en onduidelijk. Ik hunkerde naar grotere precisie zodat ik de maatstaven eenvoudig zou kunnen toepassen op mijzelf en anderen. Daarnaast voelde ik aan, dat er meer kwam kijken bij de drie vaardigheden. Dit was het startpunt van mijn onderzoek.

Resultaten

Om mijn werkwijze een ‘onderzoek’ te noemen, vergt enige uitleg. Het was geen onderzoek zoals onderzoeken tegenwoordig uitgevoerd worden. Mijn aanpak hield onder andere in dat ik mijn ervaringen en die van andere mensen en de resultaten ervan gebruikte als data (Etherington, 2004). Daarnaast werkte ik vanuit mijn vaardigheid om te conceptualiseren vanuit mijn achtergrond in wiskunde en filosofie en logica, met gebruikmaking van de Transactionele Analyse en andere therapeutische en niet-therapeutische modellen. Ook kon ik gebruik maken van enkele van de richtlijnen waar Berne zijn werk op baseerde, zoals het zoeken naar eenvoud in het gebruik van begrippen en taal. Ik heb in mijn onderzoek geen gebruik gemaakt van controlegroepen en statistische analyses.

Berne was mijn vertrekpunt, maar mijn eindpunt was niet wat ik verwacht had. Mijn proces was een soort van rondwalen, door de jaren heen, met een niet aflatende interesse in dit onderwerp. Het kwam regelmatig bovendien in mijn artikelen (Macefield & Mellor, 2006; Mellor, 1980a, 1980b, 1982, 1988a, 1988b, 1992, 2002; Mellor & Schiff, 1975). Pas nu ik terugkijk blijken de aard en de belangrijkheid van mijn conclusies voor de hand te liggen. Ik kwam pas tot een geïntegreerd begrip nadat ik me in Oosterse persoonlijke verandermethoden verdiepte en een heel andere kijk ontwikkelde. Dat was in het begin van de jaren 80, toen de Westerse methodieken die ik gebruikte ineffectief bleken in het lange termijn werk met mensen die persoonlijke vervolmaking zochten.

Mijn doorgaande opleiding in Oosterse spirituele processen stond onder het toezicht van een aantal zeer geslaagde spirituele meesters. Het was hun levenshouding die mij er toe bracht om zo goed als alles in mijzelf te herzien; mijn inzicht in menselijke processen; wat bewustzijn, spontaniteit en intimiteit is. Ook herijkte ik de relatie tussen enerzijds de egotoestanden en het gehele dynamisch beschrijvende en krachtige repertoire van de Transactionele Analyse en andere modellen en de andere kant; het diepere wezen in ons allemaal. Maar meer nog dan wat deze meesters me direct leerden, was het de manier waarop ze leefden die me bewust maakte van de fundamentele rol die

integriteit in een autonoom leven moet spelen. De resultaten waren als volgt. Eerst ontdekte ik de oorzaak van mijn teleurstelling. Wat Berne schreef over de drie vaardigheden was eerder omschrijvend als doorslaggevend. Zijn omschrijvingen verwezen naar bewustzijn, spontaniteit en intimiteit zonder deze begrippen te definiëren en daardoor ontbrak de nauwgezetheid die hij gewoonlijk toepaste op zijn belangrijkste concepten. Ten tweede ontdekte ik uiteindelijk dat de drie vaardigheden iets gemeenschappelijk hebben. Ze zijn namelijk elk een zich herhalend proces in plaats van een soort van constante gemoedstoestand. Ze hebben allen voortdurend aandacht nodig om ze op het niveau te houden dat nodig is voor een autonoom leven.

Ten derde realiseerde ik me dat er meer voor nodig was om het plaatje compleet te maken. Het missende deel werd me duidelijk toen ik in mijn alledaagse leven het gevoel van de complete eenheid en compleetheid van het leven inbracht. Het missende stuk, ook een proces, was integriteit. Onze integriteit helpt ons om al onze levenservaringen te waarderen, om op koers te blijven als mensen, om onszelf en anderen te bevestigen, en om onze vaardigheden tot bewustzijn, spontaniteit en intimiteit enorm te vergroten. Integriteit stelt ons in staat om rijkere en meer zelfvoedende vormen van autonomie te bereiken en het brengt ons in contact met een natuurlijke ethiek die ons hele bestaan doorloopt. Als we ons door dit proces van integriteit laten sturen, dan geeft het ons toegang tot een soort oerkracht.

Tenslotte ontwikkelde ik enkele overzichtelijke aanpakken voor het verruimen van onze vaardigheden tot bewustzijn, spontaniteit, intimiteit en integriteit.

Een ander model

Om mijn begrip van autonomie uit te leggen is het noodzakelijk dat ik een nieuw model uitleg dat door mij ontwikkeld is om de vele verschillende dimensies te kunnen integreren. Gezien de aard van dit artikel moet het een compacte uitleg worden.

Gedurende de zestiger en zeventiger jaren, hebben velen van ons meegedaan aan een reductionistische revolutie toen we de menselijke psychologische en sociale processen onderzochten. Het was een creatieve tijd waarin we mensen met nieuwe ogen en oren observeerden en allerlei nieuwe

modellen, technieken en nieuwe mogelijkheden ontdekten om om te gaan met persoonlijke problemen, groei en ontwikkeling. Denkend aan onder andere Gestalt therapie, aan RET, bio-energetica, familie therapie, NLP, kunsttherapie en vele andere systemen die in die tijd ontstonden, kunnen we zien dat de TA niet de enige stroming was die nieuwe wegen insloeg.

Een belangrijk aspect was dat de vertegenwoordigers van deze nieuwe methoden erop gebrand waren om hun inzichten te delen met alledaagse medemensen. Het resultaat was dat de complexiteit van onze lichamen, gevoelens, gedachten en psychologische processen en de dynamiek van onze onderlinge contacten voor iedereen veel begrijpelijker werden. We ontdekten ook dat iedereen in staat was tot diepe persoonlijke verandering. Tot mijn blijdschap ontdekte ik tegelijkertijd dat al deze aanpakken zich lieten integreren tot een rijk en divers repertoire voor therapeuten. Het waren waarlijk revolutionaire ontwikkelingen. Wat bij dit alles echter nog miste was enige verwijzing naar waar veel mensen dagelijks mee te maken hadden - een breed ervaringsgebied met grote schoonheid, grote uitdagingen of beiden. Veel mensen hadden te maken met fenomenen die buiten het normale wereldse bewustzijn vielen; overtuigingen en processen van spirituele of religieuze herkomst; het dagelijkse belang van betekenis en doelgerichtheid in het leven; transcendent ervaringen, eeuwigheid en zelfs met directe blootstelling aan het leven. Terugkijkend is het begrijpelijk dat we hier geen aandacht aan besteedden. We werden zo in beslag genomen door wat we aan het ontdekken waren dat deze andere zaken niet bij ons opkwamen.

Na verloop van tijd echter, gingen steeds meer mensen uit de psychotherapie en aanverwante disciplines ook spirituele en andere dimensies in hun werk betrekken. De intensivering tijdens de zeventiger jaren van de betrokkenheid van mensen met de transpersonele psychologie was daar duidelijk een voortvloeiende van. Hoewel ik al veel ervaringen had die aan me knaagden, kwam ik er met name toe om deze aspecten te betrekken vanaf het moment dat ik in de leer ging bij mijn eerder genoemde spirituele leermeesters (Mellor 1980b).

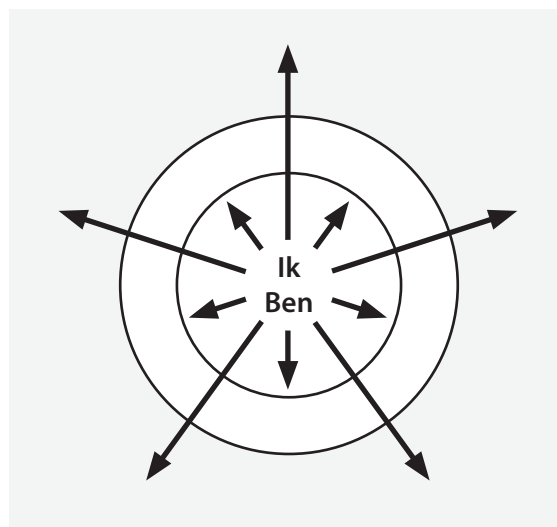
Het interessante is dat wat ik ontwikkeld heb, geen radicale herinterpretatie is van wat ik uit Westerse bronnen geleerd heb. Het is de integratie

van die systemen in een groter, meer alles omvattend begrip, een integratie die eer doet aan de waarde van Transactionele Analyse (en andere systemen) en tegelijkertijd stelt het de mensen in staat om veel meer perspectieven uit hun leven te begrijpen en te omarmen dan met de eerdere systemen.

Mijn nieuwe aanpak omarmt nog steeds de uitgangspunten van de vroege vernieuwers. Net als zijn voorgangers is mijn model gebaseerd op het observeerbare - 'in het hier en nu'. Het is niet primair ontstaan uit speculatie of beeldvorming. De noodzakelijke observaties verlangen een niveau van bewustzijn dat niet alle mensen hebben. Met andere woorden; de fenomenen zijn toegankelijk voor veel mensen maar niet voor iedereen - tenminste niet meteen. Het lijkt een beetje op het doorgronden van de betekenis van de zigzag lijnen op een elektrocardiogram; de rauwe data is er wel maar de vaardigheid om het te interpreteren moet worden aangeleerd. Sommige mensen moeten eerst leren de zigzag lijntjes te herkennen. Zo hebben sommige mensen training nodig voordat ze in de TA de egotoestanden en de verschillende voorbeelden van transacties gaan herkennen.

Het diagram

Veel van de centrale thema's uit het paradigma dat ik hier voorstel, zijn weergegeven in het diagram van figuur 1. Het figuur heeft twee concentrische cirkels, 10 pijlen en de tekst 'Ik-Ben' in het midden. Het is de kaart van een persoon, van aspecten van bewustzijn, en van ervaringen die te maken hebben met levensenergie en levende processen.



Figuur 1 Het diagram

Zoals het diagram is weergegeven lijkt het meer op een plaatje uit een stripboek dan op een echte persoon, maar de waarde van het diagram ligt in de manier waarop het ons helpt om de vele, verschillende ervaringen met elkaar in verband te brengen en het suggereert verschillende technieken om onze nieuwsgierigheid en verwondering (aliveness) te vergroten. Het diagram is tweedimensionaal omdat het dan gemakkelijk te tekenen is, maar het zou eigenlijk getekend moeten worden als twee concentrische bollen.

De buitenste cirkel laat de grens of drempel zien tussen de binnenkant en de buitenkant van ons lichaam, zoals die gecreëerd wordt door onze huid. De binnenste cirkel laat een andere grens of drempel zien tussen de innerlijke lichamelijke of op het lichaam gebaseerde herinneringen en de innerlijke herinneringen die niet gebonden zijn aan tijd of ruimte. Het model van de concentrische cirkels kwam ik voor het eerst tegen in het boek van R.D. Laing (1964/1970) getiteld 'het gedeelde zelf'.

De continue lijnen van de cirkels vertegenwoordigen een splitsing in het bewustzijn, een fenomeen dat bij veel mensen voorkomt. De buitenste cirkel vertegenwoordigt de splitsing in het menselijke fysieke bewustzijn tussen wat binnen en buiten het lichaam is. (Stippelijnen kunnen worden gebruikt om doorlaatbaarheid te suggereren, maar dat komt verderop in dit artikel ter discussie.)

Twee voorbeelden van deze buitenste splitsing zijn de overtuigingen dat:

- ① al onze gedachten en gevoelens privé zijn en
- ② dat we binnen bereik van onze zintuigen moeten zijn om met iemand te kunnen communiceren.

Deze overtuigingen zijn gebaseerd op de aanname dat de binnenkant en de buitenkant van elkaar gescheiden zijn, maar geen van deze overtuigingen is waar, omdat er in de werkelijkheid geen echte scheiding is. (zie Mc Taggart (2001) and Law (2006, p.272-274) voor meerdere voorbeelden waarin gedachten werden gedeeld en waar over grote afstanden werd gecommuniceerd met gedachten als medium.)

De binnenste cirkel vertegenwoordigt de interne splitsing tussen bewustzijn van de innerlijke, fysieke processen (gewaarwordingen, gevoelens, denken, geheugen, etc.) en de diep weggestopte ervaringen die komen uit het niet-vier-dimensio-

nale, het niet-ruimte-tijd bewuste - dat wil zeggen van buiten het bewustzijn. In figuur 1 vallen de fysieke processen binnen de rand die door de twee cirkels wordt omschreven, terwijl de ervaringen die buiten het waarneembare liggen, zich in de binnenste cirkel bevinden. Een voorbeeld van de innerlijke splitsing is de algemene ervaring dat we afgezonderd zijn van onze diepere zelf (de innerlijke persoon, de ziel, het hogere zelf, ons eigenlijke doel van het leven, etc.) en van transcendent ervaringen. Veel mensen ontdekken pas wat daar allemaal zo diep verborgen ligt als een krachtig iets hun bewustzijn verruimd, zoals een goddelijke openbaring of het bijwonen van een geboorte of overlijden.

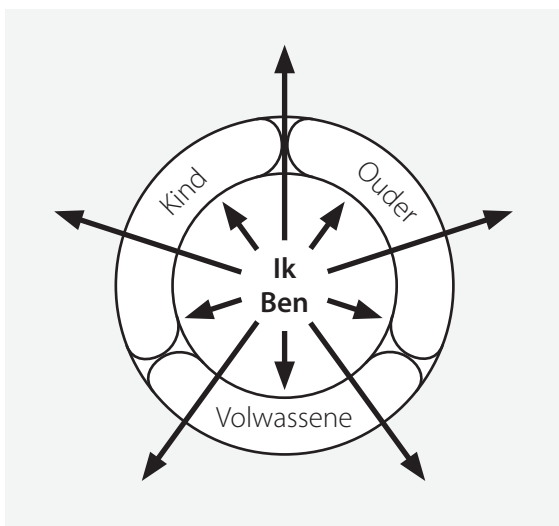
Eigenlijk hebben velen van ons doorlaatbare grenzen en zelfs diegenen met schijnbaar ondoorlaatbare grenzen hebben enige porositeit. Daarom is het beter om de lijnen uit figuur 1 te zien als drempels of overgangsgebieden van ervaring en bewustzijn, in plaats van als ondoorlaatbare grenzen. Deze doorlaatbaarheid is ook belangrijk omdat de openheid naar alle mogelijke dimensies van ervaren over het algemeen meer levensverbeterend is, meer functioneel en kansrijker in het bevorderen van autonomie.

Tussen de twee cirkels bevindt zich het lichaam, gevoelens, op taal gebaseerd denken, herinneringen, persoonlijke geschiedenis, leefpatronen, cultuur, en zo voorts - al de wereldlijke, op het lichaam gebaseerde zaken van het leven. Egotoe-standen, impasses, en de gehele TA voorstelling van de innerlijke processen die te maken hebben met transacties, rituelen en tijdverdrijf, games, rackets, scripts en dergelijke horen daarbij. Er zit echter nog veel meer in deze buitenste rand. Figuur 2 is een simpele weergave van de egotoestanden in relatie tot die andere ideeën.

De lange pijlen in figuur geven voor een deel het bewustzijn weer van de wereld, zoals wordt doorgegeven door de vijf externe zintuigen: zicht, gehoor, aanraking, smaak en reuk. Het zijn onze vijf zintuigen die ons in contact houden met de fysieke wereld om ons heen. Goed gegrond te blijven is de basis voor het overleven en voor onze vaardigheid met de wereld om te gaan. Dit is ook essentieel voor onze innerlijke balans. De korte pijlen geven deels de innerlijke zintuigen weer die ons in staat stellen te weten wat onze innerlijke staat is. De data van deze zintuigen produceren de plaatjes, geluiden, gevoelens/gewaarwordingen,

smaken en geuren die ervoor zorgen dat we weten hoe we ons voelen – in NLP termen is het de output van onze ‘representatieve systemen’. Deze gegevens vormen het fundament van ons bewustzijn, van onze innerlijke status en processen. Net als dat ons bewustzijn van de fysieke wereld ons in leven houdt, zo geldt dat ook voor ons bewustzijn van dit fundament van ons innerlijk leven. Het is de basis van onze connectie met de wereld, om de ons beschikbare levensenergie te kunnen aanspreken en om een gevoel van ons ‘zelf’ te hebben. Ik wil benadrukken dat het fundament van zowel ons innerlijke bewustzijn als ons bewustzijn van de buitenwereld beiden fysiek van aard zijn en als het allemaal goed werkt dan is het een simultaan bewustzijn.

Ik-Ben is de onbegrensde kern of de vonk in ons allemaal. Deze Ik-Ben is ons eerste ontwaken vanuit de universele oceaan van bewustzijn naar een eigen bewustzijn. In spirituele kringen wordt het direct ervaren van het Ik-Ben omschreven als ‘verlichting’ of als ‘heelheid’, een proces dat zich kenmerkt door een gemengde toestand die ook wel omschreven wordt als een staat van zeer verlicht zijn; *Boeddha, Krishna, paramatman, nirvana*, of de innerlijke guru (Chandran, 2007). In Westers taalgebruik noem ik het bij voorkeur de ‘bovenziel’. Het is onze diepste zelf, onze bijna goddelijke zelf, de getuige of observator.



Figuur 2 Simpele weergave egotoestanden

De oneindigheid waaruit het Ik-Ben opstaat is ook de achtergrond waartegen het plaatje getekend is en probeer je daarbij voor te stellen dat die achtergrond oneindig groot is. Deze oneindig grote achtergrond kent veel namen, waaronder

het *zero point field* uit de quantum mechanica, in sommige religies heet het God, maar in spirituele kringen heet het ook wel de Leegte of het Oneindige. In de wetenschappelijke wereld van de kwantum fysica wordt het *zero point field* door wetenschappers wel omschreven als de bodem waaruit alles ontstaat en waarin alles voortbestaat en waarnaar alles uiteindelijk terugkeert. Het is wat overblijft nadat alle deeltjes die verwijderd kunnen worden, verwijderd zijn. Door sommige natuurkundigen wordt het ook wel aangeduid als een oneindig veld van bewustzijn, herinnering en kennis (Mc Taggart, 2001, 2006), het onderzoeksgebied waartoe spirituele meesters ons al duizenden jaren aansporen.

Levendigheid (Aliveness)

Het Ik-Ben verbindt ons met de levensenergie van het oneindige, terwijl de vijf innerlijke en uiterlijke zintuigen ons verbinden met de fysieke, vier dimensionale/ruimte-tijd realiteit van ons dagelijks bestaan. Als we verbonden zijn met de bron van alle energie en tegelijkertijd gegrond zijn in de wereld, dan wordt een stroomkring gesloten en dan kan de levensenergie door het Ik-Ben in ons binnenstromen. Deze energie beweegt dan in de richting van de pijlen van figuur 2 naar buiten door de verschillende lagen van onze systemen, voedend en vitaliserend totdat het onze lichamen bereikt van waaruit het in de wereld rondom ons stroomt.

Het is deze stroom levensenergie die ons in leven houdt. Als het een sterke stroom is, dan zijn we gezond, gebalanceerd en vitaal. Om in deze gewenste staat te kunnen verkeren, moet de buitenste rand (tussen de twee cirkels) van figuur 2 haar functie goed uitvoeren. Het is dit aspect van onze systemen, dat ervoor zorgt dat het Ik-Ben in de fysieke wereld blijft en dat is belangrijk, want het Ik-Ben is onze innerlijke bron van levendigheid. Met andere woorden, wat we in fysieke, emotionele, mentale, spirituele en sociale termen ontwikkelen tijdens onze beginjaren, moet in staat zijn om wat binnen ons gebeurt en wat buiten ons gebeurt zodanig te kunnen beheersen en vervolgens te integreren dat we goed kunnen overleven. In meer traditionele bewoordingen zou je dit gebied van figuur 2 het ego kunnen noemen, terwijl de binnenste drempel het voor-bewustzijn en de rest van de binnenste cirkel het onderbewustzijn voorstelt. Hoewel het per definitie niet mogelijk is

om het onderbewustzijn bewust te maken, is het toch interessant om te zien hoe al duizenden jaren spirituele meesters technologieën hebben ontwikkeld om alles in het bewuste te brengen (Underhill 1910/1999).

Gecentreerdheid

Onze ervaringen kunnen verschillen, afhankelijk van de plek op de kaart (i.e. figuur 2) waar we gecentreerd zijn. Het algemene patroon is eenvoudig te begrijpen. Gecentreerd in het Ik-Ben zullen we een transcendente eenheid ervaren, terwijl we in onze fysieke wereldlijkheid de fragmentatie en gebrokenheid van veel zaken zullen ervaren. Dat is het verschil tussen de Tao (of de Weg) en de *wereld van tien duizend dingen* waarnaar de Taoïsten verwijzen (Lao Tsu, 1972). Een toestand die als de ultieme eenheid, de oneindige liefde en dergelijke wordt ervaren, kunnen we bereiken via het ervaren van goddelijke verschijningen, door meditatie of door gebeurtenissen die ons direct naar die regionen verplaatsen welke buiten onze wereldlijke zelf liggen. Deze toestand van verlichtheid steekt fel af tegen de fysieke wereld waarin triljoenen objecten onderscheiden en gescheiden worden, waarbij de egotoestanden een goed voorbeeld zijn van die innerlijke fragmentatie, afscheiding of polarisatie.

In feite leven veel en misschien wel de meeste mensen met hun gevoel van Zelf - hun middelpunt, observator, of getuige - verankerd tussen de twee cirkels. Deze mensen ervaren hun lichaam als het primaire referentiekader van wat ze zijn. Ze hebben een sterk fysiek gevoel van zichzelf, zijn zich fysiek bewust van wat er zich binnen hen en buiten hen bevindt en zitten ook vast in de tijd. Diversiteit is van het hoogste belang voor deze mensen, een diversiteit die ontstaat vanuit samen-trekking, wedijver en moeilijkheid, zelfs als ze zich op hun gemak voelen. Deze gecentreerdheid opent mensen voor de alledaagse ervaringen. Anderen zijn meer gecentreerd buiten hun lichaam, buiten de buitenste cirkel van figuur 2. Dit leidt vaak tot het versmelten van het bewustzijn met wat er in de fysieke buitenwereld gebeurt. Sommige van deze mensen 'worden' wat ze ervaren (McTaggart, 2006, p.77-81; Mellor, 1980b; Radin, 2006). Een heel simpel voorbeeld hiervan is wanneer mensen het met anderen eens zijn zolang ze in hun gezelschap verkeren, terwijl ze zich pas als ze het gezelschap verlaten hebben realiseren

dat ze het er helemaal niet mee eens zijn. Mensen die aldus gecentreerd zijn kunnen in verwarring zijn over wie, waar en wanneer ze zijn. Ze kunnen zichzelf gedeeltelijk ervaren alsof ze iemand anders geworden zijn, alsof ze zich eigenlijk op een andere plek (mogelijk zelfs in het lichaam van anderen), of in een andere tijd bevinden. Ze lijken in het verleden of de toekomst te leven alsof er gelijktijdig een ander hier-en-nu bestaat. Je kunt je erover verbazen dat mensen hun gevoel van wie, waar en wanneer ze eigenlijk zijn verliezen, maar toch gebeurt het.

Zij die in de binnenste cirkel van figuur 2 gecentreerd zijn hebben een groot scala aan ongewone of transcendente ervaringen. Het verschil tussen deze ervaringen en de alledaagse ervaringen neemt toe naarmate de gecentreerdheid dichterbij het Ik-Ben komt. Dicht bij de drempel die door de binnenste cirkel wordt voorgesteld hebben mensen nog een ruimtelijk gevoel van hun lichaam en van zichzelf en van de tijd die verstrijkt, maar het is een diffuus gevoel. Dit gevoel neemt echter snel af, naarmate ze verder naar binnen bewegen. Als ze nog dichterbij het Ik-Ben komen, dan hebben zij geen notie of een herinnering van hun lichamen, hun geschiedenissen, hun huidige levens en zorgen. Hun ervaringen omvatten bijvoorbeeld een toestand van de allerhoogste eenheid of gelukzaligheid, of van een diep begrip van de betekenis en het doel van het leven. Eenheid en heelheid overheersen. Er is alleen 'zijn' en geen enkele vorm van actie. Tegelijkertijd hebben ze, hoe dichterbij ze tegen het Ik-Ben aanschuiven steeds minder een gevoel dat ze een unieke eenheid zijn omdat hun waarnemer, en alles wat die waarneemt, steeds verder oplost in de uitgestrektheid van 'een gevoel van zijn', een 'geëxpandeerd oneindig bewustzijn', of simpelweg 'zijn' in plaats van iets dat specifiek of specificeerbaar is. Wilber (1991) heeft dit prachtig omschreven met zijn gebruikelijke verhelderende welbespraaktheid: "*Er is geen verschil tussen subject en object, er is enkel een doorlopende stroom van ervaren, perfect in zijn helderheid, lichtgevend en open. Wat ik nu ben is wat er ontstaat*" (p.102-103).

Autonomie verwerven

Met dit model als basis kan mijn 40 jaar lange onderzoek nu een veel breder inzicht geven in het begrip autonomie. Nadat ik begonnen ben met het onderzoeken van de onderdelen van

bewustzijn, spontaniteit en intimiteit, ben ik tot de conclusie gekomen dat de vierde factor, integriteit, het fundament van alles moet zijn, dat dit het begin, het midden en het einde van autonomie is. De aanwezigheid van integriteit in het leven is een oer-toestand die zich manifesteert als een kracht die ons in een toenemende staat heelheid brengt, inclusief de eenwording met al wat er is. Integriteit geeft ons ook natuurlijke richtlijnen die ons helpen om goed te leven. Het kan echte betekenis en doelgerichtheid geven aan onze inspanningen om complete mensen te worden. Het kan ons er op een natuurlijke manier toe brengen om elkaar en de planeet te eren in onze gedeelde levendigheid en om in harmonie te leven met alles zodat we onze levendigheid vol kunnen leven. Het reikt ons ook stevige strategieën aan om om te gaan met conflicten, worstelingen en moeilijkheden. Het uitoefenen van onze autonomie zonder integriteit, kunnen we omschrijven als het ontaarden in persoonlijk, sociaal en milieu misbruik. Hiervan kennen we tegenwoordig maar al te veel voorbeelden.

Toch staan Berne's originele vaardigheden centraal. Zonder de functionele vaardigheden van bewustzijn, spontaniteit en intimiteit te ontwikkelen zou autonomie slechts een hersenspinsel blijven. De nadruk op 'functionele vaardigheden' is ook belangrijk. Veel mensen die we niet als autonoom zouden omschrijven hebben toch enige aanleg in elk van de vier vaardigheden maar ze zouden er veel meer van moeten hebben om autonoom te kunnen leven. Zoals hij in zijn omschrijvingen van de drie vaardigheden (p.158-161) laat zien, had Berne (1964) daar duidelijk al een voorstelling van.

Het bereiken van autonomie wordt zichtbaar door het ontstaan van integriteit, door gebruik te maken van de drie vaardigheden van bewustzijn, spontaniteit en intimiteit, en door onze doorlopende inspanningen om alle vier verder te ontwikkelen.

Bewustzijn

Drie van Berne's (1964) omschrijvingen kunnen ons hier helpen: "Bewustzijn is de vaardigheid om een koffiepote te zien en een vogel te horen zingen op een manier die je eigen is en niet door anderen aangeleerd" (p.158); "Bewustzijn vereist dat je in het hier-en-nu leeft en niet in het ergens anders, het verleden

of de toekomst" (p.158); en "Een bewuste persoon is in leven omdat hij weet en voelt waar hij is en wanneer het is" (p.159-160).

Drie onderdelen uit deze beweringen zijn met name bruikbaar in hun relatie tot bewustzijn. Als we ons bewust zijn, ervaren we de dingen zoals ze zijn, we zijn dan gecentreerd in het hier-en-nu en we weten wat het is dat we beleven. Of met andere woorden, kunnen we zeggen dat we gegrond zijn. Dit is een uitdrukking die ik voor het eerst tegenkwam in de Gestalt therapie (Perls, Hefferline & Goodman, 1951), de Radix Therapie (via persoonlijke communicaties met leerlingen van Charles Kelly), en in bio-energetica (Lowen, 1975/1977).

Het materiaal over de representatieve systemen uit de NLP (Bandler & Grinder, 1975; Grinder & Bandler, 1976) helpt me ook om de mechanismen te begrijpen en uit te werken die mensen nodig hebben om gegrond te worden (Law, 2006, p.321-323, p.324-327; Mellor, 1982).

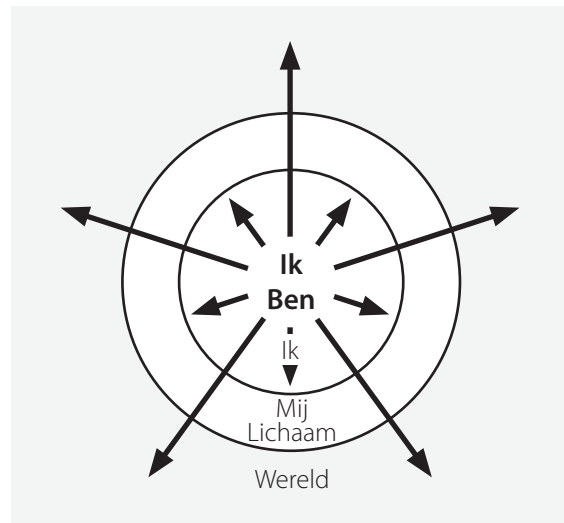
Gegrond zijn. Mensen zijn gegrond als ze zich via de vijf zintuigen fysiek bewust zijn van de dingen, mensen, situaties en gebeurtenissen om hen heen en tegelijkertijd zich bewust zijn van de fysieke gevoelens in hun lichamen door middel van hun proprioceptoren.² In figuur 2 betekent dit simultane lichamelijke bewustzijn dat zowel de lange pijlen (de zintuigen) als de korte pijlen (de proprioceptoren) gebruikt worden. U kunt het nu uitproberen: Kijk eenvoudigweg om je heen, luister naar de geluiden, raak aan wat er is en merk op wat er te ruiken en te proeven is. Probeer tegelijkertijd waar te nemen wat er binnenin je gebeurt (kijk naar, luister naar, voel, proef of ruik je fysieke gevoelens). Als je het lastig vindt om dit alles tegelijkertijd te doen, ga dan heen en terug tussen de verschillende aspecten van je innerlijke en uitwendige bewustzijn. Vergeet echter niet dat deze gewaarwordingen meteen en automatisch optreden op het moment dat we onze aandacht erop richten, dus probeer je niet in te spannen. Als we deze vaardigheid tot gelijktijdig fysiek bewustzijn verder ontwikkelen, dan kan dat leiden tot de geweldige en bijzondere dingen die gronding kan opleveren (Mellor, 1982). Gronding, in relatie tot bewustzijn, brengt ons snel in het hier-en-nu omdat ons externe bewustzijn in het 'hier' is en de daad van het ervaren van onze huidige zintuiglijke en externe waarnemingen in het 'nu' plaatsvindt. Op zichzelf is dit een eenvoudig proces.

Zintuiglijke waarnemingen hebben te maken met fysieke gebeurtenissen zoals heet/koud, strak/los, tintellend/gevoelloos, licht en dof, transparant/ondoorzichtig, luid/zacht, wanklank/melodius, zoet/zuur, stinkend/lekker ruikend. Het zijn geen gevoelens (blij/bedroefd, liefde/boosheid, etc), emoties (capabel/incapabel, perfectionist/zonder animo, etc.), of overwegingen (“Ik weet niet wat ik moet doen”, “Ik wil gaan/blijven”, etc.).

Mensen die goed gegrond zijn, zijn meestal stabiel en van binnen goed gebalanceerd; ze staan open en reageren goed zowel op wat er binnenin hen gebeurt en op wat er om hen heen gebeurt. (Mellor, 1982). Hun ervaringen en kennis komen op natuurlijke manier samen en ze hebben vaak evenwichtige observaties van wat er om hen heen gebeurt. Wanneer zij doorzetten in hun gronding, wordt hun fysieke bewustzijn intenser en ze krijgen ook toegang tot andere dimensies van bewustzijn.

Het dan mogelijk om een grotere vorm van bewustzijn te bereiken. De extra dimensies hebben te maken met het schenken van aandacht aan dat aspect van ons, dat weet wat bewust is – de waarnemer. Dit is het aspect van bewustzijn waar Berne (1964) al naar verwees toen hij schreef dat “de bewuste mens ...weet hoe hij voelt, waar hij is en wanneer hij is”(p.159-160). Je kunt ook zeggen dat we voor een functioneel bewustzijn ons bewust moeten zijn dat waar we onze aandacht aan besteden. De belangrijke vraag is hoe je dat moet doen. Het antwoord is dat we zelfbewust (bewust van ons zelf) moeten worden en dat kunnen we bereiken door ons te centreren (Mellor, 2002).

Centreren. Mensen zijn gecentreerd als ze gelijkgericht zijn, of één zijn, met hun innerlijke waarnemer. (Law, 2006, p.323; Mellor, 2002). Dit is vaardigheid in ons die weet wat we ervaren. Let op de twee aspecten in dit proces: gelijkgerichtheid met de vaardigheid in ons die bewust is en de inhoud van dat bewustzijn. Hoewel het basisproces van centreren hetzelfde is kan onze ervaring van centreren enorm verschillend zijn (zie de eerdere discussie over gecentreerdheid). Samenvattend, kunnen we buiten ons lichaam gecentreerd zijn, zodat we een direct bewustzijn hebben van externe dingen en gebeurtenissen; gecentreerd zijn in het ‘mij’ van wat wie zijn, wat ons een kinderlijk emotioneel en cognitief bewustzijn oplevert; gecentreerd in het ‘ik’ van wie we zijn, hetgeen ons een bewustzijn oplevert



Figuur 3 Plaatsen van centreren

van onze persoonlijke stijlen en persoonlijkheden; of gecentreerd zijn in het ‘Ik-Ben’ van wie we zijn hetgeen ons een transcendentaal bewustzijn geeft (zie Figuur 3 voor deze plaatsen van centreren in ‘het kaartje’).

De eerste stap in het proces van centreren is om gegrond te raken. Dit helpt om balans te creëren en om ons gevoel van de waarnemer te versterken. De tweede stap is om aandacht te besteden aan de waarnemer door het fysieke bewustzijn van de gronding te gebruiken. Daarna stel je je de vragen: Wat is die waarnemer voor iets? Hebben we een waarnemer of meerdere? Is de waarnemer specifiek en omlijnd? Is het extensief? Is het compact of subtiel? Zit het vast of is het beweeglijk? Is het moeilijk te zien of vast te pakken? Omvat het mij helemaal of slechts voor een gedeelte? Is het stabiel of veranderlijk?

De derde stap is om onszelf één te maken met wat het is. We veranderen onze gedaante in het te ‘zijn’. Je kunt dit op meerdere manieren bereiken, kies dus wat voor jou het gemakkelijkst is. Denk bijvoorbeeld aan TV reclames waarin een voertuig verandert in een persoon of dier. Dit is een gedaantewisseling van iets specifiek naar iets anders dat ook specifiek is, hetgeen zal helpen als je ‘waarnemer’ ook een definitieve vorm heeft. De waarnemer kan echter ook diffuus, geëxpandeerd of groots zijn. Je kunt dat ervaren als een ‘verdamping van het ‘zelf’, terwijl een veld van bewustzijn de vast omlijnde vorm, locatie of materie vervangt. Het kan zelfs lijken alsof je tot ‘niets’ wordt. Maar er zijn ook mensen die al in het Ik-Ben gecentreerd zijn. Die vinden het lastig om bovenomschreven processen te doorlopen

omdat zij zichzelf al als ‘opgelost’ ervaren. Voor hen is het belangrijk om te gronden, zodat ze in contact kunnen komen met de betekenis van dieper liggende ervaringen, die ze buiten hun bewustzijn hebben gehouden.

Centreren levert kracht op. Goed gecentreerde mensen vallen ons op door hun houding, aanwezigheid, vitaliteit en gratie. Hun levens hebben een aantrekkelijke vanzelfsprekendheid. Ongeacht welke waarnemer we op een bepaald tijdstip hebben, het is toch steeds onze beste toegang tot de eerder genoemde levensenergie. Gecentreerde mensen zijn zich ook bewust van innerlijke realiteiten die ze zowel meer zelfbewust als meer beschikbaar voor anderen maken. Zij steken fel af tegen diegenen die de weg in hun leven kwijt zijn en verzwakt zijn zonder energie. Omdat ze niet goed gecentreerd zijn – dat wil zeggen niet goed opgelijnd met hun waarnemers – hebben ze weinig gevoel van wie ze zijn of waar ze zich bevinden. De waarnemer in zijn verschillende locaties – de wereld, lichaam, mij, ik of Ik-Ben – is voor hen niet direct beschikbaar, terwijl het er is en wacht totdat ze er mee in verbinding komen. Onze beschikbaarheid voor en grip op de verschillende soorten van centrering en het daarmee geassocieerde bewustzijn wordt grotendeels gevormd door de ontwikkelingsstappen die beginnen vanaf de geboorte tot in de volwassenheid.

Elke van de vier fasen begint met een geboorte (Mellor & Mellor, 2001, p.176-187; Mellor & Mellor, 2004, p.33-39). De fysieke bevalling – waar de baby uit de foetusstatus van de baarmoeder geboren wordt – is de eerste. De moeder-kind band vormt de basis voor het leren gedurende de eerste twee jaren, waarin we een primaire ervaring krijgen van het in het lichaam-hier-en-nu centreren en bewust zijn. Emotionele bevalling – de stap van baby naar kindheid – is de tweede. Die vindt op natuurlijke wijze plaats op de leeftijd van twee jaar en het duurt ongeveer een jaar van ‘zwangerschap’ van het pasgeboren kind tot de leeftijd van 3 jaar. Deze fase biedt de kind-familie band als basis voor het verder leren in de volgende 11 jaar, waarin we de eerste primaire ervaring hebben van in het mij-hier-en-nu centreren en bewust zijn. De cognitieve bevalling – het ontstaan van de volwassene uit de kindheid – is de derde fase. Deze vindt op natuurlijke wijze plaats op de leeftijd van 14 jaar terwijl de zwangerschap ook ongeveer een

jaar duurt waardoor de ‘pasgeboren’ volwassene er pas met 15 jaar helemaal is. De volwassene-gemeenschapband die het aangaat is de basis voor het leren over het leven als volwassen mens, waarbij gedurende dat proces de eerste primaire gewaarwording komt van het in het Ik-hier-en-nu centreren en bewust zijn. De spirituele of zielsgeboorte is de vierde bevalling – het is het ontstaan van de ziel vanuit het mens-zijn. Mijn ervaring is dat het niet op een bepaald tijdstip gebeurt omdat het afhangt van een voldoende niveau van vervolmaking van de andere geboorten en van hoeveel er geleerd is van de gebeurtenissen in ons leven. Maar als deze bevalling eenmaal plaatsvindt, dan is de ‘pasgeboren-ziel’ aangekomen in het spirituele domein dat de basis vormt voor ons latere leren over het leven. Tijdens dat proces krijgen we een eerste ervaring van het gecentreerd en bewust zijn in het *Ik-Ben-hier-en-nu*.

In relatie met autonomie voegt gecentreerdheid zijn breedte, diepte en schoonheid toe aan het bewustzijn. Dit bewustzijn komt beschikbaar door gegrond te zijn. Maar deze kwaliteiten komen niet alleen voort uit gegrond te zijn, het bewust zijn en de persoonlijke houding en levendigheid van mensen die goed gegrond en gecentreerd zijn, zal zich ook automatisch verder verdiepen. De staat van bewustzijn waarin zij leven als zij gecentreerd zijn, is op elk moment afhankelijk van hun voortgang in het eerder genoemde ontwikkelproces van zich openend en uitbreidend bewustzijn. Ongeacht deze voortgang zullen gegrond en gecentreerd zijn hun ervaring van (lichaam, mij, ik of Ik-Ben)-hier-en-nu verhogen. Van nu af aan zal ik deze staat van ‘zijn’ aanduiden met: ‘Ik-Ben-hier-en-nu’. Gronding en centreren zijn de middelen waarmee we ons functioneel bewust kunnen worden van innerlijke en van buiten komende realiteiten en stevig verbonden kunnen zijn met de levensenergie en gegrond zijn in de wereld.

Functioneel bewustzijn is de vaardigheid om in het Ik-Ben-hier-en-nu te leven, door gegrond en gecentreerd te blijven en ons bewustzijn te sturen en verder te verdiepen.

Gecentreerdheid voegt breedte, diepte en schoonheid toe aan het bewustzijn dat beschikbaar kwam door het gegrond zijn, kwaliteiten die niet alleen van het gegrond zijn komen. Het bewust zijn, de persoonlijke houding en de levendigheid van mensen die goed gegrond en gecentreerd zijn zal

zich ook automatisch verder verdiepen. De waarnemer waarin zij leven als zij gecentreerd zijn, is op elk moment afhankelijk van hun voortgang in het eerder genoemde ontwikkelproces van zich openend en uitbreidend bewustzijn. Ongeacht deze voortgang zullen gegrond zijn en gecentreerdheid hun ervaring van (lichaam, mij, ik of Ik-Ben)-hier-en-nu, wat ik het 'Ik-Ben-hier-en-nu' noem, verhogen. Gronding en gecentreerdheid zijn de middelen waarmee we ons functioneel bewust kunnen worden van de innerlijke en uiterlijke realiteiten, stevig verbonden met de levensenergie en gegrond in de wereld.

Functioneel bewustzijn is de vaardigheid om in het Ik-Ben-hier-en-nu te leven door gegrond en gecentreerd te blijven, ons bewustzijn te sturen en voortdurend verder te verdiepen.

Noten

1. *Vertaler:* Specifieke Engelse woorden waar moeilijk een synoniem voor te vinden was in de Nederlandse taal heb ik tussen haakjes achter het vertaalde woord laten staan.
2. Pro - pri - o - cep` to - ren (Latijn) meervoudig zelfstandig naamwoord biologie zintuigen voor de waarneming van inwendige prikkels.

Het artikel wordt vervolgd in de volgende Strook, redactie.

		
Persoonlijk	Creatief	Autonoom
<h1>Abe Wagner in Nederland!</h1> <p>tweedaagse seminar 'De Transactionele Manager' 19 en 20 mei 2011</p>  <p>Deelnemers ontvangen gratis de Nederlandse vertaling.</p> <p>TA academie</p> <p>Meer weten? info@ta-academie.nl www.ta-academie.nl</p>		

Colofon

Strook

Tijdschrift voor Transactionele Analyse: (E-mail)Nieuwsbrief
Strookdigitaal en magazine in druk

Redactie

Rob Hallegraeff
Patrick Odendaal
Gjalt Smids

Postadres Pruisische Veldweg 90, 7552 AD Hengelo (Ov.)

E-mail redactie@nvta.nl

Gastredacteur dit nummer Joost Levy

Verschijningsdata

Strookdigitaal Elke 15^e van de maand m.u.v. januari en augustus
Magazine in druk maart, juni, september en december

Advertenties

Strookdigitaal per nummer € 40; per jaar € 300

Magazine in druk per nummer € 90

Jaarabonnement (digitaal + magazine) € 400

Uitgever

Nederlandse Vereniging voor Transactionele Analyse (NVTA)

Secretariaat Jasmijnstraat 35, 3551 SP Utrecht

Telefoon (030) 244 7431

E-mail secretariaat@nvta.nl

Web www.nvta.nl

Rekening Postbank 37.03.189 t.n.v. NVTA, Heino


Vormgeving

Mattijn Boer, Amsterdam

Elselinde van Hes, Amsterdam

Drukwerk

Electronic Print Center, Nieuwegein



Ik geloof
Dat ik geen groter geschenk kan ontvangen
Dan door de ander
Te worden gezien,
Te worden gehoord,
Te worden begrepen en aangeraakt.

Virginia Satir, uit 'Menselijke Contacten', uitgeverij Nelissen, 1988

TRANSACTIONELE ANALYSE IN GROTER PERSPECTIEF

Phoenix Opleidingen biedt een breed scala aan opleidingen die je professionele ontwikkeling ondersteunen en inzicht geven in persoonlijke levenssituaties. In ons werk maken wij gebruik van de principes uit de Transactionele Analyse, Neuro-Linguïstisch Programmeren en Systemisch Werken. Deze drie stromingen benaderen elk op hun eigen specifieke wijze de persoonlijkheid van mensen en zijn ingebed in door Phoenix ontwikkelde leermodellen.

Persoonlijke ontmoeting en persoonlijke aandacht staan in onze werkwijze voorop.

Phoenix Opleidingen

Raiffeisenlaan 26 A - 3571 TE Utrecht

030 - 271 13 83

info@phoenixopleidingen.nl

www.phoenixopleidingen.nl

