



Weetnietkunde voor loopbaanprofessionals

Transactionele Analyse geeft steun en opties

Marian Timmermans

Veel professionals die met mensen werken herkennen dat het soms gebeurt: een gesprek glipt uit je handen, je voelt de spanning oplopen en op enig moment weet je echt niet wat je moet doen. De neiging is groot om dan gedrag te vertonen dat je al sinds je kindertijd inzet om ongemak te bedwingen. Dit artikel zoekt naar andere opties voor als je verdwaalt. Enerzijds geeft het – met behulp van het TA concept ‘contracteren’ – een manier om met je cliënt een kader af te spreken dat houvast geeft in het werken samen. Zo verklein je de kans dat je verdwaalt. Anderzijds geeft het artikel een handvat om veilig te verdwalen, *Opgewekt Ongemakkelijk* te zijn. Want het is de moeite waard om die plek van het niet-weten te verkennen. Het is immers vanuit het niet-weten dat ontwikkeling plaatsvindt.

Transactionele Analyse (TA) is een psychologisch model over communicatie en ontwikkeling. Kenmerk van TA is het gebruik van eenvoudige bewoordingen om ingewikkelde (inter)menselijke processen begrijpelijk en veranderbaar te maken. In het artikel worden enkele concepten uit de TA toegepast op actuele situaties in de praktijk van de loopbaanadviseur.

Een kader dat houvast geeft om verdwalen te voorkomen

Een goed begin is het halve werk. Dat geldt ook voor een loopbaantraject. Om effectief te werken is een contract een goede basis. Wederzijdse afspraken die mensen met elkaar maken worden in de TA ‘contracten’ genoemd. Als je die afspraken nader beschouwt dan kun je er drie lagen in

ontdekken: een procedurele, een professionele en een psychologische (Berne, 1963; Berne, 1975). Hieronder licht ik die lagen toe aan de hand van een casus. Met name de psychologische laag van een contract verdient meer aandacht dan doorgaans gebruikelijk is. Want wanneer je samen met de cliënt bij aanvang van een traject al zorgvuldig onderzoekt wat de inhoud van die psychologische laag is, verklein je de kans op verdwalen met die cliënt. De diepte in dus!

De psychologische laag van een contract verdient meer aandacht dan doorgaans gebruikelijk is.

Afspraken maken op drie niveaus

De 57-jarige Yang, boekhouder bij een middelgrote onderneming, heeft een loopbaantraject cadeau gekregen. Presentje van zijn baas. Bij de intake maak je met Yang een contract voor het werk dat jullie samen gaan doen. Jullie contracteren op drie lagen:

Wanneer je bij jezelf ongemak opmerkt is het juist zinvol stil te staan

1. De procedurele laag, waarin je afspraken maakt over het aantal gesprekken, de locatie waar de gesprekken plaatsvinden en de kosten. Die laag is meestal vrij duidelijk, zo ook bij Yang: de zes gesprekken zijn in jouw werkruimte en de kosten zijn al afgestemd met zijn bedrijf.
2. De professionele laag, waarin je afspraken maakt over het beoogde resultaat, de manier van werken en de rollen die Yang en jij vervullen. Yang geeft aan dat hij een antwoord wil op de vraag: wat ga ik de laatste tien jaar van mijn loopbaan doen bij dit bedrijf? Om de professionele laag helder te krijgen zul jij als professional doorvragen, Yang stimuleren zich uit te spreken en het gewenste resultaat zo formuleren dat jullie ieder leveren wat nodig is om het traject te laten slagen. Voor cliënt Yang kan het betekenen: ik stel mezelf open, voer de opdrachten tussen de sessies uit en ga actief onderzoeken welke opties er zijn. Voor jou als professional is dat bijvoorbeeld: ik confronteer waar nodig; ik stel mijn netwerk aan Yang ter beschikking voor het vergaren van informatie.
3. De psychologische laag. Dit is de laag van de onuitgesproken verwachtingen en onbewuste aannames van zowel de cliënt als de professional. Vaak ontdek je pas dat er iets speelt op dit psychologische niveau als je jezelf of de ander iets hoort zeggen als 'ik had verwacht dat jij ...' of 'ik mag er toch wel vanuit gaan dat ...'.

In het geval van Yang bemerk je tijdens de intake tegenstrijdigheden in zijn houding: hij gebruikt wel met trots het woord 'cadeau' als hij het over zijn traject heeft, maar je neemt ook een zekere terughoudendheid waar bij hem, een lichte weerstand zelfs. Het is niet gemakkelijk zicht te krijgen op wat er zoal speelt in de psychologische laag. Wellicht word je als professional zelf op dit moment wat ongemakkelijk of voel je de onuitgesproken uitnodiging van de cliënt om op bepaalde punten niet in te gaan. Wanneer je dat bij jezelf bemerkt is het juist zinvol stil te staan. De gewaagde vraag 'Stel dat het misgaat, waar ligt dat dan aan?' geeft vaak (het begin van) een antwoord op de inhoud van die psychologische laag.

In het geval van Yang verloopt het als volgt. Jij zegt: "Yang, stel dat we hier over een half jaar weer zitten en we zeggen dan tegen elkaar: hmmm... dat viel tegen, dit traject heeft niet opgeleverd wat we hadden verwacht. Hoe zou dat volgens jou dan kunnen komen?" Yang aarzelt, lijkt te gaan antwoorden en valt dan weer stil. Uiteindelijk zegt hij met merkbare tegenzin: "Dan zou ik inmiddels ontslagen kunnen zijn." Dit is de ingang voor het boven tafel krijgen van een aantal aannames van Yang ('zo'n cadeau wordt alleen uitgedeeld als ze van iemand af willen', 'jij zit misschien ook wel in het complot haha'). Als de inhoud van de psychologische laag zichtbaar wordt, kun je er ook op handelen. In dit geval bijvoorbeeld door toch een gesprek te arrangeren met de leidinggevende en Yang samen, ook al had de leidinggevende gezegd een dergelijk driehoeksgesprek niet nodig te vinden. Je brengt zo (een deel van) de verborgen psychologische laag in de openheid. De aannames die Yang dwars zaten hoeven dan geen belemmering meer te vormen in de loop van het traject. Je kunt bezig zijn met wat er wel toe doet.

Een contract is een kader dat richting en bescherming biedt aan cliënt en professional. Meer nog dan de procedurele en professionele lagen van het contract bepaalt de psychologische laag de

uitkomst van het traject. Een goed contract sluiten, dat werkelijk houvast geeft, betekent daarom juist ingaan op die psychologische laag.

Ga je mee verdwalen? Ik weet de weg (Loesje)

Maar wat nu als je een prima contract hebt, lekker met een cliënt aan het werk bent en toch nog verdwaalt? In het boek *Weetnietkunde* onderzoeken Willem de Vos en ik hoe individuen en groepen reageren op 'niet weten'. Wat daarbij meteen opvalt is de algemene neiging om het ongemak van het niet weten uit de weg te gaan, de onzekerheid onmiddellijk en met verve te bedwingen. Groepen doen dingen als: de grenzen sluiten (er komt niemand meer in of uit en hierbinnen hebben we het heel fijn samen); veel praten en weinig resultaat boeken (in de overlevingsstand staan en niet in de werkstand); of zich verliezen in bureaucratie.

Individueel gaan oog in oog met niet-weten vaak op de automatische piloot en vertonen 'drivergedrag'. 'Driver' is een term uit de TA. Er zijn vijf drivers/opjuttende boodschappen die mensen in het gezin van herkomst kunnen hebben gekregen: 'Wees Perfect', 'Doe je Best', 'Maak Voort', 'Doe een Genoegen' en 'Wees Sterk'. Gehoorzaamde een jong kind met zijn gedrag aan de opjuttende boodschap, dan kreeg het liefde en verzorging van ouders (of andere opvoeders). Drivergedrag is dus gedrag dat je al heel lang kent en dat natuurlijk voelt. In de positieve stand is het de werkstijl die jou kenmerkt: 'Wees Perfect' staat dan bijvoorbeeld voor nauwgezetheid, 'Doe je Best' heeft als trefwoord enthousiasme en 'Maak Voort' presteert veel in korte tijd. Onder de druk van het niet-weten wordt het opjuttende karakter van de driver zichtbaar. 'Doe een Genoegen' verliest zichzelf helemaal omwille van de harmonie; en 'Wees Sterk' is uiterlijk niet meer prettig kalm maar wordt gevoelloos. En om volledig te zijn: 'Wees Perfect' schiet door in details en perfectionisme, 'Doe je Best' heeft zoveel op zijn bordje dat niets meer afkomt en 'Maak Voort' gaat onvermijdelijk fouten maken. Wanneer je drivergedrag vertoont ben je psychologisch gezien

niet in het hier-en-nu. Je maakt geen bewuste keuze voor hoe je je wil gedragen, maar hebt een sterk gevoel niet anders te kunnen. Je handelt volgens een oud patroon dat je veiligheid moet bieden in die bedreigende situatie van niet-weten.

Subtiele signalen om op te merken als professional

Cliënt Meta is een vrouw van 35. Energiek type, al volop aan het solliciteren. Maar het lukt nog niet goed om de felbegeerde nieuwe baan te krijgen. Na de derde afwijzing komt ze mopperend je kamer binnen. Als de koffie is ingeschonken merk je bij jezelf dat je wat onrustig wordt, een beetje gehaast (Maak Voort). Ook neem je waar dat je meer naar voren op je stoel zit en met begrip en veel hoofdknikjes meegaat in Meta's verhaal (Doe een Genoegen). Meta lijkt daar overigens geen prijs op te stellen.

Eigenlijk weet jij het gewoon even niet. Je bent samen met je cliënt aangeland in de *liminale ruimte*, de plek van het niet-weten. 'Limen' betekent grens in het Latijn. De liminale ruimte is daarmee een grensgebied, waar het oude niet meer volstaat en het nieuwe nog niet is uitgevonden. In dit geval is het oude: Meta's manier van solliciteren maar ook jouw manier van begeleiden van deze cliënt. Je gedrag volgens het vertrouwde (driver)patroon biedt geen oplossing en dat is angstaanjagend ongemakkelijk.

Verdwalen in het niet-weten kan behalve spannend ook heel vruchtbaar zijn.

Opgewekt ongemakkelijk zijn

Toch is het – met het houvast van een goed model – mogelijk om effectief te zijn op die ongemakkelijke plek van het niet-weten, in die liminale ruimte. Lezers van het boek *Weetnietkunde* gaven aan,



Figuur 1. Opgewekt Ongemakkelijk zijn.

dat soms alleen het zich herinneren van de titel ondersteunend was om in de liminale ruimte te blijven zonder in ineffektieve patronen te schieten. Het model Opgewekt Ongemakkelijk geeft nog wat concreter handvatten:

- Ontwikkel een bewustzijn voor de ervaring van niet-weten. Wanneer je je realiseert dat je beland bent in die liminale ruimte, feliciteer jezelf dan dat je verdwaald bent en geef jezelf toestemming het even helemaal niet te weten.
- Merk op welke gedachten en gevoelens je hebt.
- Reageer vooral NIET spontaan! Haal in plaats daarvan drie keer diep adem, of tel tot tien, of haal een glaasje water ...
- Tijdens deze momenten van ademhalen: merk op wat je jezelf vertelt over jezelf, over je cliënt, over wat een loopbaanadviseur allemaal moet en niet moet, over niet-weten. Is dit het oude verhaal waarin niet-weten gevaarlijk kan zijn? Als je op de bekende weg van je oude verhaal belandt, vlucht je in de veiligheid van het dri-

vergedrag. Met die vlucht creëer je een tijdelijk comfort voor jezelf. Dit gedrag van jou helpt je cliënt echter niet. Het belemmert onbevungen onderzoek en groei, van je cliënt en van jezelf.

- In plaats van toe te geven aan de neiging de bekende weg in te slaan: blij opgewekt bij het ongemakkelijke ongewisse en stel een open vraag.

Bijna iedere werkelijk onderzoekende open vraag geeft een kans om de liminale ruimte te gebruiken als plaats voor ontwikkeling. In de casus van Meta bijvoorbeeld: Hoe is dit nu voor jou? Wat gebeurt er tussen ons? Hoe zou wat hier nu gebeurt informatie kunnen geven over wat tijdens sollicitaties gebeurt? Hoe zou ik deze situatie kunnen gebruiken om jou anders te begeleiden? Aan welke andere situatie doet dit je denken? Welke theorie komt nu bij je op?

Verdwalen in het niet-weten kan zo behalve ongemakkelijk ook heel vruchtbaar zijn.

Referenties

- Berne, E. (1963). *The structure and dynamics of organizations and groups*. Grove Press.
- Berne, E. (1975). *Wat er allemaal speelt. Structuur en dynamiek van groepen en organisaties* (Nederlandse vertaling). Bert Bakker.
- Timmermans, M., & De Vos, W. (2021). *Weetnietkunde. Ontspannen omgaan met onze kerheid en ongemak. Voor leiders en andere vakmensen*. SWP.



Marian Timmermans

Marian Timmermans is executive coach, procesbegeleider en internationaal gecertificeerd supervisor en opleider in de Transactionele Analyse (TA). Ze publiceerde in 2021 samen met Willem de Vos het boek *Weetnietkunde*. In 2023 verscheen *Transactionele Analyse bij burn-out*, dat ze met Moniek Thunnissen schreef. Enkele malen per jaar geeft Marian een tweedaagse introductie TA volgens internationaal programma. www.mariantimmermansconsult.nl

Als je kiest voor inhoud.



Benno Diederik, Mentaal Winnen

Mentaal winnen is een sportieve uitdaging om in de spiegel te kijken, naar je eigen duurzame inzetbaarheid. Wat wil ik? Wat kan ik? Wat durf ik?

Met schijnbare eenvoudige vragen, onderbouwd met gedegen theorie, wordt de lezer uitgedaagd voor een sportieve wedstrijd. Een wedstrijd die zelfreflectie vraagt. Met de oproep om zelf aan de bal te zijn, zelf te bepalen hoe de wedstrijd (werk en privé) verloopt en, nog meer dan dat, om zelf spel-bepaler te zijn.

Deze boeken zijn verkrijgbaar bij: coachboeken.nl



www.kloosterhof.nl