

Goed Communiceren kun je leren

Als manager communiceer je geregeld met medewerkers. Veel problemen die zich voortdoen tussen mensen, vinden hun oorsprong in gebrek aan effectieve communicatie. Om je als manager verder te blijven ontwikkelen is het nodig dat je steeds meer bewustzijn krijgt over wie je bent en hoe je met anderen omgaat. Dit zal je communicatie zeker ten goede komen. Tijd om eens stil te staan bij je persoonlijke manier van communiceren en de effecten daarvan op medewerkers.

Goed communiceren is een kunst. Als manager weet je als geen ander dat effectieve communicatie een essentieel succes factor vormt bij het aansturen van je mensen. Dus luister je naar medewerkers en voer je geregeld gesprekken met ze. Soms loop je in een gesprek aan tegen misverstanden, ontstaat er een discussie of in het ergste geval een onoplosbaar conflict. Veelal ontstaat dan het risico op wederzijds onbegrip. Je vraagt je dan wellicht af wat er nou precies aan de hand is of waarom de communicatie misloopt. Vaak gaat het niet zo zeer om de inhoud van de boodschap als wel om de onderliggende boodschap op betrekkningsniveau. De manager raakt bijvoorbeeld door een bepaalde boodschap een gevoelig punt in de medewerker. Deze is zich daar misschien niet zo van bewust en reageert onbewust met een zeer verdedigende houding. Daar reageert de manager weer op en voordat je het weet zit je in een gesprek waarvan de kern (waar gaat het hier nu echt om?) voor beiden niet meer duidelijk is.

Innerlijke egoposities

Er zijn verschillende manieren om naar communicatie te kijken. Een zeer toegankelijke vorm om inzicht te verkrijgen in het kunnen vermijden van communicatiestoring met medewerkers is de transactionele analyse. Deze methode biedt inzicht in de eigen persoonlijke communicatie en de wisselwerking die hierdoor ontstaat met medewerkers. De kern van de transactionele analyse is dat er altijd sprake is van een transactie tussen mensen vanuit een bepaalde innerlijke egopositie. Als je als manager iets woordelijk neerlegt bij een medewerker volgt er een reactie van de medewerker waar je vervolgens weer op reageert en vice versa. Door je eigen gedrag en dat van je medewerker in een gesprek te analyseren ontstaat een goede solide basis voor effectieve communicatie. En dat vereist vooral zelfkennis en inzicht in de eigen innerlijke egoposities.

Ieder mens kan in verschillende situaties verschillende vormen van gedrag vertonen. In zowel de manager als de medewerker zijn in essentie drie vormen van innerlijke egoposities mogelijk. Een egopositie is een consistent patroon van

gevoelens en ervaringen dat in directe relatie staat met een daarbij behorend consistent gedragspatroon. Er zijn drie egoposities; De Ouder, Het Kind en de Volwassen, afgekort OVK. Ieder mens reageert in essentie altijd vanuit een van deze innerlijke egoposities op zichzelf en op de mensen in zijn omgeving. Zo kan dus de situatie ontstaan dat verschillende mensen zeer verschillend kunnen reageren op een zelfde gebeurtenis. Stel dat je als manager het goede voornemen hebt om functioneringsgesprekken in te gaan voeren. Een medewerker die reageert vanuit zijn Ouder egopositie zou op een kritische wijze kunnen zeggen; 'dat werd ook eens tijd'. Een medewerker die reageert vanuit zijn Volwassen egopositie zou kunnen zeggen; 'dat is nuttig'. Een medewerker die reageert vanuit zijn Kind egopositie zou klagend kunnen zeggen; 'oei, ik heb daar helemaal geen zin in'.

Verschillende transacties

Je kunt de verschillende egoposities gaan herkennen bij jezelf en je medewerkers door alert te zijn op het taalgebruik, de intonatie, de houding en het non-verbale gedrag dat wordt vertoond. Tijdens een gesprek met je medewerker kunnen alle rollen voorkomen. De egopositie van waaruit je communiceert, kan zich richten op elk van de egoposities in de medewerker. In een complementaire transactie sluiten de transacties op elkaar aan. De verwachte reactie wordt dan als het ware gegeven. Manager en medewerker communiceren dan op dezelfde golflengte. De manager spreekt bijvoorbeeld vanuit zijn Ouder positie; 'jonge medewerkers zijn tegenwoordig niet meer zo gemotiveerd als tien jaar geleden' en de ander reageert ook vanuit zijn Ouder positie; 'ja, dat was in onze tijd wel anders'. De medewerker vraagt vanuit zijn Kind egopositie bijvoorbeeld de manager om hulp en spreekt dus als het ware zijn Ouder egopositie aan. De communicatie verloopt nog steeds complementair als de manager ook daadwerkelijk reageert vanuit zijn Ouderpositie.

Het gaat vaak mis als de ander reageert vanuit een niet aangesproken positie. Er ontstaat dan een zogenaamde kruistransactie. De communicatielijnen verlopen niet meer complementair en veelal wordt de communicatie verbroken. Dit uit zich bijvoorbeeld in heen en weer gediscussieer, conflicten of een abrupt einde van het gesprek. Als de manager in bovenstaand voorbeeld de medewerker bijvoorbeeld niet de hulp biedt waar hij om vraagt en in eerste instantie reageert vanuit zijn Volwassen ego positie dan ontstaat het risico op miscommunicatie. Het Kind in de medewerker voelt zich dan niet erkent en zal bijvoorbeeld gaan klagen. In dit voorbeeld is het de kunst om eerst de Kind egopositie van de medewerker op te vangen vanuit je eigen Ouder ego positie. Die wordt immers aangesproken. Pas dan kan er weer een complementaire transactie worden opgebouwd naar Volwassen-Volwassen positie. De valkuil bij

een kruistransactie is dus dat je voorbij gaat aan het juist inschatten van de egopositie van de ander. Daardoor ontstaat het risico dat de communicatie zal vastlopen. Een ander soort transactie is de transactie met bijbedoelingen. Er wordt dan getracht om een Volwassen-Volwassen positie neer te zetten maar onderliggend is er sprake van een Kind behandeling van de ander. Het lijkt alsof de ander je serieus neemt maar eigenlijk word je onderliggend behandeld als een kind. Dit is een zeer subtiele vorm van manipulatie in de communicatie.

Om je communicatie effectiever te laten verlopen is het van belang in eerste instantie de verschillende egoposities te gaan herkennen. Bij jezelf en bij de ander. Als je de egoposities gaat herkennen zal het gemakkelijker zijn om adequaat te reageren op een andermans egopositie. Gezien het bedrijfsmatige kader is het van belang als manager zoveel mogelijk te spreken vanuit je Volwassen egopositie. Het is de kunst om in je communicatie met medewerkers vooral complementaire transacties van dit soort te creëren. Let hierbij vooral op de valkuil van de kruistransacties die kunnen ontstaan.

De Ouder egopositie

Algemeen	De Ouder (O) egopositie Deze bevat voornamelijk alle overgenomen meningen, gevoelens, gedragingen en attitudes veelal overgenomen van de ouderfiguren. De Ouder egopositie in de volwassen persoon uit zich in bevooroordeeld, bekritiserend, afkeurend maar ook zorgend gedrag.
Taalgebruik	Je mag niet, je moet, pas op, kom maar hier, wees lief, doe niet zo dom, doe het nou maar en maak je maar geen zorgen, dat moet je zo aanpakken, zal ik een aspirientje voor je halen, wat zullen de klanten wel niet denken, dat is verboden, kan ik je helpen?, heb je dit al geregeld?, etc.
Intonatie	Kan eisend, grenzenstellend, stug en hard zijn. Maar ook lief, warm, teder, troostend en aanmoedigend zijn.
Houding	Kan helpend en ondersteunend zijn. Maar ook bekritiserend, moraliserend, generaliserend en belerend zijn.
Non-verbaal	Opgeheven wijsvinger, liefdevolle omarming, autoritaire gebaren, knikkebollen en met de vuist op tafel slaan

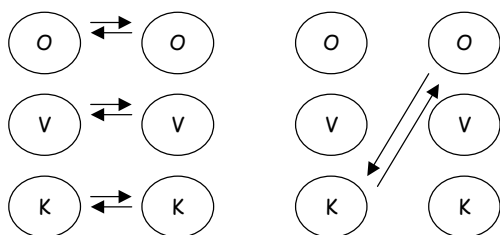
De Volwassen egopositie

Algemeen	De Volwassen (V) egopositie is gericht op het omgaan met de huidige realiteit. De Volwassen egopositie in de persoon is gericht op het verzamelen van objectieve feiten en informatie, het testen van eigen ideeën en het inschatten van de werkelijkheid.
Taalgebruik	Vragend en analyserend; hoe, wie, wat, waar. Hoe werkt dat? Wat kost dat? Mogelijkheden, gegevens en alternatieven. Ik vind. Naar mijn mening. Uit onderzoek blijkt dat. Zou dat binnen ons budget passen?
Intonatie	Helder en duidelijk. Bijna 'emotieloos'.
Houding	Alert, informatie vragen en gevend. Neutraal en opmerkend. Probleemoplossend en planmatig.
Non-verbaal	Op het hoofd krabben, losse houding, hoofd rechtop, zoekt oogcontact en ogen stralen helder.

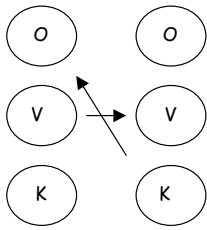
De Kind egopositie

Algemeen	De Kind (K) egopositie onthult het gevoel van eigenwaarde of juist het ontbreken hiervan (bijvoorbeeld; ik deug wel of ik deug niet). Hierbij wordt onderscheid gemaakt in het natuurlijke kind (spontaan en nieuwsgierig) en het aangepaste kind dat zichzelf verdedigt, terugtrekt of zich juist gehoorzaam en aangepast gedraagt. De Kind egopositie omvat ook het emotionele vermogen tot huilen, lachen en het uitten van andere gevoelens.
Taalgebruik	Ik kan niet, het gaat niet, wil ik niet, jouw schuld, help, kijk mij eens, heb ik het zo goed gedaan? Mag ik dat ook eens proberen?, je doet me pijn, wat is dat leuk en geef eens aan mij. Laat me maar, ik wil niets meer met jou te maken hebben en dat is van mij. "ikke doen".
Intonatie	Speels, rebels, schattig, lachend of huilerig. Maar ook 'jengelend', schreeuwerig of drammerig.
Houding	Spontaan, impulsief, rusteloos en hulpeloos. Uitdagend en 'spring in het veld' achtig. Nieuwsgierig en bewonderend maar ook opschepperig.
Non-verbaal	Lachen, huilen, mokken, met de voeten stampen, springen, de adem laten stokken, grijnzen, vinger in de mond.

Complementaire transacties



Kruistransactie



Tekst; Nathalie van Spall

Nathalie van Spall is werkzaam als consultant en coach bij MANA Advies Training & Coaching. MANA begeleidt mensen, teams en bedrijven bij groei- en veranderingsprocessen. Info; www.mana.nl, nvanspall@mana.nl, 076-5339108.