

Een nieuw perspectief op complexe situaties

Een verslag van de workshop
van Cor van Geffen en Marian
Timmermans waarin het
fenomeen splitsing werd verkend
vanuit de Transactionele Analyse.

Door Silvia Pol

Wat maakt jou bijzonder? En wat doe jij zodra je als deelnemer in een groep belandt? We belanden in deze workshop meteen in virtuele *break-out rooms* met twee of drie personen om onze gedachten hierover uit te wisselen.

De eerste vraag is zoveel makkelijker te beantwoorden voor anderen dan voor jezelf. Ik denk aan mijn vele neefjes en nichtjes die veelvuldig komen logeren. Dat vind ik bijzonder. De tweede vraag: als deelnemer in een nieuwe groep kijk ik om mij heen, probeer aan te sluiten bij wat aanwezig is en connectie te maken.

Deze korte uitwisseling in subgroepen maakt het onderwerp levendig. Cor van Geffen, facilitator teamontwikkeling, en Marian Timmermans, procesbegeleider, beiden tevens coach en opleider met als specialisme Transactionele Analyse in organisaties, verkennen in deze workshop het fenomeen 'splitsing' als een verdedigingsmechanisme tegen interne conflicten in groepen.

Hokjes

Gesteld wordt dat het verkeren in groepen zowel fijn als angstig is. Het biedt ruimte dat dit zo helder wordt gesteld. We weten dat er altijd constructieve en destructieve krachten aanwezig zijn in groepen. Dat maakt het

niet alleen maar prettig en ontspannen in groepen. Dat zouden we zo wel graag willen zien, zeker binnen een familie. We kunnen onszelf daarin ook iets voorhouden. Maar het dagelijks verkeren in groepen vraagt om het onderkennen van de spanning die dit ook met zich meebrengt. Gesteld wordt dat het veelal prettig is om een groep te leiden omdat je dan zelf niet in de dynamiek van de groep hoeft te stappen.

We kijken naar de korte video op YouTube *All that we share* (TV2 Danmark) waarin een zeer divers samengestelde groep steeds een vraag wordt gesteld. Degenen die zich herkennen in de vraag stappen naar voren en vormen tijdelijk een subgroep. Bij de video wordt uitgelegd dat we in een tijd leven waarin we mensen makkelijk in hokjes plaatsen. Maar misschien hebben we meer gemeen met elkaar dan we denken. De vragen gaan over persoonlijke onderwerpen zoals: 'Werd je vroeger gepest? Heb je zelf wel eens gepest?' Nadat gevraagd is naar verliefdheid op mannen of op vrouwen, volgt de vraag: 'Val je op beide geslachten?' en stapt slechts één persoon naar voren. Dan volgt er spontaan applaus. Hoe moedig! De beelden raken en eigen oordelen schuiven.

Transactionele Analyse

De Transactionele Analyse (TA) is oorspronkelijk ontwikkeld door Eric Berne in de jaren '50 en '60 van de twintigste eeuw. TA gaat ervan uit dat hetgeen mensen vroeger hebben meegemaakt nog altijd, hoewel veelal onbewust, meespeelt in de omgang met zichzelf en anderen, zowel in privé- als in werksituaties. TA integreert humanistische psychologie met psychoanalyse, cognitieve gedragstherapie en groepsdynamica.

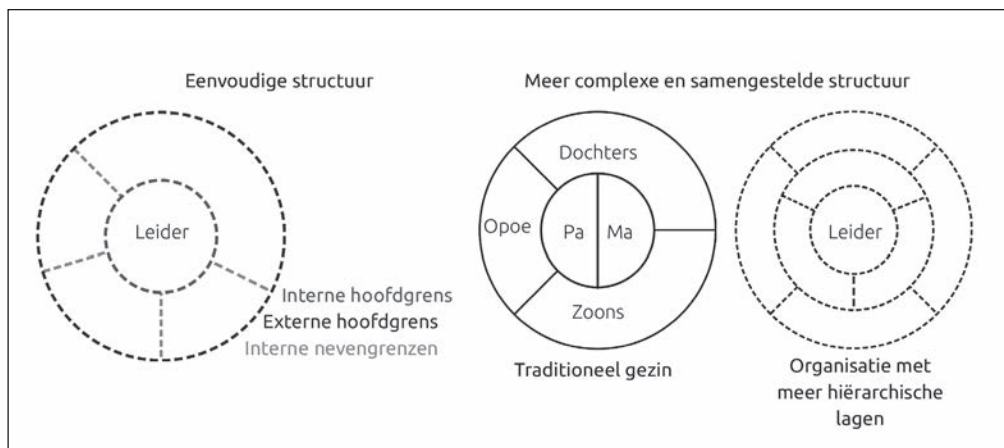
Bij advies, coaching en behandelmethoden gebaseerd op TA gaat het erom vroegere, vaak onbewuste, gedragsbesluiten te leren zien en te analyseren, en indien gewenst te veranderen. De theorie wordt niet gezien als wetenschappelijk, maar in de laatste decennia heeft er wel wetenschappelijk onderzoek plaatsgevonden waarin de effectiviteit van TA-begeleiding wordt bevestigd (van Rijn & Wilzie, 2013).

Het grenzenmodel en de dramadriehoek

Voor een groep geldt eens te meer dat het geheel meer is dan de som der delen. Een persoon is een individu, twee personen vormen een koppel en drie personen

Wat gebeurt er als grenzen niet gezond zijn maar te rigide of te los?

vormen samen een groep. Het grenzenmodel van Berne (1963) beschrijft de publieke zichtbare structuur van een groep. Een groep is een sociale verzameling met een buitengrens en minimaal een interne grens. Er volgt uitleg over een cirkel waarin de leider in het midden staat als individu met een cirkel om zich heen (de interne hoofdgrens), met daaromheen afdelingshoofden die een volgende cirkel vormen, en daar omheen medewerkers van afdelingen die weer een cirkel vormen. Dan volgt een externe hoofdgrens en een cirkel van mensen die geen lid zijn van deze groep. Tussen afdelingen lopen eveneens grenzen, die interne nevgrenzen worden genoemd. Op deze



Figuur 1: Het grenzenmodel: de publiek zichtbare structuur

wijze ontstaat een tekening van de structuur van een organisatie; het gaat om een model om een organisatie bestaande uit (sub) groepen en een externe context te analyseren. Besproken wordt een situatie uit de praktijk waar in een gemeente na een reorganisatie ernstige samenwerkingsproblemen waren ontstaan. Wat opviel bij het uittekenen van de organisatie in bovengenoemd model, was dat er een zeer rigide grens bestond tussen twee afdelingen. Bij de bespreking daarvan kwam naar voren dat het eigenlijk ging om een afdeling die in tweeën was gesplitst, en dat beide afdelingshoofden niet met elkaar overweg konden.

Wat gebeurt er als grenzen niet gezond zijn maar te rigide of te los? Dat is de basis voor dramadriehoek-gedrag. In de dramadriehoek wordt ervan uitgegaan dat een persoon in interacties steeds één (of meer) van drie posities kan innemen: een positie als Aanklager, als Redder of als Slachtoffer. Er wordt van uitgegaan dat mensen doorgaans onbewust verborgen bedoelingen met zich

meebrengen in communicatie. De dramadriehoek biedt een analysemethode om bijvoorbeeld discussies, meningsverschillen en groepsdynamiek te analyseren en is daarmee dus bij uitstek geschikt voor metacommunicatie: het bespreken hoe het contact verloopt, waar het werkelijk uit bestaat en hoe het verbeterd kan worden (Thunissen & de Graaf, 2013).

Als er samenwerkingsproblemen bestaan in een organisatie of in een team, is het belangrijk om te kijken naar de grenzen en de interacties. Hoe is de groep opgebouwd? Uit welke delen en subgroepen bestaat de groep? Waar bevinden zich de externe grenzen en de interne (neven)grenzen? Wat zijn functionele grenzen? Zijn de grenzen gezond of zijn ze dysfunctioneel? Hoe verlopen de interacties? Wat wordt er afgesplitst, met andere woorden waar weet de organisatie, het team, de leider niet mee om te gaan?

Management by splitting gaat over het niet erkennen, benoemen of bewerken van een probleem. Het kan bijvoorbeeld gaan over het onvermogen om met conflicten om te

gaan. Als consultant word je bij een team geroepen wanneer er een hulpvraag bestaat, er is dan een vacature voor een reddersrol. In een dramadriehoek kunnen

Wat wordt afgesplitst door de ander op een voetstuk te zetten?

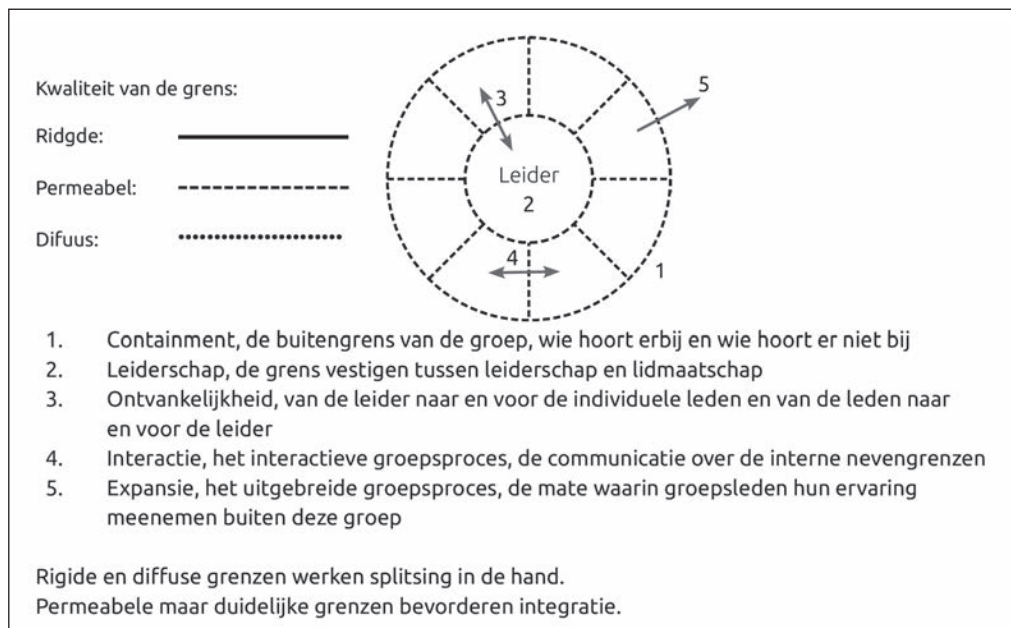
posities echter snel wisselen en kan je positie makkelijk veranderen naar die van aanklager of slachtoffer. Denk hierbij ook aan voetbaltrainers die ontslagen worden wanneer een voetbalteam onvoldoende scoort. Wat wordt afgesplitst door de ander op een voetstuk te zetten? Welk deel van het eigen vermogen of kracht wordt niet gezien?

En wat wordt afgesplitst als de ander wordt gedevalueerd? Welk deel van de eigen beperking of het eigen falen wordt niet verdragen? Een zelfsturend team kan bestaan als er een duidelijk kader bestaat en een duidelijke taak. Het leiderschap kan dan wisselen per taak. Bij een minder duidelijk kader of taak bestaat er een behoefte aan een vaste leider. Veel organisaties verlaten dan ook het model van zelfsturing.

Veiligheid en vertrouwen

Een rigide grens is als een dikke streep en laat niets door. Een permeabele grens is als streep die onderbroken wordt door kleine openingen, waardoor uitwisseling mogelijk is. Een diffuse grens is als een stippellijn die geen bescherming biedt. Welke problemen kunnen ontstaan als er op alle niveaus van

Figuur 2: De kwaliteit van de grenzen als bron voor integratie



een organisatie te rigide of te permeabele grenzen bestaan? Rigide en diffuse grenzen werken splitsing in de hand. Permeabele maar duidelijke grenzen bevorderen integratie (Lee, 2014). Er wordt een uitspraak aangehaald van Jules Deelder: 'Binnen de beperking zijn de mogelijkheden even breed als daarbuiten.' Deze uitspraak krijgt een extra betekenis in tijden van corona en een avondklok. Begrenzing brengt nieuwe mogelijkheden met zich mee en andere ontmoetingen. Ik denk aan tijd besteden in eigen huis (opruimen en samen spelletjes doen) en tuin (bollen planten) en aan feestjes met familie en vrienden via Zoom.

Als het gaat om veiligheid en vertrouwen binnen een organisatie of team, zijn vijf aspecten van belang om te betrekken bij een analyse:

1. Containment
2. Leiderschap
3. Ontvankelijkheid
4. Interactie
5. Expansie

Hoe meer bewustzijn er bestaat ten aanzien van deze vijf aspecten, hoe beter een team gaat functioneren. Bij containment gaat het over de buitengrens, wie hoort erbij en wie hoort er niet bij? Kan de leider de groep containen, houden en leiden? Een voorbeeld is een leider die pal voor zijn mensen gaat staan. Leiderschap gaat over de grens vestigen tussen leiderschap en lidmaatschap. Kan de leider nabij zijn bij de groep, maar ook ruimte innemen voor zichzelf en als leider besluiten nemen? Ontvankelijkheid gaat over het openstaan voor ideeën vanuit de groep naar de leider en andersom. Interactie gaat over de communicatie over de interne nevgrenzen, namelijk over het stimuleren

van onderlinge interactie in de groep. Expansie gaat over het uitgebreide groepsproces, de mate waarin de groepsleden hun ervaring meenemen buiten deze groep.

Tekenen

We gaan opnieuw in break-out rooms uiteen met de vragen: 'Welke informatie krijg ik mee vanuit het aangeboden model? Welke richting geeft dit aan je interventie?' Ieder maakt voor zichzelf een tekening van een situatie ter analyse. We bespreken een gezinssituatie waarin de rol van leider per definitie door een twee-eenheid wordt bezet, namelijk vader en moeder. Wat gebeurt er als een van beiden niet langer in deze twee-eenheid wordt aanvaard? Met het tekenen plaats je de situatie buiten jezelf en dat maakt dat je er beter met een ander over kan communiceren. De TA biedt een eenvoudig model voor het analyseren van complexe processen. Het gaat daarbij uitdrukkelijk niet om het vellen van een oordeel, goed of fout, maar om het observeren en het daarvan leren.

Op het einde van de workshop vertelt Timmermans dat binnenkort haar boek uitkomt: *De kunst van het niet-weten*. Ze beschrijft daarin TA-modellen die ze hanteert in haar werk als coach en procesbegeleider van teams. Het concept van 'grenzen in groepen' zoals dat in deze workshop is besproken, biedt een goede invalshoek om te kijken naar organisaties en groepen. Het (h)erkennen van die grenzen, het onderzoeken van die grenzen op doorlaatbaarheid, en het vestigen van gezonde grenzen biedt mogelijkheden voor interventies ter integratie.

De tijd ging veel te snel voorbij in deze boeiende workshop. Het denken vanuit de besproken TA-modellen bood een nieuw perspectief op enkele complexe situaties die ik de afgelopen periode ben tegengekomen.

Hoe leerzaam! Het is goed te weten dat beide workshopgevers ook een hele trainingsdag aanbieden waarin je kunt leren om met deze concepten te werken.

Literatuur

.....

Berne, E. (1963). *The structure and dynamics of organizations and groups*. New York: Grove Press; Nederlandse vertaling (1975): Wat er allemaal speelt. Den Haag: Bert Bakker.

Lee, A. (2014). The development of a process group. *Transactional Analysis Journal*, 44(1), pp 41-53.

Rijn, B. van & Wilzie, C. (2017). Humanistic and integrative therapies for anxiety and depression. Practice-based evaluation of Transactional Analysis, Gestalt, and integrative psychotherapies and person-centered counseling. *Transactional Analysis Journal*, 43(2), pp. 150-163.

Thunnissen, M. & de Graaf, A. (Red.) (2013). *Leerboek Transactionele Analyse*. Utrecht: De Tijdstroom.

.....