

# Hoe TA een schoolbestuur zelf helpt leren

Cor van Geffen



nog alerter  
op contract

Cor van Geffen schreef in het kader van zijn schriftelijk CTA-examen in 2014 een case over (de aanloop naar) een leiderschapstraject met het managementteam van een school. De zeer uitgebreid en rijk gestoffeerd casebeschrijving bevat de interventies die hij uitvoerde gelinkt aan de gehanteerde TA-concepten. Voor deze Strook werd zijn uitgebreide praktijkgeval met zijn instemming ingekort tot een artikel. Met andere woorden, niet alle gebruikte interventies en TA-concepten zijn in dit artikel opgenomen. Daarvoor is de reikwijdte van een artikel te beperkt. De uitgebreide casebeschrijving kunt u in pdf vorm verkrijgen als u uw verzoek mailt naar de redactie van Strook. Voor de ingekorte versie werd de 'ik' vorm behouden.

## Een optimaal leerklimaat... voor wie?

De case die ik hier beschrijf is die van een lokale VMBO/MBO school met circa 1200 leerlingen en 125 docenten. De voorbije zomer is de conrector van deze school met pensioen gegaan en het vinden van een opvolger blijkt lastig te zijn. De rector besluit met het bestuur om de functie voorlopig niet in te vullen en van de betrokken teamleiders meer leiderschap te vragen. Dat is het moment waarop de rector bij mij komt aankloppen. Hij vraagt mij een programma te maken voor de begeleiding van de teamleiders in hun rol als onderwijskundig leider. De rector wordt in zijn vraag gesteund door het bestuur van de scholengroep dat het onderwijskundig leiderschap in hun organisatie wil stimuleren. Op mijn vraag wat hij en het bestuur daaronder verstaan, antwoordt de rector: "Zorgen voor een optimaal leerklimaat voor de leerling". Als ik doorvraag, heeft hij moeite om zijn vraag specifieker te maken: hij verwacht van zijn teamleiders méér leiderschap en tegelijk geeft hij ook aan dat deze dat op dit moment vermoedelijk niet kunnen invullen. Wat precies de discrepantie is tussen het huidige en het gewenste leiderschap

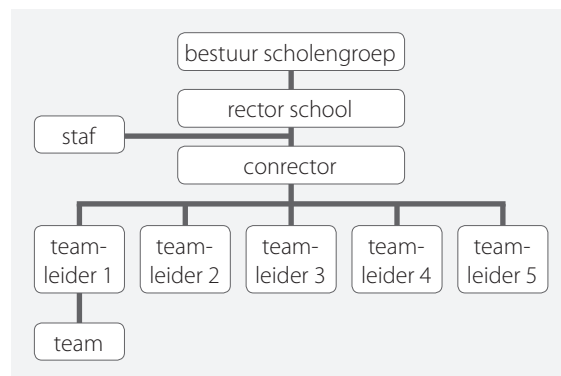
van de teamleiders is ook voor de rector nog niet duidelijk.

Ik stel voor om in startgesprekken met alle teamleiders in kaart te brengen wat hun persoonlijke beeld over onderwijskundig leiderschap is, hoe ze op dit moment dat onderwijskundig leiderschap invullen en welke ondersteuning ze daarbij wensen. We spreken af dat ik het begeleidingsprogramma richting onderwijskundig leiderschap fasegewijs zal aanpakken: na elke stap volgt er een hercontractering over de volgende stap. Met dit voorlopig contract start ik de opdracht.

## Het organigram en de werkelijkheid

De VMBO/MBO-school<sup>1</sup> die ik begeleid is onderdeel van een stichting met totaal 14 scholen die vier jaar geleden ontstond uit een fusie tussen een algemene en een christelijke scholengroep. De stichting wordt geleid door een Bestuur, bijgestaan door onder meer een afdeling personeel en organisatie (P&O). Bestuur en P&O-afdeling zijn gehuisvest in een andere stad dan die van de betrokken school. De school wordt aangestuurd door een rector, conrector (met pensioen) en vijf teamleiders die elke een team van zo'n 25 docenten aansturen. De vijf teams zijn verdeeld over MBO, VO, onderbouw en bovenbouw.

De organisatiestructuur van de school kan ik als volgt weergeven:



Figuur 1 Organisiestructuur van de school

De rector die geen onderwijsachtergrond heeft en van oorsprong manager in de commerciële wereld was, werkt nu zeven jaar in het onderwijs. De teamleiders zijn allemaal van oorsprong docenten en kennen het docentenvak uit de praktijk. In hun functie zijn ze meewerkend voorman, d.w.z. dat zij naast hun leidinggevende taak ook nog gemiddeld zeven uur lesgeven. Ze werken allemaal ook al langere tijd bij deze school en kennen de organisatie en de mensen en door en door. Rector en teamleiders samen vormen het management team (MT) van de school.

De school is een zelfstandige organisatie. De rector werkt vanuit een eigen budget en heeft een ruime beslissingsbevoegdheid over het vormgeven van identiteit, beleid en werving. Alle contacten over deze opdracht lopen ook via de rector. En hoewel het bestuur van de stichting vooral op afstand zegt te willen werken en elke school binnen de groep een relatief grote vrijheid heeft over deze zaken, gedraagt het bestuur van de scholengroep zich in de praktijk regelmatig als een directie door op details te sturen en deze te willen regelen. Zo is het bestuur voor deze concrete opdracht mede partij in het contract omdat het beslist over het opleidingsbudget.

### Contracteren en hercontracteren

De begeleiding binnen de school is een voortdurend proces van contracteren en hercontracteren. Hiervoor werk ik specifiek met de drie contractniveaus van Julie Hay: procedureel, professioneel en psychologisch.

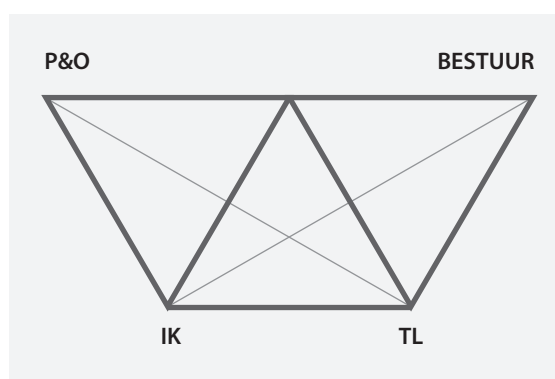
We maken eerst, procedureel, afspraken over de doorlooptijd, het aantal uren en gesprekken en het uurtarief. De rector tekent namens de school.

Dan volgt de professionele fase: daarvoor leg ik met de rector en de teamleiders werkzaamheden, doelen en resultaten vast. Hierbij werk ik met het driehoekscontract (Fanita English, Julie Hay). In de gesprekken geven de rector en de teamleiders aan dat het begeleidingsprogramma daadwerkelijke verandering in de dagelijkse praktijk moet teweeg brengen. Het moet teamleiders toelaten om hun positie meer te kunnen en durven innemen, om voorbeeldgedrag te vertonen en hun visie op onderwijs krachtig in te brengen in hun teamoverleg en het managementteam. De leidinggevende rol

van de rector naar de teamleiders dient ook verduidelijkt.

Naast de rector en de teamleiders zijn ook het bestuur als hogere macht, de P&O-afdeling en de docenten betrokken partij in het contract. Vanuit het bestuur lijken er weinig bezwaren tegen dit traject te zijn, integendeel. Ze stimuleren onderwijskundig leiderschap in de organisatie en willen graag mee sturen op de invulling ervan. Zowel het bestuur als P&O steunen mijn inzet voor de uitvoering van het traject op basis van eerdere opdrachten die ik binnen deze scholengroep hebt uitgevoerd. Anderzijds ervaart de rector weinig steun om dit traject te verbreden naar de rest van de organisatie. Het lijkt ook dat het bestuur geen eenduidige visie kan of wil geven over het onderwijskundig leiderschap. Docenten bekijken het traject van afstand: “*Zolang wij er maar geen last van hebben en de teamleiders vooral ondersteunend blijven aan het primaire proces...*” kenmerkende uitspraken.

Het meerhoekscontract voor deze begeleidingsopdracht ziet er als volgt uit:



**Figuur 2** Meerhoekscontract

Het basis driehoekscontract wordt gevormd door de rector, de teamleiders en mezelf.

- De rector is het schoolhoofd en in die hoedanigheid leidinggevend(e) van de vijf teamleiders;
- Ik sluit een contract met de rector waarin we onder meer vastleggen wat hij van mij mag verwachten en welke vergoeding daar tegenover staat.
- Vanaf het moment dat ik een contract met de rector heb gesloten en de teamleiders daar mee akkoord gaan, is er een werkcontract tussen de teamleiders en mijzelf.

Daarnaast is er de driehoekscontract tussen de rector, de teamleiders en het bestuur:

Zoals aangegeven is de rector niet alleen het schoolhoofd maar geeft hij ook leiding aan het team van vijf.

Het feitelijk bevoegd gezag over de teamleiders en over de rector ligt bij het schoolbestuur.

Tot slot is er ook de driehoek, die gevormd wordt door de rector, de P&O-afdeling van de stichting en mijzelf:

- Ik sluit ook hier een contract met de rector, waarin we onder meer vastleggen wat hij van mij mag verwachten en welke vergoeding daar tegenover staat;
- De afdeling P&O die budgettechnisch beslist over opleidingsgeld, bepaalt mede de in te zetten leermiddelen en organisaties. De rector heeft zich akkoord verklaard met het strategisch personeelsplan.

Als uitvoerende organisatie heb ik me ook akkoord verklaard met het strategisch personeelsplan en de richtlijnen vanuit P&O.

Ik hercontracteer uiteindelijk vier maal. De eerste hercontractering vindt plaats na de gesprekken met de teamleiders. Ik contracteer met de rector en de

teamleiders dat we pas kunnen werken aan onderwijskundig leiderschap als een aantal basiselementen zoals onderling vertrouwen en veiligheid, wederzijds acceptatie vanuit 'Ik OK, Jij OK transacties' zonder bijbedoelingen en basisvaardigheden voor vergaderen en beslissen aanwezig zijn. Daarvoor organiseren we een tweedaagse, waarbij het managementteam ook prioriteiten stelt voor zijn activiteiten voor het komende jaar. Aan het eind van deze bijeenkomst stelt het managementteam vast dat ze weliswaar belangrijke stappen gezet hebben, maar dat ze nog onvoldoende vooruitgang geboekt hebben rond prioritering van de MT-taken en de basisvaardigheden rond 'vergaderen' en 'besluiten nemen'. Er volgt een tweede hercontractering: de teamleiders zullen drie belangrijke issues voor het komende jaar verder uitwerken in een besluitvormingsstuk en ik zal ze op een vervolgtag begeleiden bij hun besluitvorming over deze stukken.

Na deze dag volgt de derde hercontractering: ik woon regulier overleg van de teamleiders bij en begeleid hen verder bij hun besluitvormingsproces.

Hierna volgt nog een vierde hercontractering over hoe ik het MT verder coach naar onderwijskundig leiderschap. Ik woon nog één MT vergadering bij voor een laatste feedback over hun vergaderdiscipline. Na de vakantie bespreek ik met B hoe ik de teams begeleid rond de invulling van onderwijsontwikkelingen en het maken van hun teamplannen.

### **Cor van Geffen, een held op reis**

*Cor van Geffen, CTA-O, is oprichter en eigenaar van Artha Inspireert, een trainings- en coachingsbureau. Cor geeft daar leiderschaps- en teamontwikkelingstrainingen aan meer dan 100 opdrachtgevers. Zijn roots liggen in de marketing. Daar raakte hij geïnspireerd door NLP. Na een aantal jaren NLP trainingen gegeven te hebben, werd hij getroffen door de eenvoud, diepgang en toegankelijkheid van de Transactionele Analyse. Sinds april dit jaar is hij een trotse CTA-er met dank aan zijn sponsor: Anne de Graaf.*

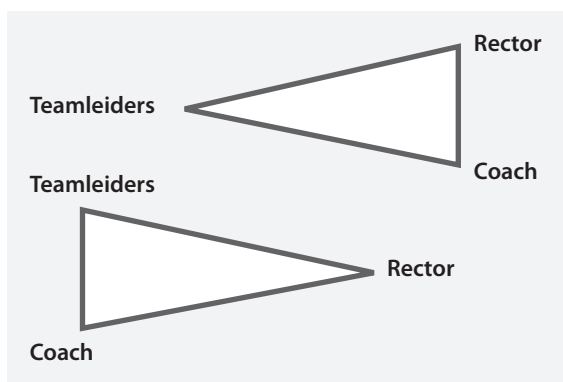
*Naast TA en NLP is Cor erg geraakt door de mogelijkheden en de diepgang van Systemisch werk, gecombineerd met lichaamswerk. Hij heeft hiervoor een aantal opleidingen gevolgd bij zijn grote inspiratiebron: Wibe Veenbaas van Phoenix. Daarnaast haalt Cor zijn inspiratie uit films en filmbeelden. Hij doet dat met behulp van het Double Healix model rondom de 'Reis van Held' zoals Joseph Campbell dat beschreven heeft in zijn boek: 'de Held met de 1000 gezichten'. Een keer per week geniet hij van het lesgeven als Dru yoga docent, waarbij hij graag de vele mogelijkheden van de Dru Dance laat zien aan zijn deelnemers.*

*Zijn lijfspreuk is de uitspraak van Edison: "We zouden onszelf en de wereld verbazen als we alles deden waartoe we in staat zijn..."*

### **Het Psychologisch contract: de dramadriehoek ontwijken**

Van bij de start nodigen zowel de rector als de teamleiders me uit om vanuit 'Ik OK, Jij niet OK' in de dramadriehoek (Karpman) te stappen (psychologisch contract). De rector klaagt reeds tijdens het intakegesprek tegen mij over een aantal teamleiders. Nadat hij aangeeft dat hij zo hard werkt en zijn best doet zegt hij: "Maar ja, die teamleiders zijn niet met de goede dingen bezig en kunnen eigenlijk niet op strategisch niveau meedenken..." De realiteit is echter dat dit niet behoort tot hun verantwoordelijkheid. Ze moeten voornamelijk opereren op tactisch en operationeel niveau. De teamleiders willen op hun beurt best onderwijskundig leiderschap vertonen maar "... de rector vraagt zo veel en het is zo druk...". Beide partijen nodigen me zo uit om in de dramadriehoek te stappen en de rol van

(hun) Redder (op psychologisch niveau) op me te nemen. Ik benoem dit spelmatig gedrag regelmatig en daag zowel de rector als de teamleiders uit om elkaar daar ook op aan te spreken en samen te zoeken naar alternatief gedrag vanuit Volwassene. Daarnaast merk ik bij de intakegesprekken al dat beide partijen mij in hun kamp proberen te krijgen. Zowel de rector als de teamleiders proberen de psychologische afstand (Micholt) te verkleinen. De rector wil mij laten instemmen met de 'Ik OK, Zij niet OK'-boodschappen over de teamleiders. De teamleiders proberen mij te laten bevestigen dat vooral de rector zijn leiderschap moet nemen (en hen zo Redden).



**Figuur 3** Twee varianten van psychologische afstand

Ik ben alert op 'bondjes smedende zinnen' zoals: "Vind je ook niet dat..." Of "Vanuit jouw professe moet je het toch met me eens zijn, dat..." en bewaak voortdurend de gelijkzijdigheid van het contract vanuit mijn Volwassene. Ik doe dat door duidelijk stelling in te nemen: "Nee, daar ben ik het niet mee eens,..." en ze te confronteren: "Besef je wel dat je met deze uitspraak mij probeert te laten kiezen tussen jou en de rector. Dat kan toch niet je bedoeling zijn?..."

### Veiligheid creëren via het miniscript

Omdat ik merkte dat er weinig begrip is voor elkaars gedrag, besluit ik om aan de hand van het miniscript (Kahler & Kapers) het principe van de 'drivers' en 'stoppers' uit te leggen en zo de overstap te maken naar het persoonlijke verhaal, waarin ze hun achtergrond en hun geschiedenis met elkaar delen. Omdat het MT de neiging heeft om vanuit de Structurerende Ouder kritisch te reageren, vraag ik een ieder om te reageren op het verhaal van de andere vanuit de woorden: "Wat mij raakt in jouw verhaal, is..." Op die manier nodig ik hen

uit om meer vanuit hun Natuurlijk Kind verbinding te maken met de ander. Zowel het miniscript als de feedback-opdracht blijken een schot in de roos te zijn. Het miniscript en de drivers en stoppers zijn herkenbaar, zowel bij zichzelf als bij de ander. Iedereen vertelt iets over zijn achtergrond vanuit wat hij zelf belangrijk vindt. Al vertellend blijkt ook hoe het (mini-)script invloed heeft op hun persoonlijke verhaal.

Het delen van elkaars verhalen en achtergrond is mooi en ontroerend. Men ervaart herkenning bij elkaar op levensthema's, scriptpatronen en drivers. Ook merk ik mildheid en acceptatie van elkaar na het delen van de verhalen. De blikken vertellen een verhaal van 'Ik OK, Jij OK' en 'Wij horen bij elkaar'.

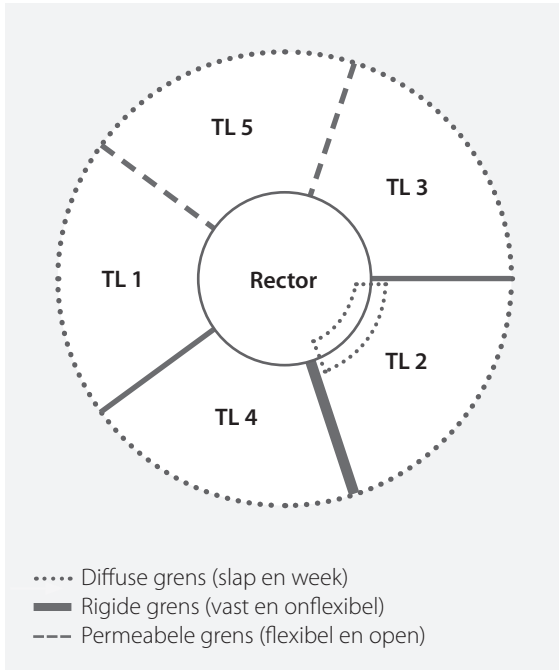
### Onthutst over de hongers

Naast het werken met het miniscript heb ik ook veiligheid gecreëerd in de groep door het verschil in behoeften inzichtelijk maken aan de hand van een oefening rondom de vier hongers (English): stimuli, erkenning, tijdstructurering en nieuwsgierigheid. De teamleiders en de rector delen hun ervaringen met de hongers binnen verschillende werksituaties. Ze nemen plaats in de ruimte op een schaal van 1-10, waarbij de rechtermuur 1 is en de linkermuur 10. Deze oefening geeft veel inzicht in de verschillen binnen het team. Ook werd duidelijk dat de rector veel behoefte heeft aan stimuli en de teamleiders meer behoefte hebben aan erkenning. Enkele teamleiders stelden onthutst vast dat ze vanuit hun verschillende hongers regelmatig in de verschillende vormen van passief gedrag (Schiff) vervallen. Het managementteam maakt daarop afspraken om elkaar vanuit Volwassene-Volwassene te helpen dit te veranderen.

### Publiek en privaat aspect van de groepsstructuur

Tijdens de eerste fase van de opdracht stel ik vast dat er een aantal zaken spelen rondom de groepsdynamica van het MT. Met de groepentheorie van Berne werk ik interventies uit. Berne onderscheidt binnen de groepsstructuur een publiek aspect en een privaat aspect. De publieke structuur van een groep behelst onder meer de organisatie van de groep, de grenzen, de groepsdynamiek en de relaties. Het private aspect heeft betrekking op het

groepsimago: hoe de groep eruit ziet in de ‘hoofden’ van de groepsleden.  
 Breng ik het managementteam van de school in beeld volgens een structuuroverzicht à la Berne, dan ziet het plaatje er als volgt uit.



**Figuur 4** Structuuroverzicht managementteam van de school

Tussen het managementteam en zijn omgeving is er een diffuse grens: docenten hebben veel invloed en ook voor de ouders geldt dit omdat zij invloed kunnen uitoefenen via de ouderraad. Dat blijkt o.a. uit de manier waarop een van de teamleiders omgaat met een besluit van het MT: “Ok, ik zal dit met mijn team bespreken en kijken wat zij hier van vinden...” Maar ook de reactie van een andere teamleider is veelzeggend: “Zullen we dit niet eerst in de Ouderraad inbrengen. Ik denk namelijk dat zij het hier niet mee eens zijn. En dan gaat het natuurlijk niet lukken...”

Er is ook een diffuse grens tussen de rector en een van de teamleiders: de rector betreft hem vaker dan de anderen als klankbord bij zijn beslissingen. Dit bevordert de besluitvorming niet, want door de ene teamleider in een uitzonderingspositie te zetten, worden de grenzen met en tussen de andere MT-leden meer gesloten.

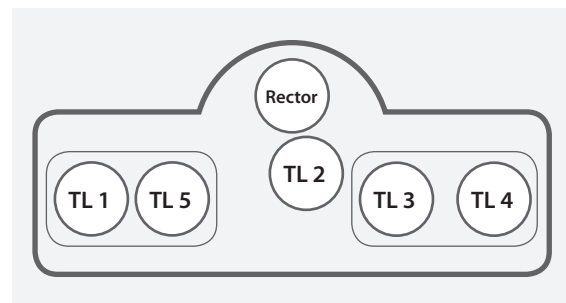
Een andere teamleider trekt zich dan weer regelmatig terug uit het systeem, onder meer door niet naar de vergaderingen te komen of door zich in het MT weliswaar te conformeren aan een besluit,

maar dan vervolgens met zijn team een eigen spoor te volgen. De rector spreekt de teamleider daar wel op aan, maar staat toe dat het een terugkerend gegeven is. Dat geeft ergernis, onveiligheid en onduidelijkheid in het team.

Na confrontaties en feedback over deze situaties ontstaat binnen het MT meer begrip en wederzijdse acceptatie.

De onderlinge verhoudingen die zichtbaar worden in de aard van de grenzen, kom ik ook tegen in het groepsimago van de MT-leden. Berne definieert het groepsimago als ‘een mentaal beeld, bewust of onbewust, hoe de groep eruit ziet of zou zijn’. Het groepsimago is dan ook gebaseerd op ieders persoonlijke behoefte, ervaringen, wensen en emoties.

Uit de gesprekken met de MT-leden kom ik tot het volgende ‘operatieve groepsimago’ van het MT.



**Figuur 5** Groepsimago managementteam school

Binnen het managementteam zijn er in feite drie subgroepen: de rector en een van de teamleiders van de bovenbouw vormen een groep, de teamleiders van de onderbouw vormen één groep en ook de twee andere teamleiders van de bovenbouw, zij het met minder verbinding. De MT-leden peilen in transacties voortdurend naar hoe de rector reageert op zaken en of voorstellen en beslissingen voor hem OK zijn. Zo valt het mij ook op tijdens de tweedaagse dat het voor de teamleiders moeilijk is om zich uit te spreken tegen de plannen of ideeën van de rector. Werkelijke gevoelens worden nauwelijks geformuleerd en er is veel sprake van Racket-gevoelens. De spelen die regelmatig worden gespeeld in het MT zijn: ‘Houten Been’ en ‘Ja Maar’: “Ik wil wel onderwijskundig leiderschap vertonen maar... er speelt zo veel en het is zo druk ...en...” Een ander spel dat gespeeld wordt, is ‘Is Het Niet Vreselijk’ gecombineerd met ‘Kijk Eens Hoe Ik Mijn Best Heb Gedaan’, bv: “Kijk eens hoe hard ik mijn best doe om veranderingen te bewerkstelligen en is het

## TA als helder professioneel denk- en werkkader

De eerste kennismaking van Cor van Geffen met TA was een presentatie die hij kreeg van een collega-trainer over de dramadriehoek (Karpman). Toen al hij was onder de indruk van de eenvoud, toegankelijkheid en toepasbaarheid van het model. De stap naar de eerste van een reeks TA-opleidingen was snel gezet. In het najaar 2014 diende van Geffen zijn schriftelijk CTA-examen in. Op 9 april 2015 slaagde hij in Edinburgh voor het mondeling CTA-examen. Hij mag zich nu met recht en reden Certified Transactional Analyst noemen.

TA was niet de eerste methode waarmee van Geffen werkte. In zijn beginperiode in het bedrijfsleven zette hij vooral (NLP-)instrumenten in of gaf hij huiswerk-opdrachten aan cliënten op basis van zijn intuïtie, zonder precies te weten waarom. Meestal werkte het wel maar toch voelde dit onbevredigend aan. TA bleek hem het theoretisch kader te bieden dat hem verband en inzicht gaf in de werking van die instrumenten en de opdrachten.

TA is voor van Geffen niet alleen de drager van zijn professioneel acteren maar ook een goede leerschool, die hem helpt om de eigen patronen te herkennen en waar nodig te veranderen. TA verschaftte hem het inzicht hoe belangrijk autonomie wel is. Dat inzicht beïnvloedt sterk de manier waarop hij werkt: nu geeft hij cliënten opdrachten die vooral hun autonomie bevorderen. Hij nodigt hen uit om via oefeningen te leren hoe ze hun Volwassene kunnen inschakelen, hoe ze kunnen omgaan met hun Structurerende Ouder en hoe ze hun Natuurlijk Kind kunnen verwelkomen (Berne). Tijdens zijn begeleidingen grijpt hij graag terug naar enkele TA-basisconcepten zoals de ego-toestanden, strooks, tijdstructurering (Berne) en the OK-coral (Ernst).

*niet vreselijk jammer dat de anderen...*” En hoewel het MT veel bezig is met normeren naar elkaar toe: ‘Afspraak is afspraak’, zijn ze nauwelijks in staat om de normen naar elkaar te handhaven en elkaar daar op aan te spreken.

### Ik blijf confronteren op Spelen

Deze analyse van het MT gaf me sterke handvaten voor enkele interventies. Zo confronteerde ik

Wat van Geffen echt bijzonder vindt aan TA is de eenvoud én de diepgang van de concepten. Elk concept kan men binnen een paar minuten begrijpen en uitleggen, terwijl datzelfde concept telkens weer meer mogelijkheden en diepgang biedt aan andere concepten. Zo was het voor hem een grote verrijking om te ontdekken dat een mens elke rol van de dramadriehoek (Karpman) ‘speelt’ op de drie niveaus: sociaal, psychologisch en existentieel (Barnes). Hiermee kan hij bij cliënten en teams verkennen wat er onder de eerste dramadriehoek zit. Als zij deze dieper liggende patronen kunnen erkennen is dat de eerste fundamentele stap naar meer autonomie.

Zijn visie op mens en organisatie sluit nauw aan bij de vijf basiswaarden van de EATA:

- 1 leder mens is waardevol, ongeacht geslacht, positie, geloof, etc.
- 2 leder mens heeft recht op zelfbeschikking
- 3 leder mens heeft recht op mentale en fysieke gezondheid
- 4 leder mens heeft recht op een veilige omgeving
- 5 leder mens leeft in een relatie van onderlinge afhankelijkheid.

Deze waarden geven zijn wereldbeeld na een aantal jaren opleiding in zowel NLP als TA goed weer. Ook al was het niet altijd even bewust, toch streefde hij er steeds naar te handelen vanuit de ethische principes van de EATA, zijnde respect, empowerment, bescherming, verantwoordelijkheid en commitment in de relatie.

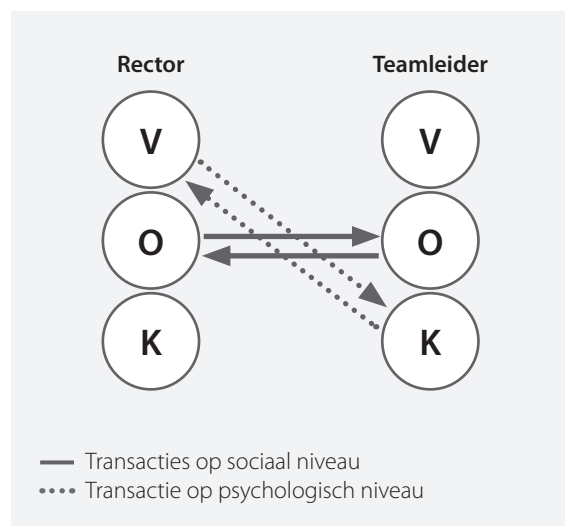
Kortom, TA helpt van Geffen om de dynamiek van personen en organisatie te begrijpen en te verklaren aan anderen en vormt zo voor hem een helder denk-, werk- en waardenkader, waar hij altijd op terug kan vallen.

telkens als ik in de Dramadriehoek-transacties weer andere psychologische spelen detecteerde. Ik nodigde de leden van het team uit tot ander gedrag, vanuit de Volwassene. Ik heb ze ook uitgedaagd hun normen en waarden te bespreken en deze te verhelderen met voorbeelden uit de dagelijkse praktijk. Door hen het schoolbeleidsplan te laten bekijken vanuit de positie van Ouder, Volwassene en Kind nodigde ik hen uit tot meer flexibiliteit in hun persoonlijke waarden en normen. Tot slot liet

ik hen intensief oefenen met het geven van positieve en negatieve strooks aan elkaar. Dit heeft veel ‘zegelboekjes’ opgeruimd en creëert ruimte voor andere vormen van samenwerking. Ze beseffen dat strooks geven en ontvangen minder moeilijk is dan het lijkt én dat het veel oplevert.

### Transacties met bijbedoelingen en miskenningen

Al meteen bij de intakegesprekken met de teamleiders ontdekte ik veel rakelingsse transacties en transacties met bijbedoelingen, telkens op andere niveaus. Berne omschrijft rakelingsse transacties als transacties waarbij de prikkel en de respons gericht zijn op verschillende onderwerpen of waarbij zij hetzelfde onderwerp vanuit verschillende perspectieven benaderen. In een transactie met bijbedoelingen worden twee boodschappen tegelijkertijd overgebracht. De ene is een openlijke boodschap of een boodschap op sociaal niveau, de andere een verborgen boodschap of een boodschap op psychologisch niveau. Meestal is de inhoud op sociaal niveau Volwassene-Volwassene. De boodschappen op psychologisch niveau zijn meestal Ouder-Kind of Kind-Ouder.



Figuur 6 Transacties met bijbedoelingen

Een verhelderend voorbeeld van de vele transacties met bijbedoelingen is de bespreking van prioritering van het takenpakket van het MT tijdens de tweedaagse. Op sociaal niveau gebeurt er dit. De rector: “Als we zo door gaan, hebben we aan het eind van de dag nog geen overeenstemming over de prioritering”.

Teamleider: “Ja, je hebt helemaal gelijk. Laten we het dan maar op jouw manier doen.”

Op psychologisch niveau hoor ik dan weer dit. De rector: “Dit lijkt weer nergens naar. Dit gaat veel te lang duren. Ze snappen het gewoon niet.” Teamleider: “Laten we hier maar overheen stappen, anders wordt het erg vervelend. Ik zoek later wel uit hoe ik hier mijn weg in ga vinden.”

Ook miskenningen, zijnde het onbewust negeren van informatie die relevant is voor de oplossing van het probleem, kom ik bij de rector en de teamleiders veelvuldig tegen. Volgens de miskenningsmatrix van Mellor en Sigmund kunnen drie aspecten miskend worden: prikkels (behoeften, gevoelens gedachten, gedragingen), problemen (van jezelf, de ander of in je omgeving) en opties om het probleem op te lossen. Miskennen kan op vier niveaus: op het niveau van het bestaan, de betekenis, de veranderbaarheid en de eigen capaciteiten om te veranderen.

Wanneer we tijdens de tweedaagse de prioritering van MT aanpakken stel ik vast dat de teamleiders zowel de veranderbaarheid van het probleem en de aanwezige opties miskennen, alsook hun eigen capaciteiten om het probleem op te lossen. Uitspraken zoals: “Ja, we zitten vast, we weten het gewoon niet”, “Ik weet niet hoe we hier kunnen komen. Dit is onoplosbaar!”, en “Dit kunnen wij echt niet. Hier zijn we zo slecht in”, kleuren de discussie over de prioritering. Met uitspraken zoals: “Kijk het is heel simpel. Je moet wel strategisch kunnen denken.” Of: “Als we gewoon de lijn van het schoolbeleidsplan aanhouden, is er niets aan de hand” miskent de rector op zijn beurt de capaciteiten van de teamleiders en wat het probleem voor hen betekent.

De vele miskenningen en rakelingsse transacties leiden op de tweede dag tot een ervaring van onmacht en onvermogen bij de meeste teamleiders en tot een explosie bij de rector en een van de teamleiders. Om hun onproductieve transactiepatroon te verhelderen, leg ik het MT de theorie van de transacties tussen de egotoestanden uit en laat ik hen hun eigen communicatiepatronen uitwerken. Oefenen vanuit de verschillende egotoestanden en zelf waarnemen wat dat met eenieder doet was een volgende, vruchtbare stap.

## Alert zijn en alert blijven

Hoe evalueer ik dit traject? Ik merk dat de groep en daarin stuk voor stuk alle betrokkenen positief evolueert qua proces. Bij het uitschrijven van dit CTA-werkstuk hadden de teamleiders nog geen specifieke stappen gezet naar de inhoud: het onderwijskundig leiderschap zelf. De basis was wel gelegd en veel randvoorwaarden waren ingevuld. Er is duidelijk ook meer onderling vertrouwen en veiligheid in het managementteam, meer onderlinge acceptatie en er wordt meer gewerkt en gesproken vanuit 'Ik OK, Jij OK'. De vergadercultuur evolueerde en de vergaderprocessen verlopen duidelijk efficiënter en doeltreffender. De prioritering voor het komende schooljaar ligt ook op tafel en de afspraken voor het vervolgtraject in najaar 2014 zijn afgerond.

Als ik de inventaris opmaak is de rector tevreden en zijn de teamleiders redelijk tevreden. Er is meer voorbeeldgedrag, ze nemen meer hun positie in en ze brengen meer visie in het teamleidersoverleg. Zelf willen ze vooral nog effectiever worden en doeltreffender vergaderen. Al is het traject anders verlopen dan het tijdens mijn eerste gesprek met de rector op tafel leek te liggen, toch ben ik niet ontevreden.

Wat ik zelf geleerd heb tijdens dit traject? Om te beginnen: dat een goede contractering de basis vormt van een goed traject. Ik was me al bewust van het grote belang van contracteren en hercontracteren bij organisatie-opdrachten, maar het is me tijdens dit traject nog duidelijker en helderder geworden. Ik ben me nu nog meer bewust dat ik alert moet blijven op de vele dimensies van een contract en dat ik me voortdurend moet afvragen of ik niet dien te hercontracteren. Temeer daar ik bij het (her-)contracteren regelmatig mijn Stopper: 'Wees Niet Belangrijk' en mijn Driver: 'Doe Anderen Een Genoegen' tegenkom. Het vraagt mijn voortdurende oplettendheid om niet zelf in mijn miniscript te verzeilen en vanuit mijn Volwassene te kunnen blijven handelen.

Ik ben me ook bewust geworden van de tegenoverdracht in mijn relatie met de rector. Omdat hij als opdrachtgever belangrijk is voor mij, is mijn eerste neiging om het hem niet te lastig te maken en vooral mijn best te doen om hem tevreden te stellen (mijn scriptpatroon richting mijn Vader).

Gedurende het traject werd ik mij er steeds meer bewust van hoezeer dit gedrag van mijn kant juist het organisatiescript bevestigt. Bij mijn rol hoort dus ook dat ik de rector aanspreek en begeleid.

Waar ik volop van geniet is het binnen mijn dagelijkse praktijk steeds meer integreren van de klassieke TA concepten en van de vele organisatieconcepten die TA rijk is. Ik pas ze niet alleen meer maar ook beter toe en dat maakt me als mens en als begeleider krachtiger en steeds meer van toegevoegde waarde.

## Noot

- 1 VMBO staat voor 'voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs' en mbo staat voor 'middelbaar beroepsonderwijs.'

## Geraadpleegde literatuur

- Barnes, G.**, On Saying Hello: The script Drama Diamond and Character Role Analysis, *TAJ* 1981; 11:1.
- Berne, E.**, *Structure and Dynamics of Organisations and Groups*, Lippincott, Philadelphia, 1963.
- Berne, E.**, *TA in psychotherapy*, New York, Grove Press, 1961.
- Berne, E.**, *Games people play*, New York, Grove Press, 1964.
- English, F.**, The three-cornered contract, *TAJ* 1975.
- English, F.**, Sleepy Spunky and Spooky, *TAJ* 1972; 2.
- Hay, J.**, *Reflective Practice and Supervision for Coaches*, Hertford, Sherwood Publishing, 2000.
- Hay, J.**, *Donkey Bridges for developmental TA, making transactional analysis memorable and accessible*, Hertford, Sherwood Publishing, 1995.
- Hay, J.**, Organisational Transactional Analysis: Some opinions and ideas, *Transactional Analysis Journal* 2000.
- Kahler, T. & Capers, H.**, The miniscript, *TAJ* 1974; 4.
- Karpman, S.**, Fairy tales and script drama analysis, *TAB* 1986; 26:39-43.
- Mellor, K. & Sigmund, E.**, Discounting, *TAJ* 1975.
- Micholt, N.**, Psychological Distance and Group Interventions, *TAJ* 1992.
- Schiff, J.**, *The cathexis reader*, New York, Harper & Row, 1975.