

# TRANSACTIONELE ANALYSE

Transactionele Analyse (TA) is een begrip geworden in de psychologie van menselijke relaties. Het werd gelanceerd door Eric Berne in de jaren '50, en vooral bekend door de publicatie van zijn boek "Games people play" van 1964. J. Harris heeft de populariteit nog vergroot door zijn populaire en toegankelijk boek "I'm OK, You're OK", uit 1967.

In de verdere nasleep van toepassing en gebruik werd de nadruk sterk gelegd op de manier waarop mensen in de vroege stadia van hun leven "scripts" ontwikkelen die hun later gedrag bepalen. Het ligt dan ook voor de hand dat door het gebruik van deze inzichten belangrijke mogelijkheden ontstaan voor het begeleiden van mensen met gedragsproblemen en voor het oplossen van interne spanningen. Meestal ligt de nadruk dus in het gebruik van de inzichten van Berne om mensen individueel te begeleiden. In het sterk commercieel uitgebouwde netwerk van trainingen en de ontwikkeling van "certified trainers in TA" bleef dit accent bestaan.

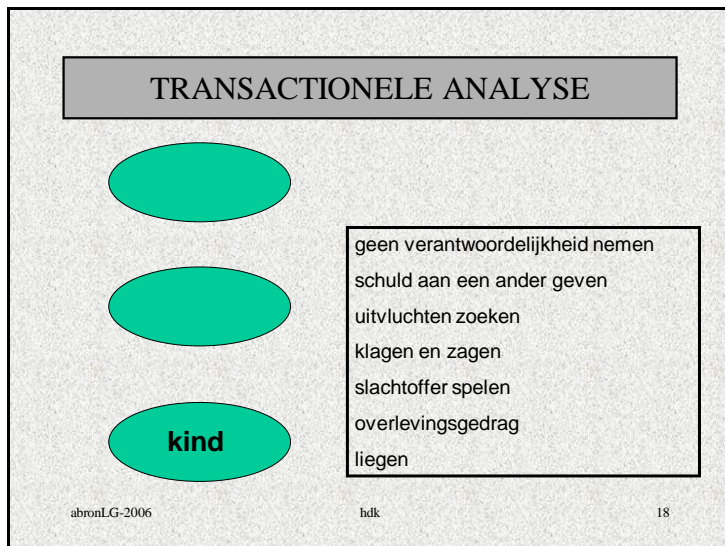
Wanneer we het model echter toepassen op de leiderschapsproblematiek, dan moeten er andere accenten gelegd worden. We zien het model van TA dan vooral als een manier waarop mensen elkaar beïnvloeden in hun houding ten aanzien van elkaar en van hun verantwoordelijkheden.

In onze actuele wereld van intensieve prestatiedruk en actieve belangstelling voor degelijk leiderschap, wordt het meer dan ooit nodig om TA te herontdekken, vooral toegepast op de rol van de leider en op het soort relatie dat hij/zij ontwikkelt met medewerkers.

Onderhavige tekst (die deel uitmaakt van een ruimer werk over leiderschap) is een poging om deze benadering explicieter te maken en het fundamentele belang van TA-inzichten voor leiderschap duidelijk te maken.

**Hugo Der Kinderen** is organisatieadviseur. Hij gebruikt inzichten van TA in zijn opdrachten als docent bij managementopleidingen en in zijn praktijk als begeleider van probleemsituaties in organisaties.

Hij heeft na zijn studies in de Toegepaste Economische Wetenschappen (Drs TEW UFSIA) een actieve directie-carrière in de managementopleiding (IPO en UAMS) en in het bedrijfsleven doorlopen (ABIS en CHEP). Sinds 1998 is hij werkzaam als adviseur en opleider in zowel profit als non-profit organisaties en overheidsinstellingen. (hugo.der.kinderen@pandora.be)



“Frustratie is de brandstof voor verandering en ontwikkeling.”

In een benzinemotor zijn voor elk deeltje brandstof, 14,8 delen lucht nodig voor een goede verbranding.

Bij ontwikkeling van mensen neemt veiligheid de rol van zuurstof over.

Hugo Der Kinderen

In de ontwikkeling van een persoonlijkheid zijn de kinderjaren van cruciaal belang. Een kind leert zich aanpassen aan de omgeving waarin het moet leven en groeien, en ervaart al snel dat frustratie zijn deel is. De natuur heeft het kind een sterke drang naar onderzoeken en ontdekken meegegeven. Alles wordt onderzocht en uitgetoet. Hierbij wordt het kind echter geconfronteerd met de grenzen die zijn opvoeders stellen, meestal terecht natuurlijk. Je mag niet zis en je mag niet zo. Hier moet je afblijven, daar mag je niet mee spelen, en nu is het tijd voor bed...

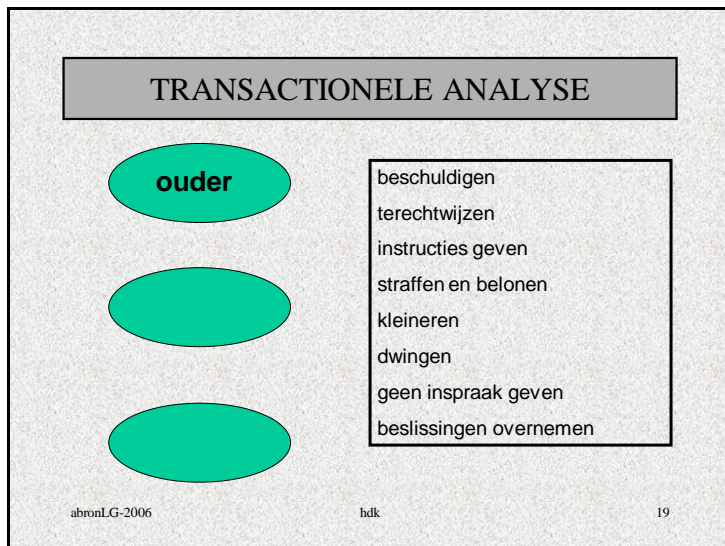
Frustratie is de brandstof voor verandering en ontwikkeling. Een persoon die geen enkel verschil ervaart tussen “ist” en “soll”, tussen wat hij heeft en wat hij wil, is in rust en ontwikkelt niet. Het is de ergernis dat de realiteit niet beantwoordt aan de verwachtingen, die een mens doet zoeken naar oplossingen, zich schrap zetten en daardoor leren en ontwikkelen.

Zo ook dat kind dat ervaart dat het één van z’n meest fundamentele drijfveren niet mag volgen. Er ontstaat een zoektocht naar mogelijkheden om hiermee te leven, en eventueel toch z’n zin te krijgen. Als je geen macht hebt, is slim zijn de enige oplossing. Het gevoel van afhankelijkheid leidt met andere woorden tot het ontwikkelen

van gedragspatronen die kansen geven om zonder macht ook ergens te komen. Op zeer jonge leeftijd leren kinderen wat ze aan mama of aan papa moeten vragen. Ze leren zelfs vrij snel dat sommige vragen beter gesteld worden als papa en mama niet samen zijn, kwestie van twee kansen op een JA te hebben, eventueel door beide ouders tegen elkaar uit te spelen.

Die slimme aanpak leidt tot gedragspatronen die als een permanent oplossingen-arsenaal in de menselijke geest worden opgeslagen. Het zijn overlevingsoplossingen die vooral van nut zijn als je niet over de nodige macht beschikt om je zin te doen. Naast de regelrechte technieken van (zelfs mentaal) overleven, zoals klagen en zagen, liegen en het slachtoffer uithangen, zijn er ook meer actieve strategieën. Hiertoe horen zeker: proberen verantwoordelijkheid te ontwijken, de schuld op anderen steken als er wat fout gaat en vooral: uitvluchten zoeken.

Elke volwassene heeft een doosje van dit kindgedrag, gevuld tot de rand, beschikbaar voor als het nodig is. Normaal merk je er niets van; het doosje is gesloten. Soms echter wordt de veer onder het deksel geactiveerd, springt het doosje open, en zie je KIND-gedrag bij volwassenen.



**“Het opvoeden van kinderen bestaat voor minstens de helft uit het opvoeden van jezelf.”**

**P.W.J.van Hengel**

In zijn confrontatie met gezag ervaart het kind niet alleen dat het andere manieren moet zoeken om te overleven en z'n zin te krijgen, maar observeert het ook dat gedrag dat het probleem veroorzaakt. Ze merken al snel dat ouders en opvoeders niet alleen mogen gaan slapen wanneer ze willen, maar dat ze zelfs mogen beslissen wanneer het kind moet gaan slapen.

Macht hebben over anderen impliceert dat je de regels mag maken, dat je zelfs willekeurig deze regels mag bovenhalen als je er zin in hebt. Bovendien beschik je over het nodige overwicht om de regels aan anderen op te leggen, zelfs tegen hun zin.

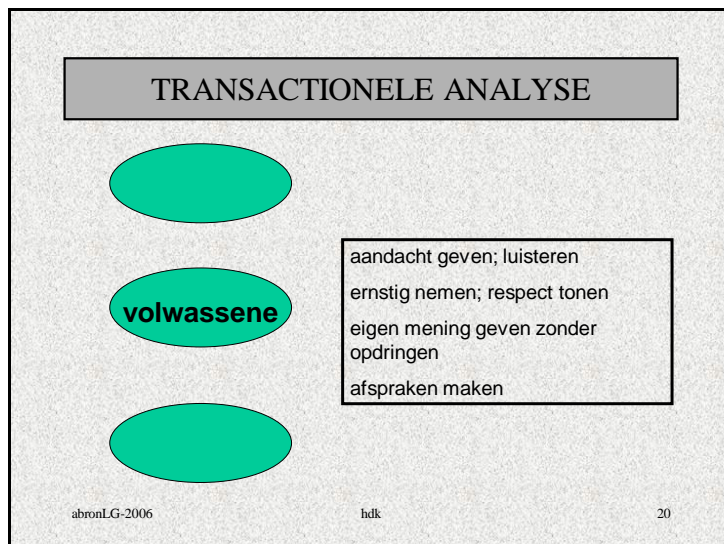
De gedragspatronen die met deze superieure positie te maken hebben worden zorgvuldig geobserveerd, en gecopieerd. Het zijn patronen die anderen behandelen vanuit een superieure positie: beschuldigen, terechtwijzen, kleineren, dwingen, instructies geven.. Een speciale vermelding hier verdienen de mechanismen van straffen en belonen. Elk gedrag dat fundamenteel refereert naar straffen of belonen, is oudergedrag. Het accentueert de relatie van bovenschikking – onderschikking die tussen de betrokkenen bestaat. Ook belonen dus, omdat het duidelijk laat voelen wie in de positie is om beloningen uit te delen, en dat deze persoon zich ook het recht voorbehoud om dat recht naar eigen inzicht te gebruiken.

Je kan kinderen onder elkaar bezig zien terwijl ze het geobserveerde oudergedrag inoefenen. Ze

proberen door stemverheffing hun wil aan vriendjes op te dringen, en bevestigen zo de bruikbaarheid van deze patronen om in de gegeven situatie succes te behalen. Ze leren hopelijk ook dat relaties hierdoor verstoord geraken.

Zo beschikt uiteindelijk elke volwassene ook over een doosje OUDER-gedrag, meestal goed gevuld omdat iedereen opvoeders heeft gekend. Uiteraard is de manier van opvoeden hier erg bepalend voor de intensiteit en de veelheid van patronen die zijn ontstaan, net zoals bij het ontwikkelen van het KIND patroon trouwens.

Zoals tevoren, normaal is een persoon niet merkbaar onder invloed van deze gedragspatronen, maar soms wordt het oudergedrag opgeroepen, het doosje opent zich (de springveer zit altijd klaar) en oudergedrag manifesteert zich. De betrokkene probeert door dwingen en sturen de anderen “in het gareel” te krijgen, in gehoorzaam gedrag. Het is ook een manier om je zin te krijgen. De behoefte aan controle is dikwijls de onderliggende drijfveer voor OUDER-gedrag. Uiteraard is dit enkel van toepassing als je voldoende zelfvertrouwen hebt om jezelf te manifesteren. Hoe sterker de emotie die het gedrag oproept, hoe meer mensen in staat zijn hun remmende natuurlijke bescheidenheid te overwinnen. Emotionele uitbarstingen van overigens rustige mensen tonen dit aan.



**“De ware geboorte heeft niet plaats wanneer de moeder van het kind, doch pas wanneer het kind van de moeder verlost wordt.”**  
( Jan Greshoff)

Het derde doosje met gedragspatronen dat mensen vullen gedurende hun jonge leven, is het volwassen doosje. Deze gedragspatronen hebben geen basis van onderschikking of bovenschikking, maar van gelijkwaardigheid.

Het is een belangrijk moment in de ontwikkeling van een volwassen persoonlijkheid, wanneer kinderen voor het eerst gaan spelen met vriendjes, zonder dat er ouders aanwezig zijn. Ze leren op die manier op voet van gelijkheid met iemand omgaan. Aanvankelijk proberen ze allicht de beide reeds aanwezige patronen uit (OUDER en KIND), maar al doende ontdekken ze dat er een andere manier bestaat om met gelijken om te gaan. Je luistert naar wat anderen zeggen, je geeft je eigen mening, voorkeur en visie zonder die te willen opdringen, je zoekt naar een vergelijk, iets waar je beiden kunt mee leven, je maakt afspraken en je doet vervolgens wat afgesproken is.

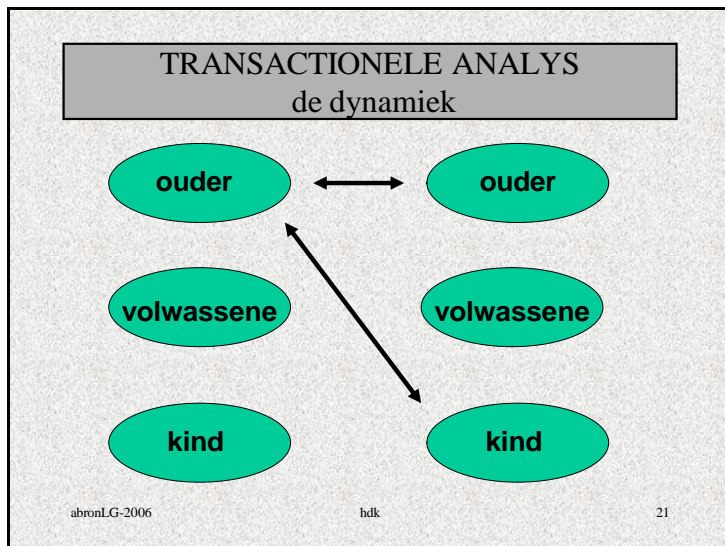
Moeilijker hoeft dat niet te zijn. Er is geen sprake van bovenschikking of onderschikking,

domineren of manipuleren. Samenwerking doet z'n intrede.

In tegenstelling tot de grote zekerheid waarmee de doosjes OUDER en KIND worden opgevuld met de betreffende gedragspatronen, is er soms relatief weinig ontwikkeling in het VOLWASSEN gedrag. Niet elke opvoeding biedt daar voldoende gelegenheden en stimulansen voor. Kinderen die zeer lang onder het juk van hun ouders moeten leven, en daardoor een basisingesteldheid ontwikkelen dat je in elke relatie ofwel de sterkste ofwel de zwakste bent, zullen als volwassene allicht moeilijk tot samenwerken komen. Het lijkt erop dat een autoritaire opvoeding leidt tot meer dominante volwassenen op het eind van de rit.

Mensen zijn dus, ongeacht het deel van de wereld waar ze geboren worden, voorzien van deze drie basis gedragspatronen, met een grote variatie in uitingsvormen. Wanneer mensen met anderen omgaan, is er steeds één van deze doosjes open, maw onze sociale ingesteldheid naar anderen zit in één van de drie "modi". Berne noemde deze de "mental states" (1)

(1) Eric Berne, Mens erger je niet, Bert Bakker, Den Haag, 1974



**“Wie iets echt wil doen,  
vindt altijd een weg;  
wie iets niet wil doen,  
vindt altijd een excuus.”**

CONSTANCE BAKER MOTLEY  
(1921-2005)

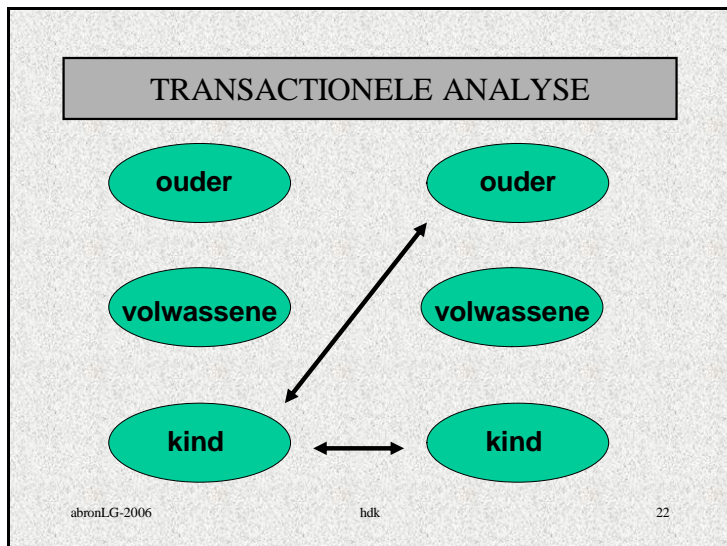
Stel dat een leidinggevende geconfronteerd wordt met een situatie waarin een medewerker tekortschiet. Als dat over een belangrijke zaak gaat, en de leidinggevende heeft een behoorlijke dosis verantwoordelijkheidszin, en misschien een tikkeltje ongeduld, controlebehoefte en weinig schroom om z'n emoties te ventileren, dan komt er allicht een reactie. Als de leidinggevende het incident bespreekt, het gevraagde kostenoverzicht is bvb niet klaar, dan worden er vermoedelijk OUDER-signalen gegeven. Het controleverlies dat de leidinggevende ervaart (of andere redenen) en de eraan verbonden emoties prikkelt hem tot oudergedrag. Dit oudergedrag is duidelijk aanwezig in het woordgebruik, maar vooral in de non-verbale communicatie (toonhoogte en volume van de stem, gelaatsuitdrukking, lichaamshouding en gebaren...)

De reactie van de medewerker zou kunnen zijn dat deze, op basis van onmiddellijke herkenning van dit patroon, met kindgedrag uitpakt: ik kon daar niet aan doen, ik had de tijd niet, iemand moest mij informatie geven, mijn computer... Kortom: oudergedrag stimuleert kindgedrag. Bovendien: hoe sterker het oudergedrag, hoe meer uitgesproken het kindgedrag wellicht zal zijn, en hoe duidelijker we terecht komen in een

ouder – kind relatie. De ene partij probeert door druk zijn resultaat te halen, waarop de andere partij reageert door te proberen aan de druk te ontsnappen. Alle aangeleerde gedragspatronen (in het KIND-doozje) die hierbij nuttig kunnen zijn, worden bovengehaald.

Een andere mogelijke reactie is natuurlijk dat de medewerker in kwestie ook z'n oudergedrag bovenhaalt, omdat hij nu eenmaal niet op die manier wil behandeld worden. Mensen hebben soms een extreme gevoeligheid voor bepaalde gedragingen ontwikkeld. Iemand kan bvb zeer gevoelig zijn voor OUDER signalen, omdat hij/zij in de loop van het eigen leven er veel pijnlijke ervaringen heeft mee opgedaan. Het gevolg is dat beide partijen nu in de oudermodus zitten, en beide proberen hun gelijk te halen op basis van kracht, macht, verbaal geweld en de eis om gevolg te worden (gehoorzaamheid af te dwingen).

In dit geval spreken we duidelijk over een acuut conflict. Een dergelijke relatie heeft de neiging om spontaan te escaleren, aangezien elk ouder-gedrag nieuw ouder-gedrag aan de andere kant oproept. Beide partijen worden gedreven door een verhoogde adrenaline-spiegel, dus puur biologisch opgejaagd. We weten uit diverse ervaringen en observaties wat de gevolgen zijn van dergelijke relaties, en hoe moeilijk ze terug naar normaal te brengen zijn.



**Er was eens een vader die altijd zijn kinderen in slaap zong, tot hij zijn zoontje van drie zijn dochtertje van twee de raad hoorde geven : "als je net doet of je slaapt, houdt hij op"**

**Darbo**

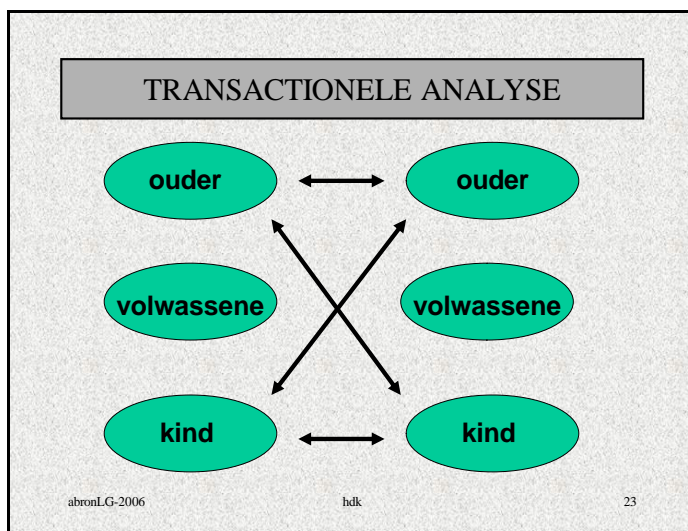
Een leidinggevende gaat bij verhoogde emotionele betrokkenheid bij een situatie niet automatisch in de ouder-modus. Naargelang de persoonlijkheid van de betrokkene is de kind-modus even goed mogelijk. Het zal afhangen van de specifieke persoonlijkheid en van het soort prikkel waarvan sprake is of van de omstandigheden waarin de confrontatie zich voordoet. Het starten van een communicatie in de kind-modus houdt in dat de betrokkene het slachtoffer begint te spelen, klaagt en zaagt over het gebeurde en aangeeft dat hij/zij machteloos is om er iets aan te doen. Ook het expliciteren van wat in gedragspsychologie een "externe locus of control" wordt genoemd, zit in deze categorie. Er zijn personen die dat "extern toeschrijvingsgedrag" als een soort standaard meedragen, en daardoor in zeer veel situaties in de kind-modus gaan als een primaire reflex.

De reactie bij de andere partij zou kunnen zijn dat deze daardoor in de ouder-modus wordt gelanceerd: met kind-gedrag geconfronteerd worden is frustrerend. Mensen die in Uw ogen verantwoordelijkheid moeten nemen, en het duidelijk niet doen, prikkelen de verantwoordelijkheidszin en de actiebereidheid.

Men reageert door instructies te geven, te sturen of te dwingen... Deze situatie mag zonder overdrijven één van de grootste uitdagingen van leidinggevers worden genoemd. Wanneer medewerkers, om gelijk welke reden, niet de gewenste verantwoordelijkheid opnemen, en zich eerder als KIND gedragen, is het niet gemakkelijk in de VOLWASSEN modus te blijven.

De reactie op kind-gedrag zou echter ook kunnen zijn dat de tegenpartij eveneens in kind-gedrag belandt. Deze reactie houdt dan eerder in dat deze persoon ook geen verantwoordelijkheid wenst te dragen, en zich eveneens verliest in excuses en ontsnappingspogingen. Deze zijn dan meestal zo geformuleerd dat ze de andere partij moeten overtroeven, nog zwaarder problemen worden aangehaald als excuus. Men concurreert als het ware over de vraag wie van beide nu het grootste slachtoffer is, en het minst verantwoordelijkheid heeft om aan de huidige situatie iets te veranderen. Medewerkers die elkaar aanvullen en overtroeven met klaaggedrag zijn spijtig genoeg een verschijnsel waar iedereen voorbeelden kan van geven. Van productief gedrag is hier uiteraard geen sprake.





**“Mijn vrouw en ik  
overwogen een scheiding,  
maar toen we de prijzen  
van de advocaten  
hoorden, hebben we maar  
besloten een nieuwe  
wagen te kopen.”**

**H.Youngman**

Dit model werd ontwikkeld door Eric Berne (1) en beschrijft de dynamiek van menselijke relaties. Het werd verder populair door het werk van Thomas Harris, die het verder uitwerkte en vertaalde naar praktische leefsituaties (2). Voor alle duidelijkheid: we gaan hier niet in op alle nuances die Berne er oorspronkelijk heeft in gelegd en die een dieper inzicht geven in menselijk gedrag. Hij gebruikte het model sterk om voor de persoon zelf inzicht te geven in drijfveren en al dan niet productief gedrag.

We verkiezen de originele termen OUDER, VOLWASSEN en KIND te blijven gebruiken, deels om recht te doen aan de herkomst (het werk van E. Berne), deels ook om de ontstaansgrond van de gedragspatronen te accentueren. We zouden evenwel ook kunnen spreken van resp. DOMINANTIE, GELIJKWAARDIGHEID en OVERLEVEN. We concentreren ons hier dus op het relationele stuk: de effecten op relaties tussen mensen. Door deze vereenvoudiging ontstaat een scherper inzicht in relaties tussen mensen, die bijzonder relevant is voor het onderzoek naar goed leiderschap.

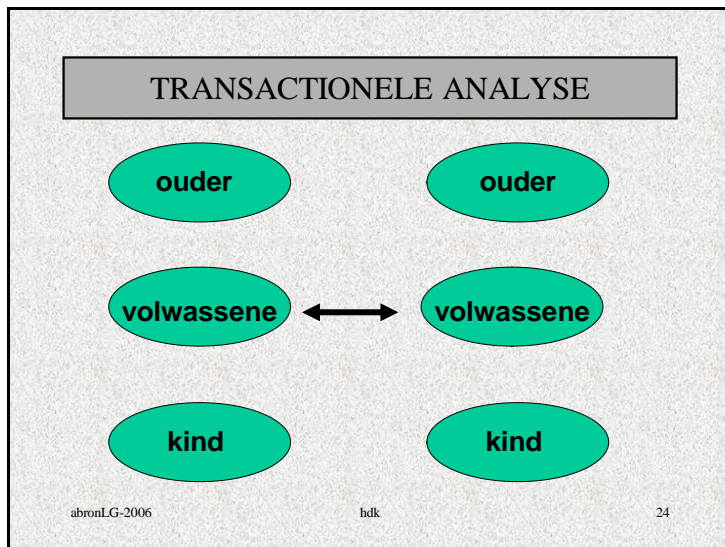
Het blijkt inderdaad dat, wanneer we ons op de relationele component focussen, we de vier mogelijke relaties die tussen OUDER en KIND kunnen bestaan, als niet productief kunnen bestempelen. Geen van beide partijen is bezig met echt luisteren, of zoeken naar een uitkomst waar beide partijen kunnen mee leven. Elke partij is met zichzelf bezig, ofwel met de eigen idee op te dringen, ofwel met het ontsnappen aan de druk van de andere partij. In plaats van focus

op de oplossing is er aan beide kanten een focus op de emoties achter de relatie; die gaat met alle energie van beide partijen lopen. Er rest daardoor bijna niets voor probleemoplossing.

We zien deze onproductieve relatiepatronen ontstaan op diverse niveau's. Binnen een echtpaar of tussen ouders en kinderen bepaalt het een groot stuk van de kwaliteit van ons privéleven. Tussen leidinggevenden en medewerkers heeft het invloed op de motivatie en betrokkenheid van medewerkers, uiteraard als gevolg van de stijl die de leiding gebruikt om “mensen aan te sturen”. Tussen het management en de vakbonden bestaat ook een specifieke relatie, die via dit model kan geduid worden. Inderdaad, wanneer leiding zich bedient van het ouder-patroon, zijn er steeds een minderheid (een kwart?) van medewerkers die dit niet pikken, en op zoek gaan naar tegenmacht, georganiseerd in een vakbondsstructuur. Driekwart (?) reageert met het kind-patroon en ondergaat lijdzaam en overleeft, ten koste van motivatie, betrokkenheid en kwaliteit in het professioneel leven.

Ook tussen naties, dus op het politiek forum, kunnen deze relaties worden herkend. De relatie bvb tussen Israel en de Palestijnen lijkt erg op een ouder – ouder relatie, met pogingen om naar de volwassen modus over te gaan, die dan gedwarsboemd worden door de fanatieke minderheid die de ouder-modus niet kan of wil verlaten. Tegen de bewijzen van de geschiedenis in blijft deze minderheid geloven in oplossingen door gebruik van ouder-gedrag.

(1) Eric Berne, Mens erger je niet, Bert Kakker, Den Haag, 1974,  
(2) Thomas Harris, Ik ben OK, jij bent OK, Ambo, Bilthoven, 1973



**“Alleen een huwelijk met twee partners dat sterk genoeg is om een scheiding aan te kunnen, is sterk genoeg om er een te vermijden.”**

**C.Heilbrun**

Het lijkt helemaal niet overdreven om te stellen dat de enige mogelijke constructieve relatie de volwassen – volwassen relatie is. Slechts in deze wederzijdse ingesteldheid is het mogelijk om luisterbereidheid en een minimum aan respect te krijgen aan beide kanten. Het wordt op deze manier een voorwaarde om tot menselijke samenwerking te komen. Afspraken maken blijkt enkel mogelijk te zijn als de ouder- of kind-emotie niet de overhand neemt.

Dit is natuurlijk geen revolutionaire vaststelling, maar deze vaststelling gestaafd en verklaard zien in dit model van “ego-states” zoals Berne deze gedragspatronen noemde, geeft ons een inzicht in waar dit gedrag vandaan komt, en wat de effecten zijn op de kwaliteit van de relatie. Het geeft ons ook de mogelijkheid om preventief en curatief aan verbetering te werken.

Veronderstel even dat U de vaardigheid beheerst om dit model perfect onder controle te houden, en geen onproductieve relaties te creëren of te versterken. Vermoedelijk zult U een groot aantal positieve relaties hebben, die productief zijn. U zult weinig, of minder, tijd verspillen met schijnbare afspraken en dus met op gemaakte afspraken te moeten terugkomen. Tijdverlies door excuses te moeten opvangen, verborgen agenda's te moeten omzeilen enz, behoort ook

tot het verleden. Iedereen zal met U willen samenwerken, en niet alleen zal een productief sociaal verkeer de kwaliteit in Uw leven verhogen, ook de afwezigheid van irritatie en het gevoel geaccepteerd te worden zal hiertoe bijdragen.

De moeite waard dus om stil te staan bij de gedragsprincipes voor goede relaties die hieruit kunnen afgeleid worden. Niet in het minst voor leidinggevendens lijkt dit een goede investering. Meer ook: zonder beheersing van dit model kan er bezwaarlijk gesproken worden van goed leiderschap. Misschien werkt het wel om leiding te geven vanuit OUDER-gedrag, maar de vraag is of je hiermee het beste in mensen naar boven haalt. Vermoedelijk wel het meest rendabele KIND-gedrag, dat voor henzelf zeer productief is.

Organisaties die lange tijd door een OUDER-stijl worden geleid, hebben een herkenbare KIND-cultuur ontwikkeld. Mensen lijken erin gespecialiseerd om verantwoordelijkheid te ontwijken, excuses te zoeken, en schuldigen aan te wijzen. Door het mechanisme van de sociale druk wordt deze cultuur in stand gehouden, en worden zelfs nieuwe mensen die toetreden, al snel “op hun plaats gezet”. Ze worden geconfronteerd met de geldende mentaliteit, en op straffe van uitsluiting gedwongen de cultuur te volgen. Een uitdaging voor de leiding!!



**TRANSACTIONELE ANALYSE**

1. begin in de Volwassen modus
2. indien geen Volwassen reactie: volhouden (= uitnodiging)
3. indien volhouden niet helpt: stoppen (op een volwassen manier)
4. als je in een foute relatie zit: probeer de eerste te zijn die naar de Volwassen modus terugkeert; het helpt!

abronL.G-2006
hdk
25

**“Iemand vergeven die geen berouw heeft, is een tekening op water maken.”**

**Japans spreekwoord**

Met slechts vier principes wordt het gedrag bechreven dat op dit vlak de valkuilen vermijdt en ons helpt om constructieve relaties te creëren en te onderhouden:

**Regel 1:** Als je zelf een communicatie begint, doe het altijd in de volwassen modus. Inderdaad, als je dat niet doet, is met zekerheid een groot risico op fouten en dus onproductieve relatie geschapen. Dit vereist nogal wat zelfcontrole, want iedereen raakt wel eens emotioneel betrokken bij een situatie, en geeft ongewild ouder-signalen. Als je voelt dat dit gaat gebeuren, wachten, temporiseren en starten als je de volwassen modus kunt aanhouden.

**Regel 2:** Wanneer Uw volwassen aanzet niet met volwassen gedag wordt beantwoordt, maar met ouder of kind, blij dan volhouden. Volhouden is een uitnodiging naar de andere kant om U te volgen in de volwassen modus. Maar meer dan een uitnodiging is het niet; het is geen garantie op succes! Deze regel werkt zeer goed als de andere partij in de ouder zit. Iemand die “over z’n toeren” is en emoties staat te ventilleren (bvb exteem klachtengedrag) is eenvoudig te kalmeren door de persoon te laten neerzitten (een minder energetische houding) en indien deze weigert, zelf ook recht te staan (zelfde hoogte). Vervolgens geeft men aandacht aan de

persoon en aan het probleem. Men stelt gemeente vragen over omstandigheden en concrete details. Binnen de kortste keren verdwijnt het ouder-gedrag. Iemand uit de KIND-modus halen zal niet zo eenvoudig zijn, want hiervoor zijn meestal dieper liggende oorzaken. Enkel mogelijkheden:

- Het KIND-gedrag wordt veroorzaakt (of versterkt) door Uzelf, dus door Uw ouder-signalen. Oplossing: stoppen met versterken!
- Het gaat over aangeleerd gedrag, gedurende een zeer lange tijd. Mensen hebben geleerd dat in een bepaalde positie (op hun werk) KIND gedrag de enige optie is. Oplossing: regel 3.
- De oorzaak ligt eerder in de persoon zelf; we bedoelen dat een lage maturiteit aan de oorsprong ligt van structureel kind-gedrag (zie verder bij de behandeling van maturiteit).

**Regel 3:** Indien volhouden niet helpt, stop dan. Ga niet door in de foute relatie met de inhoud van Uw gesprek, want het resultaat zal teleurstellend zijn. Stoppen betekent dat U (op een volwassen manier) aandacht vraagt voor de manier waarop er gecommuniceerd wordt, en dat enige reflectie over deze communicatie-wijze aan de orde is. Geef daar dan ook tijd en ruimte voor. Beleg een nieuwe vergadering of gesprek. Zorg er zeker voor dat de andere persoon wel ervaart dat er iets fout zit, maar laat hem toe “het gezicht te redden”, dus niet te sterk de schuld bij de andere leggen. Die moet zelf de conclusie trekken dat het beter kan.

**Deze vaardigheden ontwikkelen**

1. Het mechanisme zien
2. De vaardigheden willen ontwikkelen
3. Observeer de realiteit rondom U
4. Observeer en evalueer situaties waarbij Uzelf (deel van) één van de partijen was
5. Wees niet beschaamd om te corrigeren als U de noodzaak voelt

abronLG-2006
hdk
26

**“It takes two to dance a tango!” maar iemand moet de dans leiden!  
Leiderschap is een verantwoordelijkheid!**

Hugo Der Kinderen

**Regel 4:** Ieder van ons maakt wel eens fouten in dit model, en de perfectie is niet van deze wereld, zeker niet in aangelegenheden van persoonlijkheid en gedrag. Probeer in dat geval de eerste te zijn om die fout toe te geven, desnoods vrij expliciet, en terug naar de volwassen modus te gaan. Hoe sneller je dit doet, hoe minder schade er ontstaat in de relatie.

Bij een snelle correctie is de schade nihil, en kan de samenwerking verder. Wat we moeten leren is onszelf te corrigeren. Zeg “sorry, zo bedoel ik het niet”, en herbegint. Laat je stem wat zakken, spreek rustiger en herformuleer uw vraag of standpunt, van nul af aan. Hoe zwaarder (of frequenter) de overtreding die je maakt, en hoe langer je wacht met de correctie, des te explicieter de excuses dienen te zijn.

Het lijken serieuze uitdagingen om deze vaardigheden te ontwikkelen. Zoals steeds kan je moeilijke dingen maar leren in een volgehouden leerproces. De vijf vermelde stappen dienen elkaar met een zekere overlapping op te volgen. Stap 1 heeft uiteraard te maken met bewustworden, het probleem zien. Stap 2 is essentieel: de wil moet aanwezig zijn om dit

moeilijk proces vol te houden, want het zal energie vragen. Stap 3 gaat over observeren. We moeten de specifieke signalen van OUDER, KIND en VOLWASSEN gedrag lerner herkennen als ze zich voordoen. Observatie buiten het eigen gedrag, in de omgeving, is de veiligste manier om dit te doen. Als je voldoende vaardig bent in het herkennen, komt stap 4 waarbij we onszelf gaan evalueren. Stel jezelf de vraag, na een gesprek, wat er eventueel fout liep, wie begonnen is, en wat je persoonlijke bijdrage is geweest. Als je dit blijft volhouden, komt de volgende stap automatisch. Zodra je het eigen aandeel (ex post, dus achteraf) leert inzien, en je doet deze oefening regelmatig, dan herken je op de duur het foute gedrag terwijl het zich voordoet. Je ziet of voelt jezelf in de fout gaan.

Gegarandeerd dat je een poging doet om jezelf te corrigeren. Aanvankelijk gaat dat stuntelig, maar na enkele pogingen weet je perfect hoe je dat kunt doen. Je vindt de juiste woorden, en aarzelt niet om het te doen.

Uiteraard is hier ook weer een relatie met maturiteit. Mensen die hun eigen tekorten en zwakheden inzien, en geen moeite hebben om ze toe te geven, zullen geen abnormale remmingen ervaren bij dit correctie-proces.

## Historische uitdaging

- Afscheid nemen van een stijl van leidinggeven die is gebaseerd op oudergedrag (biologische en culturele erfenis; verouderd managementparadigma).
- Een stijl van leidinggeven ontwikkelen die effectief is in het bereiken van organisatie doelstellingen en tegelijk effectief in de ontwikkeling van medewerkers.
- In een Volwassen – volwassen relatie werken (altijd)

abronLG-2006

hdk

27

**“Toen onze vaders het nog konden, kon er niets. Nu ze het niet meer kunnen, kan alles.”**

**Kees van Kooten**

De uitdaging voor leidinggevers is duidelijk: geen leiding geven op basis van OUDER of KIND gedrag, maar op basis van VOLWASSEN gedrag en dito relaties met medewerkers. Dit is een serieuze uitdaging, want het automatisme van de opvoeding slaat toe. Wanneer iemand, meestal op jonge leeftijd, met een eerste leidinggevende opdracht wordt geconfronteerd, en daarop niet is voorbereid, grijpt hij/zij automatisch terug naar het gedragpatroon dat het meest te maken heeft met verantwoordelijkheid nemen voor een resultaat: OUDERGEDRAG. Zo hebben we het geleerd van onze ouders. Dit automatisme doorbreken is de opdracht. Het wordt de basisvoorwaarde voor goed leiderschap: een volwassen – volwassen relatie ontwikkelen en in stand houden.

Herinner U: de eerste voorwaarde was: verantwoordelijkheid nemen voor de werkelijke effecten van wat U doet. We zijn dus niet geïnteresseerd in de excuses om toch naar OUDER-gedrag te gaan, of die nu bij Uzelf of bij anderen liggen, de reacties van medewerkers bepalen het werkelijk effect.

Deze uitdaging kan zonder overdrijven historisch genoemd worden. Inderdaad, een zoektocht in de literatuur wijst uit dat in het verleden elk leiderschap gebaseerd was op OUDER-gedrag, en dat het nog aanvaard werd ook. Auteurs zijn soms enorm vindingrijk om de goede excuses voor OUDER-gedrag te ontwikkelen die bij de lezer herkenbaar zijn, overeenkomen met de emotionele beleving van onmacht in hun leiderschap. Ook is een meer sturen of OUDER-stijl van leidinggeven in bepaalde culturen perfect gewaardeerd.

Interessant is het om de gemiddelde bedrijfsculturen te observeren die hierdoor gekweekt zijn, en die in de typische volksaard terug te vinden zijn. Plantrekkerij, zgn. flexibiliteit, stilzwijgende vergaderingen met echte commentaren buiten de vergadering.... Een stijl van leidinggeven die gebaseerd is op OUDER-gedrag, leidt tot “transpirerend leiderschap” (in tegenstelling tot het gezochte “inspirerend leiderschap”).

ORGANISATORISCH OUDERGEDRAG

- Denken en doen scheiden: managers nemen beslissingen, medewerkers voeren uit
- Oplossingen bij voorbaat vastleggen
- Geen informatie geven over strategie
- Altijd gelijk willen halen
- Niet luisteren
- Rapportering vragen vanuit wantrouwen
- .....

abronL.G-2006
hdk
28

“Een boom, die geveld wordt, maakt meer lawaai dan een woud, dat groeit.”

Chinees spreekwoord

De bijzondere relevantie van ouder-gedrag voor leiderschap is duidelijk. We moeten een onderscheid maken tussen oudergedrag en leiderschap, of een leiderschap ontwikkelen dat geen oudergedrag impliceert. De reden is duidelijk: we wensen niet dat de reacties op ons oudergedrag de effectiviteit, motivatie, betrokkenheid... van onze medewerkers infecteert. Een eerste stap lijkt te zijn dat we ons bewust worden op welke manieren oudergedrag in een leiderschapsstijl kan insluipen. En dat gebeurt heel subtiel.

De meest herkenbare manier is schelden tegen en kleineren van medewerkers. Daar hebben de meeste mensen geen moeite mee om dat als ouder-gedrag te herkennen. Veel subtielere vormen zijn veel moeilijker te herkennen en te corrigeren.

Wanneer “denken” en “doen” gescheiden worden, gaat de leider er impliciet van uit dat hij het recht heeft om beslissingen te nemen, die dan door de medewerker worden uitgevoerd. Dit impliceert zelfs de verwachting dat dit gehoorzaamheidsgedrag niet teveel gehinderd wordt door denken aan de kant van de medewerker. Daar staat tegenover dat de leider zich allicht te belangrijk voelt om uitvoerend werk te doen, ook als dat door de omstandigheden om zijn weg komt, of misschien op de meest effectieve en efficiënte manier door hemzelf zou gebeuren. De weerstand van managers om hun eigen telefoons te doen, adressen bij te houden, brieven te schrijven... behoort zeker tot deze categorie. Alle vormen

van privileges die de leiding zich toeëigent, worden ervaren als uitingen van ouder-gedrag.

Het gebrek aan luisterbereidheid is ook duidelijk als ouder-sigitaal te herkennen. Het betekent noch min noch meer dat de visie van de medewerker er niet toe doet. Verwant aan deze houding is het grote gelijk. Als leidinggevend vinden dat ze altijd gelijk moeten hebben ten aanzien van medewerkers, ook al hebben ze gelijk, dan voeden ze de ouder – kind relatie.

Het organiseren van schijn-inspraak, en op voorhand willen weten waar een vergadering op uitdraait, zijn gelijkaardige mechanismen.

Hetzelfde gebeurt wanneer rapportering een controlekarakter krijgt. Een paranoïde leidinggevende die steeds wil op de hoogte gehouden worden om de ander werkelijk te controleren, geeft dezelfde signalen. Dit heeft natuurlijk te maken met het onvermogen om los te laten. Medewerkers geen ruimte geven voor eigen inbreng, of minder dan hun competenties toelaten, is eveneens oudergedrag.

Geen toelichting geven bij het “waarom” achter beslissingen, inclusief geen inzicht geven in strategie, wordt gepercipieerd als oudergedrag. Het geheel van statussymbolen en privileges die leidinggevend zich toeëigenen, hebben hetzelfde effect.

## ORGANISATORISCH KINDGEDRAG

- Een verantwoordelijkheid niet nemen
- Opwaartse delegatie
- Comfort zoeken
- Inspanningen minimaliseren
- Niet participeren in besluitvorming
- Terugplooiën op operationele taken
- Klagen en zagen; ventileren tegen derden
- Problemen doorschuiven naar collega's
- Excuses zoeken/gebruiken waarom iets niet kan

**Willing people make failing things work.**

**Unwilling people make working things fail.**

(?)

**Wie echt iets wil doen, vindt altijd een weg; wie niets wil doen, vindt altijd een excuus.**

**( Constance Baker Motley)**

Zoals eerder duidelijk werd, kan een organisatie of team een 'kind'-cultuur ontwikkelen omdat de impliciete spelregels zich hebben aangepast aan het 'ouder'-gedrag van de leiding in het verleden. De ongeschreven regels en normen sluiten dan nauw aan bij passiviteit, afwachten, geen initiatief nemen en alle vormen van overlevingsgedrag die men zich kan indenken. Er is steeds een element van 'comfort zoeken' merkbaar. Het is duidelijk dat een dergelijke cultuur een sterke weerslag heeft op het vermogen om als team te functioneren. De teamleden maken zich afhankelijk van de initiatieven en de drijvende kracht van hun leiding, en beoordelen kritisch of het wel haalbaar is zonder te veel inspanning. Het doorvoeren van veranderingen wordt dan erg moeilijk, omdat de statische continuïteit de meeste zekerheid geeft.

Om leidinggevende verantwoordelijkheden op te nemen is een dergelijke cultuur helemaal problematisch. Het is zelfs te verwachten dat mensen die naar hun eigen leiding opkijken als naar een 'ouder', en dus in de 'kind' modus gaan, naar hun eigen medewerkers waaraan ze moeten leiding geven, ook in de 'ouder' modus vervallen. Dit 'cascade-effect' kan daarom moordend zijn voor de cultuur en dus voor het prestatievermogen van de organisatie. Stabiliteit, operationele focus en

comfort zoeken hebben dan de voorrang. In het beste geval kwijten medewerkers zich gehoorzaam van hun opgelegde taken, maar komen ze niet tot initiatieven nemen, zelf kennis ontwikkelen,... In elk geval, als ze dat wel doen, is het deels tegen de cultuur in, en gedreven door hun eigen intrinsieke motivatie, en niet omwille van het goede leiderschap.

Het past om hier te benadrukken dat het invoeren van grote autonomie ("zelfsturing") wel eens tot grote teleurstellingen kan leiden. Zeker als dergelijke verandering bedoeld is om mensen een meer verantwoordelijk gedrag te laten ontwikkelen, vanuit de frustratie over de 'kind' cultuur, zal het eerder contraproductief werken. Mensen meer bevoegdheden geven die door het verleden in de "kind"-modus werden gebracht, zal niet automatisch leiden tot volwassen gedrag, maar eerder ruimte geven voor nog meer comfort zoeken, en dan zonder grenzen (geen toezien 'ouderschap'). Om teams die in een 'kind'-cultuur zijn gestapt (om goede redenen) tot een volwassen attitude te brengen, zal een bewustzijn in dat team moeten worden gecreëerd dat de basis is voor afspraken ter zake, en een volgehouden inspanning om het nieuwe gedrag te ontwikkelen en te borgen. Een cultuurverandering zal niet (voldoende snel) plaats vinden door de 'ouder' impuls weg te nemen.

## VRAGEN TER OVERWEGING:

1. Herken je situaties in je omgeving die duidelijk verband hebben met de dynamiek van TA?
2. Zie je concrete toepassingen voor het leiderschap dat je wordt aangeboden?
3. Zie je verbanden met de cultuur in de organisatie, afdeling of team waarin je werkt?
4. Kan je uit deze analyse concrete uitdagingen voor jezelf afleiden?
5. Wat zal hierbij het moeilijkste zijn om te realiseren?