

De aard van het beestje...

Over persoonlijke oerstijlen in het menselijk gedrag
en de wijze waarop deze ons functioneren beïnvloeden

mr. R.M.J. Bertels

45

Ontwikkelingen en ideeën
Nummer 45

Eerste druk, juli 2009
Tweede druk, januari 2013

Redactionele verzorging en vormgeving:
Soraya Friedrich

© Copyright Holland Consulting Group, juli 2009

Behoudens de in of krachtens de auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder de voorafgaande schriftelijke goedkeuring van Holland Consulting Group te Amsterdam.

De nog beschikbare O&I-boekjes zijn online verkrijgbaar via onze internetsite: www.hcg.net

Inhoud

Voorwoord	5
1 Inleiding; over overleven, oerstijlen en de betekenis daarvan	7
2 Welke persoonlijke oerstijlen bestaan er?.....	15
3 Op welke wijze ontwikkelen de oerstijlen zich?.....	25
4 Hoe zijn de oerstijlen bij u ontwikkeld?	33
5 De invloed van de oerstijlen op kracht, motivatie en effectiviteit	37
6 Over de praktijk gesproken.....	41
Praktijkbox A: Veel profijt	41
Praktijkbox B: Confronterend en waardevol	42
Praktijkbox C: Eerst weerstand, daarna inzicht en de juiste 'voeding'	43
7 Stof tot nadenken	45
Over de auteur	46
Relevante literatuur en websites	47
Kerngegevens Holland Consulting Group	49
Reeds verschenen boekjes in de reeks O&I	50

Voorwoord

U vindt het gedrag van mensen soms ook onbegrijpelijk? U ergert zich wel eens aan bepaalde mensen die in uw ogen regelmatig ineffectief gedrag vertonen? En u heeft moeite met het vinden van hun ‘gebruiks-aanwijzing’, waarmee u in ieder geval wat handiger zou kunnen samenwerken met hen? Of u vraagt uzelf wel eens af waarom u de dingen doet zoals u ze doet? Waarom u bijvoorbeeld zo gevoelig bent voor bepaalde situaties en dan vaak weer in dezelfde valkuilen stapt? En toch elke keer weer datzelfde gedrag vertoont als de druk op u toeneemt?

In dit O&I-boekje krijgt u een model, visie en theorie aangereikt waarmee uw inzicht in uw eigen en andermans gedrag aanzienlijk vergroot wordt. Het maakt u bewust van een aantal vaste patronen die er in het gedrag van mensen te onderscheiden zijn. Dat bewustzijn stelt u in staat om veel effectiever met uw eigen gedrag en dat van anderen om te gaan, juist in de situaties die u doorgaans zo lastig vindt om effectief te hanteren. Ik verzin dit niet en het zijn eigenlijk niet eens mijn eigen woorden, maar het is de steeds terugkerende reactie van de vele personen die ik in de afgelopen jaren wegwijs heb mogen maken in de persoonlijke oerstijlen van het menselijk gedrag.

Zo’n twintig jaar geleden ging ik op zoek naar een bruikbaar en praktisch model om in mijn advies- en trainingswerk de complexiteit van menselijk gedrag voor mijzelf en voor anderen iets inzichtelijker te maken. Al gauw kwam ik op het spoor van de theorieën van Thomas en Kilmann en hun inzichten op het vlak van conflictmanagement. Vooral hun benadering van de diverse persoonlijke stijlen van conflicthantering intrigeerde mij. Ik ging van Thomas en Kilmann alles lezen wat ik maar kon vinden aan publicaties en onderzoek, maar het frustreerde mij hoe schaars de informatie daarover was. Het weerhield mij er niet van de inzichten die ik wél kon vinden, te gebruiken in mijn werk. Twintig jaar lang, in vele groepen, met heel veel mensen heb ik een en ander gepresenteerd, besproken en getoetst, waarbij ik systematisch feedback kreeg en al doende stap-voor-stap nieuwe kennis en inzichten ontwikkelde.

Inmiddels weet ik dat er bepaalde vaste patronen in het menselijk gedrag te onderscheiden zijn. Mijn kijk op deze ‘oerstijlen’ in gedrag reikt echter verder dan de wijze waarop Thomas en Kilmann destijds hun stijlen van conflicthantering hebben beschreven. Ik ben er inmiddels van overtuigd geraakt dat de diverse oerstijlen het functioneren van de mens – van u

en van mij – beïnvloeden. Zéker toen ik mij zo'n vijftien jaar geleden serieus ging verdiepen in coaching en counseling en alle concepten op dat gebied steeds meer kon verbinden met de persoonlijke gedragsstijlen van mensen. Vanaf dat moment begon ik de reikwijdte van de stijlen te doorgronden en het belang ervan voor het leren, het persoonlijk groeien en voor het ontwikkelen van potentieel van en bij mensen pas écht te ervaren.

Sindsdien heeft een en ander mijn kijk op mensen – op hun gedrag, drijfveren, motieven en kracht – enorm beïnvloed en verrijkt. Ik begrijp nu veel beter waarom iemand zich op een bepaalde manier gedraagt, wat de relatie is tussen iemands kwaliteiten en valkuilen, maar ook wat iemand nodig heeft om optimaal te functioneren en te presteren. In mijn werk als organisatieadviseur, maar vooral in mijn trainingen en persoonlijke coaching, deel ik deze visie en inzichten regelmatig en verrast het mij nog steeds hoe herkenbaar en inspirerend dat voor mijn cliënten is.

Steeds weer hoor ik van hen een uitdrukkelijke behoefte aan aanvullende informatie en word mij gevraagd naar het boek, de publicatie of de website waar ik alles heb beschreven. En steeds moet ik hen teleurstellen, omdat dat er eenvoudigweg niet is. Maar nu wel. Met dit O&I-boekje heb ik eindelijk eens de belangrijkste inzichten op een rij gezet en vastgelegd, in de wetenschap dat ik daar veel mensen een groot plezier mee doe.

Gelukkig is mijn ontdekkingsreis in de wondere wereld van het menselijk gedrag nog lang niet ten einde en leer ik daarin nog elke dag. Hoe waardevol en bruikbaar ik ook de inzichten en ervaringen die in dit boekje beschreven staan vind, ik weet dat er nog steeds veel te ontdekken valt en stappen te maken zijn. Uw feedback, reacties en commentaren zijn daarvoor echter onontbeerlijk. Ik nodig u dan ook van harte uit om daarmee te komen en hoor graag uw eigen opvattingen en persoonlijke ervaringen. Bij voorbaat dank!

Rob Bertels
Amsterdam/Soest, 2009

1 Inleiding; over overleven, oerstijlen en de betekenis daarvan

If you can't stand the heat, don't be in the kitchen...

Wie samenleeft en samenwerkt met andere mensen, zal niet kunnen ontkomen aan de druk, tegenstellingen en spanningen die bij een samenleving horen. Niet ieder mens is nu eenmaal hetzelfde, niet ieder mens wil hetzelfde en niet ieder belang laat zich dus (ogenschijnlijk) verenigen met het belang van de ander. Zie hier de kiem van alle kwaad, de bron van alle kleine en grote conflicten op aarde.

Conflicten door tegengestelde belangen, er is in dit opzicht niets nieuws onder de zon. Zo gaat het al eeuwen, sinds de mens bestaat. En zelfs daarvoor. Of we nu van de apen afstammen of van een of ander wormvormig organisme, er is een grote kans dat de mens van het dier afstamt of daar tenminste enige verwantschap mee vertoont. Nu weten we allemaal dat het in het dierenrijk ook geen pretje is. In het kader van de *'survival of the fittest'* geldt ook daar het motto 'de sterkste wint'¹ en dus worden de stekels opgezet, de klauwen uitgeslagen, de tanden ontbloot en de hoorns gepriemd. Het is het leven in de grote boze jungle, waar het dier elke dag weer moet vechten om te overleven.

Over overleven en oerstijlen

Overleven, tot op de dag van vandaag is dat nog steeds de universele en meest primaire drijfveer van de mens. En dat zal het waarschijnlijk altijd blijven, totdat de laatste mens is uitgestorven. Om te overleven, moet de mens ten minste maximaal beducht zijn voor elk dreigend onheil en elk mogelijk risico dat zijn overleven in gevaar kan brengen. De universele drijfveer tot overleven betekent voor de mens dan ook automatisch een universele en primaire drijfveer tot veiligheid en

¹ Eigenlijk draag ik met deze uitspraak bij aan het in stand houden van een wijd verspreide vergissing. Strikt genomen betekent 'survival of the fittest' dat niet de sterkste overwint, maar dat degene die zich het beste aan kan passen de grootste kans op overleven heeft. Dus het dier met de langste nek (voor de hoge bladeren), of met de beste vinnen (om snel te zwemmen) of met de kleinste omvang (om zich te verstoppen), enzovoort. Het is in deze alinea niet echt relevant, maar geeft verderop in de tekst een extra dimensie aan mijn inzichten over de ontwikkeling van onze stijflexibiliteit.

zekerheid. Of beter gezegd: een instinctmatige drijfveer² om die onzekerheid – die nu eenmaal realiteit is, zie hierboven – zo maximaal mogelijk te reduceren.

Wat ons mensen dus bindt, is ons streven naar het *reduceren van onzekerheid*. Alleen de wijze waarop wij dat doen, verschilt van persoon tot persoon. Althans, zo lijkt het op het eerste gezicht. Na langdurig onderzoek bij duizenden personen over tal van culturen uitgestrekt, hebben de Amerikaanse consultants *Kenneth W. Thomas en Ralph H. Kilmann*³ aangetoond dat er binnen die oneindige variëteit aan persoonlijke stijlen, een aantal prototypische stijlen te onderscheiden zijn. Dat inzicht is fascinerend; het biedt een waardevol houvast om de complexiteit in het gedrag van mensen veel beter te doorgronden en de effectiviteit van ons eigen gedrag te vergroten.

Doe eerst zelf de test...

Voordat ik dieper op deze stijlen inga, nodig ik u eerst uit om de onderstaande test voor uzelf in te vullen. Deze test is het bekende *Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument*, dat door Thomas en Kilman in 1974 is ontwikkeld en die sinds die tijd meer dan 5 miljoen keer gepubliceerd is over de hele wereld⁴. De keren dat de test tot op de dag van vandaag door psychologen, p&o-ers, trainers en consultants wordt gebruikt is ontelbaar. De test is interessant, praktisch én redelijk valide, hetgeen bij dergelijke score-testen (die doorgaans een lage validiteit kennen) beslist opvallend is. Overigens ben ik de eerste die daar een relativering bij plaatst: een test is en blijft maar een test. Het blijft een hulpmiddel en het gaat er uiteindelijk om dat u uw eigen inzicht en zelfreflectie aanboort en verder ontwikkelt.

² Zie in dit kader ook de box en voetnoot in hoofdstuk 3 over de rol van onbewuste impulsen op ons gedrag.

³ Thomas, Kenneth W. and Ralph H. Kilman, *Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument*, Mountain View, CA: Xicom and CPP, Inc., 1974. Zie ook www.kilman.com. Verder: wie op Google zoekt op 'thomas kilman', krijgt tal van sides die op alle mogelijke manieren de theorie van Thomas en Kilman, hun inzichten en de daarbij bijbehorende KTI-test tonen en/of toelichten.

⁴ Zie onder meer <http://www.kilman.com/conflict.html> voor nadere informatie over Thomas en Kilman, inclusief een beschrijving van de (toepassingsmogelijkheden van de) Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument (TKI).

De uitkomst van de test geeft inzicht in – of tenminste een indicatie voor – de mate waarin de diverse stijlen op dit moment bij u ontwikkeld zijn. De validiteit van de uitkomsten van deze test stijgt naarmate u de test spontaan en onbevangen invult, daarbij niet gehinderd of gestuurd door enige voorkennis van de onderliggende theorie. Om die reden stop ik dus even met mijn uitleg, maar bent u nu aan de beurt.

The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)

Instructies

Denk na over situaties waarin uw belangen en wensen verschillen van die van iemand anders. Hoe reageert u gewoonlijk in zulke situaties?

Op de volgende bladzijden staan paren beweringen die mogelijk gedrag in dit soort situaties beschrijven. Omcirkel van ieder paar, A of B, de bewering die het meest typerend is voor uw eigen gedrag.

In veel gevallen zal de A- noch de B-bewering erg kenmerkend zijn voor uw gedrag; kies dan de bewering die het dichtst bij uw eigen gedrag ligt. U moet dus steeds een keuze maken.

Dit is geen opdracht of oefening die beperkt is in tijd; neemt u dus alle tijd en rust om een en ander in te vullen en concentreer u goed op de diverse beweringen.

Ten slotte: probeer uw keuze niet teveel met uw hoofd te maken, maar maak deze vooral spontaan en op basis van uw gevoel.

Succes!

- 1 A Soms laat ik anderen de verantwoordelijkheid nemen om het probleem op te lossen.
B Liever dan te onderhandelen over de dingen waarover we het niet eens zijn, probeer ik de nadruk te leggen op de dingen waarover we het wel eens zijn.
- 2 A Ik probeer een compromis-oplossing te vinden.
B Ik probeer al zijn en al mijn belangen te behartigen.
- 3 A Ik ben doorgaans vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.
B Soms probeer ik de ander te sussen om onze relatie goed te houden.
- 4 A Ik probeer een compromis-oplossing te vinden.
B Soms geef ik mijn eigen wensen op ten behoeve van de ander.
- 5 A Ik vraag consequent de hulp van de ander bij het uitdenken van een oplossing.
B Ik probeer datgene te doen wat noodzakelijk is om overbodige spanningen te vermijden.
- 6 A Ik probeer te vermijden het voor mijzelf onprettig te maken.
B Ik probeer mijn standpunt af te dwingen.
- 7 A Ik probeer de kwestie uit te stellen tot ik enige tijd gehad heb om erover na te denken.
B Ik geef sommige punten op in ruil voor andere.
- 8 A Ik ben doorgaans vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.
B Ik probeer alle belangen en geschilpunten onmiddellijk boven tafel te krijgen.
- 9 A Ik vind verschillen niet altijd de moeite waard om mij druk over te maken.
B Ik span mij wel enigszins in om mijn zin te krijgen.
- 10 A Ik ben vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.
B Ik probeer een compromis-oplossing te vinden.
- 11 A Ik probeer alle belangen en geschilpunten onmiddellijk boven tafel te krijgen.
B Soms probeer ik de ander te sussen om onze relatie goed te houden.
- 12 A Soms vermijd ik het innemen van standpunten die tot controverses zouden kunnen leiden.
B Ik laat de ander sommige van zijn standpunten, als hij mij sommige van mij laat.
- 13 A Ik stel voor elkaar halverwege te ontmoeten.
B Ik ga er stevig tegenaan om mijn visie over te dragen.

- 14 A Ik vertel de ander mijn gedachten en vraag hem de zijne.
B Ik probeer hem de logica en voordelen van mijn standpunt te tonen.
- 15 A Soms probeer ik de ander te sussen om de relatie goed te houden.
B Ik probeer datgene te doen wat noodzakelijk is om spanningen te vermijden.
- 16 A Ik probeer de gevoelens van de ander niet te kwetsen.
B Ik probeer de ander te overtuigen van de voordelen van mijn standpunt.
- 17 A Ik ben doorgaans vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.
B Ik probeer datgene te doen, wat noodzakelijk is om overbodige spanningen te vermijden.
- 18 A Als het de ander gelukkig maakt, laat ik hem zijn gezichtspunten.
B Ik laat hem sommige van zijn standpunten, als hij mij sommige van de mijne laat.
- 19 A Ik probeer alle belangen en geschilpunten onmiddellijk boven tafel te krijgen.
B Ik probeer de kwestie uit te stellen tot ik enige tijd heb gehad om erover na te denken.
- 20 A Ik probeer onze verschillen onmiddellijk grondig door te nemen.
B Ik probeer een billijke combinatie van winst en verlies voor ons beiden te vinden.
- 21 A In mijn aanpak van onderhandelingen probeer ik rekening te houden met de wensen van de ander.
B Ik neig er altijd toe het probleem direct te bespreken.
- 22 A Ik probeer een standpunt te vinden dat het midden houdt tussen het zijne en het mijne.
B Ik kom op voor mijn wensen.
- 23 A Ik stel mij erg vaak ten doel al onze wensen te bevredigen.
B Soms laat ik anderen verantwoordelijkheid nemen om het probleem op te lossen.
- 24 A Als het standpunt van de ander erg belangrijk voor hem lijkt, zal ik proberen aan zijn wensen tegemoet te komen.
B Ik probeer hem ertoe te krijgen genoeg te nemen met een compromis.
- 25 A Ik probeer hem de logica en de voordelen van mijn standpunten te tonen.
B In mijn aanpak van onderhandelingen probeer ik rekening te houden met de wensen van de ander.
- 26 A Ik stel voor elkaar halverwege te ontmoeten.
B Ik stel mij bijna altijd ten doel al onze wensen te bevredigen.

- 27 A Soms vermijd ik het innemen van standpunten die tot controversen zouden leiden.
B Als het de ander gelukkig maakt, laat ik hem wellicht zijn ideeën over de zaak.
- 28 A Ik ben gewoonlijk vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.
B Gewoonlijk vraag ik de hulp van de ander bij het uitdenken van een oplossing.
- 29 A Ik stel voor elkaar halverwege te ontmoeten.
B Ik vind verschillen niet altijd de moeite waard om je druk over te maken.
- 30 A Ik probeer de gevoelens van de ander niet te kwetsen.
B Ik maak de ander altijd deelgenoot van het probleem, zodat we het uit kunnen werken.

Heeft u bij alle vragen een keuze gemaakt tussen de A- of B- bewering?

Heeft u steeds maar één antwoord omcirkeld?

Sla dan nu de bladzijde om en omcirkel per vraag de letter die u heeft gekozen.

Voor een uitleg van de scores vraag ik nog even uw geduld.

Ik verzoek u uw scores even opzij te leggen en eerst hoofdstuk 2 en 3 door te lezen. Pas in hoofdstuk 4 zal ik nader ingaan op uw scores en een uitleg geven bij iedere score op elke stijl.

Totaalscore op de diverse stijlen

Omcirkel de letters die u gekozen heeft bij ieder van de dertig beweringen.

	Doordrukken	Exploreren	Compromis zoeken	Vermijden	Toegeven
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A

Totaal aantal omcirkelde letters in iedere kolom:

_____	_____	_____	_____	_____
Doordrukken	Exploreren	Compromis zoeken	Vermijden	Toegeven

2 Welke persoonlijke oerstijlen bestaan er?

Om de persoonlijke oerstijlen stap voor stap te beschrijven, begin ik daar waar mijn eigen ontdekkingsreis ooit ook begon: bij de stijlen van conflicthantering van Thomas en Kilmann. Zij onderscheiden in het menselijk gedrag een drietal prototypische stijlen om conflicten te hanteren en de daaruit voortvloeiende onzekerheid te reduceren:

- in het conflict met de ander heb ik alleen aandacht voor mijzelf en mijn eigen belang
- in het conflict met de ander richt ik mij juist op de ander en heb ik aandacht voor het belang van die ander
- in het conflict kies ik voor geen van beide (belangen), blijf neutraal en neem/houd afstand.

Ik ben er inmiddels van overtuigd dat deze drie stijlen van conflict-hantering 'slechts' uitingen zijn van veel dieperliggende en meer wezenlijke gedragspatronen. Daarmee kies ik voor een meer evolutionaire benadering, waarin de oorsprong van deze gedragspatronen mijns inziens gelegen is in de al eerder genoemde universele en meest primaire drijfveer van mens en dier: de drang om te overleven. Ik geloof dan ook dat er veeleer sprake is van bijna instinctmatige, ja bijna dierlijke gedragspatronen die in ons 'oergedrag' ontwikkeld zijn en in ons (onder)bewustzijn vast verankerd liggen. Om die reden spreek ik dan ook van *oerstijlen*.

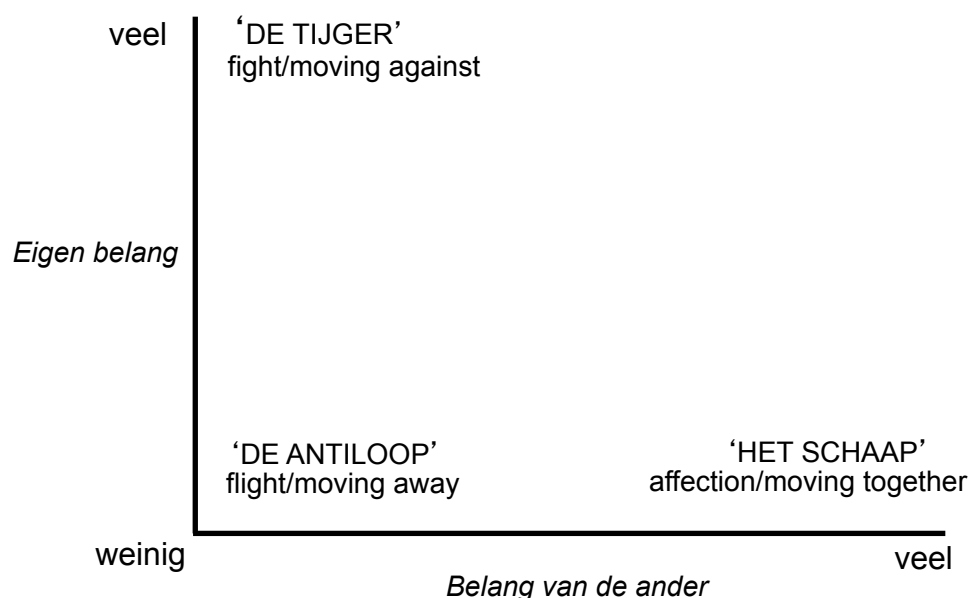
Onder oerstijlen versta ik de prototypische stijlen die in de diepste drijfveren van het menselijke gedrag te onderscheiden zijn en waarmee de mens de onzekerheid van het leven tracht te hanteren, om daarmee zoveel als mogelijk recht te doen aan de kwaliteiten die zijn persoonlijkheid typeren.

In de onderstaande figuur onderscheid ik drie oerstijlen, die in de kern te duiden zijn als

- DE TIJGER: in mijn drang om te overleven hanteer ik een vechtstrategie en toon ik aanvallend gedrag.
- HET SCHAAP: in mijn drang om te overleven hanteer ik een samenwerkingsstrategie en toon ik coöperatief gedrag.
- DE ANTILOOP⁵: in mijn drang om te overleven hanteer ik een vluchtstrategie en toon ik vermijndend gedrag.

⁵ Voor de taalpuristen: volgens de 'oude spelling' moet ik 'antilope' schrijven, maar volgens de Dikke van Dale is inmiddels 'antiloop' ook toegestaan.

Figuur: Oerstijlen om te overleven



Met het onderscheid in de drie oerstijlen is de strijd om het bestaan tot de kern gereduceerd: ik vecht, ik zoek bescherming en werk samen of ik doe geen van beide en sla op de vlucht.

Het bestaan van deze drie stijlen in het menselijk gedrag is overigens al veel eerder door tal van onderzoekers significant aangetoond.

Toonaangevend in dit verband is de beroemde psychotherapeute Karen Horney (1885-1952) geweest, die in haar *'coping strategies'* dezelfde drie stijlen onderscheidde:

- moving against: fight and aggression (the 'choleric' personality);
- moving towards: affection and compliance (the 'phlegmatic' personality);
- moving away: flight and withdrawal (the 'melancholy' personality).⁶

Maar het meest interessant vind ik zelf de reacties van al die mensen die ik in mijn werk heb laten kennismaken met het bestaan van de tijger, het schaap en de antilooop. Ik blijf het frappant vinden hoe herkenbaar een en ander voor mijn toehoorders is en hoe treffend de inzichten aansluiten bij hun beleving van het eigen gedrag en dat van anderen, dan wel hen uitnodigt tot zelfreflectie en hen stimuleert tot het krijgen van een realistisch(er) zelfbeeld.

⁶ Karen Horney (1885-1952). Voor nadere informatie over Karen Horney en haar interessante opvattingen en inzichten op dit gebied zie onder meer <http://www.ship.edu/~cgboeree/horney.html>.

Vijf persoonlijke stijlen waaraan de oerstijlen ten grondslag liggen

Het menselijk gedrag is complex. Ofschoon de drie oerstijlen in de kern de basis vormen voor ons gedrag, kunnen deze stijlen zich op tal van manieren uiten in de dagelijkse omgang. Plus het feit dat ons gedrag – en dus ook onze oerstijlen – steeds weer in ontwikkeling is, mits we feedback krijgen op dat gedrag en daarvan leren. Dat betekent dat onze oerstijlen verhuld kunnen zijn in een aangeleerd en gecultiveerd jasje en dat we het oergedrag soms kunnen beheersen en als het ware kunnen camoufleren. Het betekent zelfs dat we in staat zijn om nieuwe gedragsstijlen te ontwikkelen, die niet direct herleidbaar zijn tot de tijger, het schaap of de antilooop.

Ook in die complexiteit van verhuld en aangeleerd gedrag zijn evenwel nog steeds vaste gedragspatronen te onderscheiden. Concreet: op basis van de drie oerstijlen ontwikkelt ieder mens gaandeweg zijn leven een vijftal persoonlijke stijlen. Om dat nader toe te lichten, maak ik graag nog eenmaal gebruik van de inzichten van Thomas en Kilmann. Binnen de eerder genoemde prototypische stijlen van conflicthantering onderscheiden Thomas en Kilmann achtereenvolgens vijf persoonlijke stijlen:

- het Realiseren / Doordrukken
- het Samenwerken / Toegeven
- het Objectiveren / Vermijden
- het Compromis zoeken / Schipperen
- het Exploreren / Overactief zijn.

Zie de onderstaande figuur voor het overzicht.

Figuur: Persoonlijke Stijlen



Let vooral op de woorden die gebruikt worden om de diverse stijlen aan te duiden: het eerste woord heeft steeds een neutrale tot functioneel/positieve connotatie, het tweede woord steeds een risicovolle tot disfunctioneel/negatieve lading. Het geeft gelijk aan dat er niet één goede (of beste) stijl is, maar dat elke stijl afzonderlijk zijn eigen effectieve (de kwaliteiten) en minder effectieve (de valkuilen) kanten kent.⁷ Voor het gemak zal ik soms enkel de tweede disfunctionele benaming gebruiken.

Hieronder volgt per stijl een korte uitleg van de typerende beweegredenen en het daaruit voortvloeiende typerende gedrag dat bij elke stijl hoort. Uiteraard beperk ik mijn uitleg niet tot de oorspronkelijke betekenis van Thomas en Kilmann (die zich immers richten op stijlen van conflicthantering), maar blijf ik met mijn meer evolutionaire visie steeds de relatie leggen met de drie oerstijlen om te overleven.

Per stijl worden achtereenvolgens het zichtbare gedrag (waaraan de stijl te herkennen is), de onderliggende strategie (hoe in de kern onzekerheid wordt gereduceerd), de belangrijkste kwaliteiten en de belangrijkste valkuilen beschreven. Voor het gemak is elke stijl gepersonificeerd (alsof deze persoon de stijl voor 100% heeft) en is er steeds vanuit de 'hij'-vorm geschreven.

Voor alle duidelijkheid: ofschoon de wijze waarop (de strategie) heel verschillend is, blijft het doel van elke stijl altijd hetzelfde: het overleven c.q. het reduceren van onzekerheid!

⁷ Een ieder die de stijlen van Thomas en Kilmann wel eens bij anderen gebruikt (bijvoorbeeld in een training) kent vast het volgende interessante verschijnsel: al voordat er een uitleg van de stijlen is geweest, roepen de woorden waarmee de stijlen worden geduid (en dan vooral de tweede woorden: 'doordrukker', 'vermijder', 'toegever') al gelijk bij de toehoorder sterke reacties op. Kennelijk roepen de woorden heel snel beelden op en boren zij - zo blijkt telkens weer - gelijk een sympathie of antipathie aan, afhankelijk van de persoon. Het ligt voor de hand dat die reacties direct voortvloeien uit het voorkeursgedrag van de persoon in kwestie en eigenlijk onbewust zijn/haar persoonlijke stijl verraden. Neemt u bij uzelf maar eens de proef op de som: registreer uw eerste reactie of beeld bij de woorden en vergelijk dat eens met uw score op de test...

1 De stijl van de realiseerder/doordrukker

Zichtbaar gedrag:

De realiseerder/doordrukker is de stevige persoonlijkheid die zijn taak altijd voor ogen houdt en met beide benen op de grond blijft staan, ook als de druk op hem toeneemt. Enige dominantie is hem niet vreemd. In zijn presentatie is hij meestal duidelijk aanwezig, verbaal goed onderlegd en goed in staat anderen te beïnvloeden en te overtuigen.

Onderliggende strategie:

De realiseerder/doordrukker is de typerende uiting van 'de tijger', die het beste in de jungle kan overleven door de aanval te kiezen.

Geconfronteerd met gevaar en onzekerheid, vertrouwt hij terecht op de typische 'kernkwaliteiten' van een tijger: zijn vervaarlijke klauwen, zijn sterke lijf en zijn scherpe tanden. Kwaliteiten die het beste tot hun recht komen als hij het gevecht aangaat en het gevaar elimineert. Hij kiest daarmee voor een typische 'win-lose' strategie: het is jij of ik, maar één van ons zal uiteindelijk overleven.

In menselijke termen gaat het hier dus om de persoon die in de interactie met anderen uiteindelijk zijn eigen belang voorop stelt, door een stevige en dominante positie in te nemen om vervolgens de aanval te kiezen (moving against-strategy).

Kwaliteiten:

De realiseerder/doordrukker beschikt over de kwaliteiten en vaardigheden die nodig zijn om op dominante wijze de aanval te kiezen.

Denk bijvoorbeeld aan: stevigheid, daadkracht, initiatief, drive, doorzettingsvermogen, zelfstandigheid, besluitvaardigheid, assertiviteit, overtuigingskracht, et cetera.

Valkuilen:

In een win-lose strategie is er één winnaar en één verliezer.

De realiseerder/doordrukker loopt dan ook het risico om de samenwerking met anderen te zeer onder druk te zetten en zijn relatie met hen uiteindelijk te schaden of zelfs te verliezen. Met zijn stevige en dominante gedrag neigt hij ernaar zijn eigen belang teveel door te drukken en te drammerig, sturend en agressief op te treden. Zo roept hij in toenemende mate weerstand op en bestaat de kans dat de ander afhaakt of juist ook de aanval kiest.

2 De stijl van de samenwerker/toegever

Zichtbaar gedrag:

De samenwerker/toegever is de op samenwerking gerichte persoonlijkheid, die steeds weer de sfeer en de onderlinge relatie zal aanboren én benutten om resultaat te realiseren, ook als de druk op hem toeneemt. Een persoonlijke stijl die gestoeld is op de emotie en die met behulp van veel gevoel, inlevingsvermogen en empathisch vermogen in staat is om oog te blijven houden voor (de persoonlijke beleving en het belang van) de ander.

Onderliggende strategie:

De samenwerker/toegever is de typerende uiting van 'het schaap', die het beste in de jungle kan overleven door de bescherming van de kudde te kiezen. Het schaap heeft geen grote klauwen of scherpe tanden, maar wel een wollige vacht waarmee hij veilig kan aanschurken tegen zijn mede-schape. Met gevaar of onzekerheid geconfronteerd, is het schaap in staat de kudde te mobiliseren en de kracht van het totaal te benutten. Onder het motto 'samen staan we sterk' kiest het schaap aldus voor een samenwerkingsstrategie.

In menselijke termen gaat het hier dus om de persoon die in de interactie met anderen uiteindelijk het gezamenlijk belang voorop stelt, ook als dat ten koste gaat van het eigen belang. De onderlinge relatie staat centraal; het oog voor de ander, het investeren in sfeer en de zorg voor elkaar zijn daarin essentiële onderliggende waarden ('moving together' strategy).

Kwaliteiten:

De samenwerker/toegever beschikt over de kwaliteiten en vaardigheden die nodig zijn om een hechte relatie te smeden met zijn omgeving om op basis daarvan effectief met anderen samen te werken. Denk bijvoorbeeld aan: sensitiviteit, empathisch vermogen, goed ontwikkelde sociale antennes, aanpassingsvermogen, sociale souplesse, actief luisteren, contactuele vaardigheden, et cetera.

Valkuilen:

In een strategie waarin het gezamenlijk belang voorop staat, kan het noodzakelijk zijn om toe te geven op het eigen belang. Als dat een bewuste keuze is, is dat tot daar aan toe. Maar met druk en spanningen geconfronteerd – zeker waar het spanningen in de onderlinge samenwerking betreft – heeft de samenwerker/toegever de neiging om zich steeds meer te richten op (het belang van) de ander en zich in toenemende mate daaraan aan te passen, ook wanneer dat ongewild ten koste gaat van zijn eigen belang.

3 De stijl van de objectiveerder/vermijder

Zichtbaar gedrag:

De objectiveerder/vermijder is de nuchtere, zakelijke, analytische, afstandelijke persoonlijkheid die in staat is om rust en afstand te bewaren, ook als de druk op hem toeneemt. Zijn focus ligt niet in eerste instantie op het realiseren van het eigen belang of het gezamenlijk belang, maar juist in het afstand nemen van de belangen: een vermogen om op het juiste moment een pas op de plaats te maken, de situatie te analyseren, de problematiek te objectiveren om daarmee rust, tijd en ruimte te creëren om de juiste beslissing te nemen.

Onderliggende strategie:

De objectiveerder/vermijder is de typerende uiting van 'de antilooop', die het beste in de jungle kan overleven door zijn belangrijkste kwaliteit (zijn snelheid) in te zetten door bij gevaar en onraad simpelweg de benen te nemen! Onder het motto 'aan mijn lijf geen polonaise' of 'wie niet weg is, is gezien' tracht de antilooop de dreiging te ontlopen of te ontwijken, door er voor te vluchten en er letterlijk afstand van te nemen. Dat hoeft overigens niet altijd met snel voetenwerk: een slak of schildpad hanteert immers precies dezelfde vluchtstrategie.

In menselijke termen gaat het hier dus om de persoon die zich bij spanningen niet teveel laat leiden door, of laat vangen in de persoonlijke emotie, maar juist op rationele wijze afstand weet te bewaren, een neutrale positie kan creëren en een en ander (ogenschijnlijk) langs zich heen kan laten gaan ('moving away' strategy).

Diep in zijn onderliggende principes ligt nog een tweede of afgeleide strategie verscholen: de objectiveerder/vermijder gelooft dat er altijd een 'Waarheid' is, een 'Wijsheid', de 'Beste Oplossing' die hij kan vinden, als hij daar maar voldoende tijd en rust voor neemt.

Kwaliteiten:

De objectiveerder/vermijder beschikt over de kwaliteiten en vaardigheden die nodig zijn om de nodige afstand, rust en overzicht te bewaren, juist als de druk en de spanning toenemen. Denk bijvoorbeeld aan: analytisch vermogen, abstraherend vermogen, synthetisch vermogen, reflectievermogen, bemiddelaars- en voorzittersvaardigheden, nuchterheid en realisme, et cetera.

Valkuilen:

Afstand nemen kan niet altijd! Soms moet er nu eenmaal gehandeld worden, of sterker nog, is het juist de verantwoordelijkheid van betrokkene om een beslissing te nemen en/of op daadkrachtige wijze

actie te ondernemen. Op dát moment afstand nemen en neutraal blijven zal op zijn minst door de omgeving van deze persoon als passief en vermijdend worden ervaren. Los daarvan hebben anderen vaak moeite met het rationele en afstandelijke optreden van de objectiveerder/vermijder; men vindt hem ongrijpbaar, ervaart hem dikwijls als ongevoelig en ongenaakbaar en ergert zich aan zijn 'kleurloosheid' of 'draaikonterij' waarmee hij het (moeten) innemen van een duidelijke positie tracht te voorkomen.

4 De stijl van de compromiszoeker/schipperaar

Zichtbaar gedrag:

De compromiszoeker/schipperaar is noch tijger, schaap of antilooft, zo u wilt, heeft van alles een klein beetje. Het is de (gemengde) stijl van de pragmatische persoonlijkheid. Onder het motto 'ik een beetje, jij een beetje en samen zullen we eerlijk delen' wordt zo pragmatisch mogelijk recht gedaan aan eigen belang én andermans belang. Iets kritischer beschouwd kan gesteld worden dat er ook sprake is van een tamelijk opportunistische stijl: 'laten we maar een knoop doorhakken en allebei wat water bij de wijn doen, want we moeten door..'.

Onderliggende strategie:

De compromiszoeker/schipperaar hanteert een pragmatische strategie van geven en nemen. Niet met de pretentie om de beste oplossing te vinden of het beste resultaat te realiseren, maar wel met de intentie om met niet al teveel moeite in ieder geval een stap verder te komen. Er is sprake van een oplossingsgerichte strategie, gericht op vooruitgang op korte termijn. De oplossing wordt gevonden in de gulden middenweg: het compromis.

Kwaliteiten:

De compromiszoeker/schipperaar beschikt over de kwaliteiten en vaardigheden die nodig zijn om dat compromis te bereiken. Daarvoor heeft iemand zowel iets van de tijger, als van het schaap alsook van de antilooft nodig: assertiviteit én oog voor de ander én afstand voor reflectie, daadkracht én contact én overzicht, drive én gevoel én analyse, et cetera.

Valkuilen:

Er kan wel een knoop worden doorgehakt, maar is dat nu ook de juiste knoop? Laat staan de beste knoop? Het compromis is niet voor niets de gulden middenweg, die weliswaar recht doet aan beide partijen maar daarmee nog niet het resultaat realiseert dat ook op lange termijn hout

snijdt. Daardoor kan de compromiszoeker worden ervaren als een wat oppervlakkige, handige en gladde schipperaar die meer geïnteresseerd lijkt in de 'quick wins' op korte termijn dan op een structurele oplossing en wederzijds commitment.

5 De stijl van de exploreerder/overactievelling

Zichtbaar gedrag:

De exploreerder/overactievelling bevindt zich in het model in de rechterbovenhoek: in het verlengde van de compromiszoeker, maar maximaal recht doende aan het eigen belang én aan het belang van de ander. Het is de persoonlijkheid die én als een tijger én als een schaap én als een antilooop maximaal beweeglijk en flexibel gedrag vertoont om tegelijk op te komen voor zichzelf alsook oog te blijven houden voor de ander. Onder het motto 'goed is niet goed genoeg' zoekt de exploreerder/overactievelling eindeloos naar niet zomaar een resultaat, maar naar het beste resultaat dat maximaal recht doet aan beide partijen.

Onderliggende strategie:

De exploreerder/overactievelling hanteert eveneens een oplossingsgerichte strategie, maar richt deze veel meer op het realiseren van een structurele oplossing met wederzijds commitment. Dat probeert hij te bereiken door samen met de andere betrokkenen de integratieve ruimte te verkennen die er in potentie bestaat tussen de diverse belangen.

Kwaliteiten:

De exploreerder/overactievelling beschikt over de kwaliteiten en vaardigheden die nodig zijn om die gezamenlijke verkenning te realiseren. Hij beschikt daartoe over belangrijke kwaliteiten van zowel de tijger als het schaap en de antilooop. De belangrijkste kernkwaliteit daarin is het vermogen om actief te exploreren. Denk bijvoorbeeld aan: actief luisteren, doorzettingsvermogen, creativiteit, out-of-the-box kunnen denken, oplossingsgericht denken, voorstelgericht werken, geduld, logica, et cetera.

Valkuilen:

Om écht explorerend te zijn, moet iemand heel erg flexibel gedrag kunnen vertonen. En om écht maximaal recht te doen aan alle belangen, moet die persoon ook nog eens een keer heel veel aandacht en vooral energie steken in het vinden van de beste oplossing. Welnu, dat kost tijd, veel tijd. En dat alles vraagt een dusdanige actieve, energieke en 'aanwezige' houding, dat anderen in zijn omgeving wel eens moe van zo'n overactievelling kunnen worden.

De kern: één van de oerstijlen is van nature dominant aanwezig!

Wij mensen zijn in principe in staat om alle vijf persoonlijke stijlen min of meer effectief te hanteren, zolang de druk of spanning op ons niet al te hoog is en de situatie voor ons niet al te bedreigend is. Maar dat verandert zodra de druk op ons toeneemt. Dan vertrouwen we op onze kracht en de kernkwaliteiten die het beste bij onze persoonlijkheid passen en vallen we – naarmate de druk op ons toeneemt – terug op één van de drie oerstijlen en de daarbij behorende strategie om te ‘overleven’: fight/moving against (de tijger, de doordrukker), affection/moving towards (het schaap, de toegever) of flight/moving away (de antilooop, de vermijder).

Van de vijf beschreven stijlen zijn het dus slechts de doordrukker, de toegever en de vermijder die van nature als ‘aard van het beestje’ in ons menselijk gedrag besloten liggen. De schipperaar en overactieveleving vertonen veel meer aangeleerd gedrag en hanteren geen oerstijl, maar een aangeleerde en gecultiveerde stijl. Hoe deze stijlen zich ontwikkelen, wordt uitgelegd in het volgende hoofdstuk.

Zoals gezegd, valt elk mens onder druk terug op één van de drie oerstijlen. Dat wil dus zeggen dat óf de tijger (de doordrukker), óf het schaap (de toegever) óf de antilooop (de vermijder) dominant in uw persoonlijkheid aanwezig is. Als het erop aankomt, ligt slechts één van deze stijlen dominant ten grondslag aan uw strategie om te overleven en dus ook aan het gedrag dat u onder druk vertoont.

En dat is maar goed ook. Het is immers juist die oerstijl en de daarbij behorende strategie die het beste bij uw persoonlijkheid past en het meeste recht doet aan de kracht en kwaliteiten die daarbij horen. Het, als het ware, instinctmatig terugvallen op die stijl en strategie geeft u en elk mens – tijger, schaap of antilooop – uiteindelijk dan ook de meeste kans op het beste resultaat.

Ga het maar eens bij uzelf na (zonder gelijk al in de testuitslagen te gaan kijken): Welke oerstijl is dominant bij u? Wat herkent u het meeste bij uzelf? Bent u vooral de tijger? Of toch meer het schaap? Of voelt u zich meer verwant met het gedrag van de antilooop?

3 Op welke wijze ontwikkelen de oerstijlen zich?

In het voorgaande hoofdstuk is uitgelegd dat één van de drie oerstijlen dominant in uw persoonlijkheid besloten ligt. Er zijn steeds meer aanwijzingen dat deze, bij u dominant ontwikkelde oerstijl, reeds vanaf uw geboorte als overheersende stijl aanwezig is.

Ik heb de drie oerstijlen tal van keren voorgelegd aan ouders met pasgeboren kinderen en steeds weer had vooral de moeder geen enkel probleem om één van de drie oerstijlen als dominante stijl bij haar baby te herkennen. Over hoe een en ander precies te verklaren is – een uitleg over de mate waarin oerstijlen bijvoorbeeld genetisch bepaald zijn – is nog geen eenduidig antwoord te geven. Maar ik weet zeker dat alle onderzoek naar de menselijke genen, in combinatie met verder onderzoek naar de werking van de hersenen, ons in de toekomst verdere inzichten en antwoorden op dit intrigerende gebied zal geven.

Box: De rol van onbewuste impulsen op ons gedrag

Heel graag maak ik hier even een zijstap naar een onderwerp waarover de laatste jaren opvallend veel wordt geschreven⁸: de rol van instincten en onbewuste impulsen op ons gedrag. Er is inmiddels wetenschappelijk bewezen (bijvoorbeeld met behulp van hersenonderzoek) dat het menselijk gedrag niet in eerste instantie wordt bepaald door onze eigen keuze, maar een fractie daarvoor wordt aangestuurd door tal van onbewuste impulsieve prikkels.

Zo stelt Bram Buunk, als hoogleraar Evolutionaire Sociale Psychologie aan de Rijksuniversiteit Groningen verbonden, dat de Verlichtingsgedachte – de gedachte dat de mens een rationeel wezen is dat op basis van zijn denken bewuste keuzes kan maken en daarmee boven zijn driften uitstijgt, door alle onderzoek inmiddels volkomen onderuit is gehaald. Ons bewustzijn blijkt maar een dun laagje, waaronder allerlei intuïtieve processen plaatsvinden. Daarin zijn wij volgens Buunk dus net als andere diersoorten, als een zichzelf sturend mechanisme dat niet top-down werkt (vanuit de hersenen) maar bottom-up (vanuit impulsen). Bij hersenonderzoeken wordt telkens weer duidelijk dat een handeling al in gang is gezet voordat wij op bewustzijnsniveau de beslissing daartoe nemen.

Buunk is allang niet meer de enige vertolker van dit gedachtegoed. Alleen al het

⁸ In de box haal ik drie van deze schrijvers/wetenschappers aan en ik verwijs graag naar de door hen gepubliceerde boeken, artikelen of interviews. Het meest treffend vind ik het interview met Bram Buunk in de Volkskrant van 7 maart 2009 onder de titel 'De eekhoorn heeft een plan B'. Voor Ap Dijksterhuis verwijs ik vooral naar zijn boek 'Het slimme onbewuste', Bert Bakker, 2007. Voor Mark Nelissen verwijs ik vooral naar zijn boek 'De Breinmachine', Lannoo, 2008.

afgelopen jaar hebben Ap Dijksterhuis, hoogleraar Sociale Psychologie aan de Universiteit van Amsterdam, maar ook Mark Nelissen, hoogleraar Gedragsbiologie aan de Universiteit Antwerpen, beiden afzonderlijk een prachtig boek geschreven over deze fascinerende materie.

Dijksterhuis bewijst in tal van onderzoeken dat een zeer groot gedeelte van het gedrag onbewust plaatsvindt, doordat 'het Onbewuste' telkens informatie doorgeeft aan 'het Bewustzijn'. Zo zorgen onbewuste processen er uiteindelijk voor dat wij een 'bewuste beslissing' nemen, maar niet andersom.

Alle experimenten van Nelissen tonen steeds weer aan dat onze emoties en gevoelens de overhand nemen bij het sturen van ons gedrag, wanneer het er voor ons echt op aankomt. Betekenisvol spreekt hij in dit verband over 'een machine die de evolutie in ons voordeel heeft ontworpen'.

Wat is nu de relevantie van dit alles voor de ontwikkeling van onze oerstijl? Buunk zegt daarover – en dat is mij uit het hart gegrepen – dat het idee van de tabula rasa, de mens die als onbeschreven blad ter wereld komt, biologisch gezien volkomen onzin is. Ook het idee dat het verschil tussen jongens en meisjes door de opvoeding en de samenleving wordt gemaakt, vindt hij onzin. Biologische verschillen, basale emoties, instinctmatige impulsen, ze zijn sterker dan wij en niet door onze ratio uit te schakelen, aldus Buunk.

Begrijpt u nu waarom ik spreek van 'oerstijlen'? En waarom ik geloof dat uw oerstijl – wanneer het er echt op aankomt – uw gedrag systematisch aanstuurt? En waarom ik dus ook geloof dat uw oerstijl al bij uw geboorte dominant aanwezig is en in het geheel niet verbaasd zal zijn als deze reeds in uw genen opgesloten ligt?

Verandering van stijl

Hoe diep verankerd uw oerstijl ook in uw persoonlijkheid besloten ligt, toch is er wel sprake van enige ontwikkeling in deze stijl. Is het nu mogelijk dat die ontwikkeling er voor zorgt dat u zich een geheel andere oerstijl eigen maakt, of blijft u altijd en uitsluitend trouw aan uw 'oorspronkelijke' oerstijl? Hier komen we aan een heel interessant inzicht, dat ook waardevol kan zijn bij de interpretatie van uw eigen scores op de test. Ik heb na al die jaren stellig de indruk dat uw dominante oerstijl inderdaad kan veranderen, onder invloed van twee omstandigheden.

Ten eerste verandert de dominante oerstijl, als een mens simpelweg niet kan 'overleven' met zijn oerstijl, maar daar alleen in slaagt door zich – vaak in rap tempo – een tweede 'oerstijl' eigen te maken. Een voorbeeld.

Stel: iemand is een 'schapekind' en het is zijn oerstijl om een moving toward strategy te hanteren en zich als toegever vooral te richten op de relatie met de ander. Maar nu wordt deze persoon systematisch op

school en bij zijn vriendjes gepest en systematisch 'uit de kudde verstoten'. Dan redt deze persoon het eenvoudigweg niet met zijn oerstijl en is er voor hem geen andere keuze dan heel snel een tweede oerstijl te ontwikkelen. Zeker wanneer dit soort omstandigheden zich voordoen op een leeftijd dat de basis van onze persoonlijkheid wordt gelegd (0-12 jaar), zien we vaak jaren later dat er sprake is van twee significant hoog ontwikkelde oerstijlen. Het gepeste kind is daarin slechts een voorbeeld; dezelfde ontwikkeling doet zich voor bij een scala aan factoren als echtscheiding, misbruik, geweld, eenzaamheid, maar ook andere familieomstandigheden als enig kind zijn of juist de jongste/oudste van een groot gezin zijn.

Een tweede omstandigheid die van invloed kan zijn op de ontwikkeling van een tweede dominante oerstijl, is uiteraard de invloed van de omgeving waarin wij ons ontwikkelen. Hier niet bedoeld als een omgeving die ons, zoals hierboven, noodzaakt om een tweede stijl te ontwikkelen, maar een omgeving die ons anderszins remt of juist stimuleert in de ontwikkeling van specifieke gedragspatronen.

Opvallend genoeg, zien we deze omstandigheid dikwijls terug bij personen die van nature over een fight/moving against strategy beschikken en zich in de interactie met anderen als dominante doordrukker ontpoppen. Kennelijk heeft de omgeving daar moeite mee; juist bij de personen met deze stijl zien we dat er vaak al op jonge leeftijd (0-12 jaar) een systematische correctie plaatsvindt van met name de vechterige en aanvallende kant van deze stijl. Het is frappant hoeveel doordrukkers jaren later eveneens een significant hoge score vertonen op vooral de vermijdende stijl. Bij navraag blijkt dan steeds dat zij zich van hun omgeving hebben moeten leren bedwingen in hun 'tijger'-gedrag: toon eerst eens wat geduld, wees eens wat rustiger en hou wat afstand (de vermijder), dan kun je daarna altijd nog de aanval kiezen (de doordrukker).

Overigens komt een dergelijke invloed van de omgeving uiteraard ook voor bij de andere oerstijlen, maar wel in mindere mate.

Box: Oerstijlen bij kinderen: een speels kijkje in de spiegel!

Er is geen betere omgeving om de oerstijlen of 'basisbewegingen' te observeren, dan een plek waar jonge kinderen met elkaar aan het spelen zijn. Ga naar een willekeurige speeltuin, peuterbad of zandbak en u zult al heel gauw de oerstijlen feilloos herkennen.

Een willekeurig voorbeeld. Stel: twee kinderen zijn aan het spelen in de zandbak en krijgen ruzie over wie welk speelgoed mag gebruiken. Kijk nu eens goed naar de patronen in het gedrag van kinderen om met die situatie om te gaan. Om van te genieten!

Het 'tijger-kind' (met het realiseren/doordrukken als dominante stijl) is doorgaans het gemakkelijkst herkenbaar. Dit kind stelt zich al snel dominant en assertief op, neemt de leiding in het spel en doet daarmee wat hij wil. Bij tegenstand bijt hij van zich af en zonodig schroomt hij niet om te gaan slaan, krabben, bijten of pesten. Er is geen twijfel mogelijk: dit is een tijger.

Het 'schapekind' die in de zandbak met dezelfde tegenstand wordt geconfronteerd, zal heel ander gedrag vertonen. Dit kind richt zich in toenemende mate op zijn tegenstander en zal proberen om juist toenadering te zoeken. In veel gevallen betekent dat dat hij het speelgoed – ja, zelfs zijn eigen speelgoed – zal delen met of weggeven aan het andere kind. En wat als die strategie ook geen oplossing biedt? Dan zoekt hij uiteindelijk huilend naar bescherming bij het voor hem meest sprekende toonbeeld van de kudde... zijn moeder.

Het 'antilopen-kind' ten slotte, vertoont weer een geheel ander gedrag in deze zandbak. Dit kind wordt bij tegenstand steeds stiller en gaat zich steeds meer in zichzelf terugtrekken. Zonodig gaat hij in zijn eentje verder spelen. Mocht zelfs dan de druk aanhouden, dan neemt hij letterlijk afstand en gaat hij op veilige afstand – bij voorkeur met zijn rug naar de bedreigende zandbak – verder spelen. Mocht ook dat geen oplossing bieden, dan vlucht hij naar zijn schuilplaats. Dit kind heeft altijd een 'geheime plek' in de vorm van die spannende boomhut, die geheime plaats in de kast van moeder of die verstopplek ergens op zolder. Het is typisch het kind waarvan de ouders regelmatig zeggen: "Heb jij hem gezien, waar hangt hij nou weer uit..?".

Over ouders gesproken. Neem nu eens dezelfde zandbak-casus en analyseer nu eens hoe ouders omgaan met het hierboven beschreven gedrag van hun kind. Die hebben vaak zo hun eigen opvattingen over dit gedrag en worstelen regelmatig met een behoefte om dat gedrag te corrigeren. En dus zeggen ze tegen het tijgerkind dat hij eens wat rustiger moet zijn en wat aardiger moet doen tegen de ander. En zeggen ze tegen het schapekind dat hij eens wat minder gevoelig moet zijn en wat meer van zich af moet bijten. En krijgt het antilopenkind te horen dat hij zich wel wat meer mag laten zien en eens wat meer moet spelen met andere

kinderen. En zo streven we naar een tijger-, schaap- én antilopenkind!

Prima en heel begrijpelijk. Het is een typisch voorbeeld van de eerder beschreven invloed uit de omgeving, die uiteindelijk zelfs een tweede oerstijl kan doen ontwikkelen. Maar er schuilt mijns inziens ook een gevaar in. Los van het feit dat ouders (en vooral vaders!) hier veelal hun eigen oerstijl en gedrag projecteren op hun kind, dreigen zij in hun correctie voorbij te gaan aan juist datgene wat het kind op die leeftijd aan het ontdekken is: wie ben ik, wat kan ik en hoe kan ik het beste omgaan met lastige situaties?

De ontdekkingsreis van ieder kind naar de antwoorden hierop, heeft mijns inziens een directe relatie met het (h)erkennen van de eigen dominante oerstijl. Immers, het is juist die oerstijl die bij het kind past, die het beste aansluit bij zijn kernkwaliteiten en zijn kracht, die het meeste recht doet aan wie hij is en aan wat hij nodig heeft om te 'overleven'.

De ontwikkeling van de gemengde en gecultiveerde stijlen

Hoe zit het nu met de ontwikkeling van die andere twee stijlen, die van de compromis- zoeker/schipperaar en de exploreerder/overactivering? Om die ontwikkeling goed te begrijpen, moeten we eerst stilstaan bij de ontwikkeling van de dominante oerstijl.

Uitzonderingen daargelaten, vertrouwt een mens in de eerste groeifase van zijn bestaan (0-12 jaar) – onbewust en bijna instinctmatig – op zijn dominante oerstijl en de daaraan gekoppelde strategie om om te gaan met lastige situaties. Dat betekent dat de daarbij behorende kwaliteiten en vaardigheden steeds weer worden aangeboord en (verder) ontwikkeld. Nogmaals: dat is maar goed ook, omdat juist die stijl en bijbehorende kwaliteiten het beste bij die persoon passen.

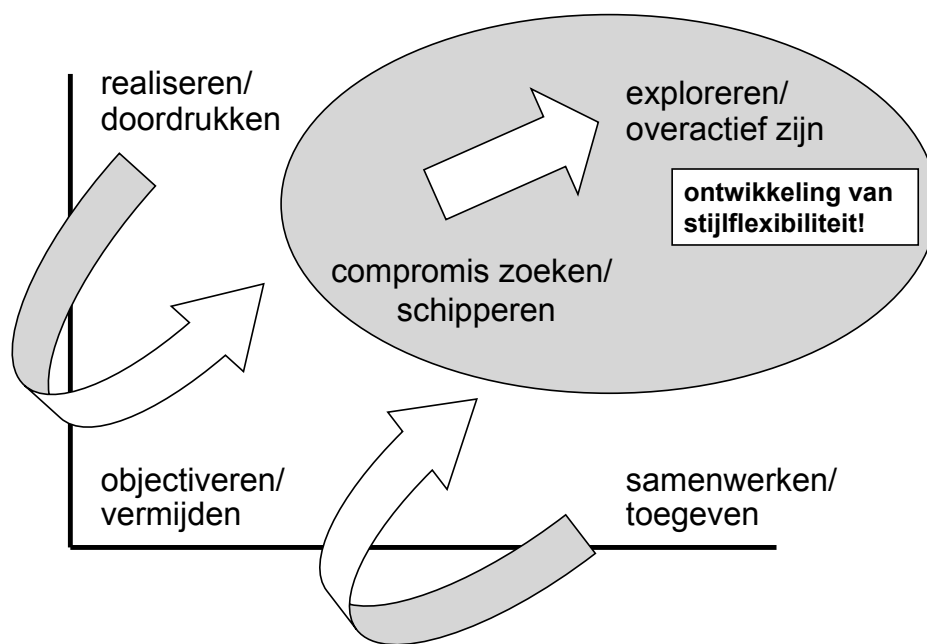
Maar naarmate we ouder worden, leren we ook de valkuilen kennen die nu eenmaal ook horen bij onze oerstijl. De tijger leert dat hij niet altijd kan gaan slaan, het schaap leert dat hij niet altijd vriendjes kan zijn en de antilooop leert dat hij niet altijd de benen kan nemen.

Vanaf dat moment krijgen we oog voor vaardigheden die veel meer passen bij de andere oerstijlen en beginnen we ook deze – stapje voor stapje – te ontwikkelen en ons eigen te maken. We doen dat met vallen en opstaan, door de feedback uit onze omgeving en middels training, coaching opleiding en alle andere instrumenten die ons nieuwe vaardigheden en technieken aanreiken.

Een interessant gegeven daarbij is, dat er keer op keer aanwijzingen zijn voor een vast patroon met steeds eenzelfde richting waarin de persoonlijke stijlen zich ontwikkelen (zie het figuur hieronder).

Dat patroon en die richting kunnen als volgt worden gekenschetst: allereerst ontwikkelt zich de dominante oerstijl, vervolgens wordt die stijl aangevuld met vaardigheden uit de andere twee stijlen, waarna – altijd met behulp van vaardigheden die behoren tot de objectiverende/ vermijdende stijl! – achtereenvolgens (en ook in die volgorde) de stijl van het compromis zoeken en de stijl van het exploreren tot ontwikkeling komen.

Figuur: Patroon en richting waarin de stijlen zich ontwikkelen



De stijlen compromis zoeken en exploreren zijn geen oerstijlen, maar gemengde en gecultiveerde stijlen. Dat wil zeggen dat zij beide niet van nature in onze persoonlijkheid besloten liggen (deze zijn bij kinderen bijvoorbeeld niet aanwezig), maar dat wij deze stijlen pas gaandeweg ons leven tot ontwikkeling brengen. Het zijn aangeleerde stijlen. Om deze twee stijlen te ontwikkelen is flexibiliteit in gedrag noodzakelijk, of liever gezegd 'oerstijlflexibiliteit': flexibiliteit in het toepassen van (vaardigheden van) de oerstijlen. Immers, zowel de compromiszoekende stijl als de explorerende stijl vragen het vermogen om een beetje tijger én schaap én antilooop te zijn, doordrukker én toegever én vermijder te zijn.

Voor een effectieve ontwikkeling van stijlflexibiliteit zijn vaardigheden die behoren tot de objectiverende/vermijdende stijl onontbeerlijk.

Vaardigheden als rust, analyse en vooral zelfreflectie zijn immers essentieel voor persoonlijke groei en ontwikkeling. Maar ook de kernkwaliteit van de antiloop/objectiveerder om afstand te nemen en los te laten, lijkt een belangrijke rol te spelen in de ontwikkeling van stijflexibiliteit. Zowel de tijger/realiseerder als het schaap/samenwerker moeten immers hun dominante oerstijl en hun daaraan gekoppelde strategie meer en meer los durven te laten, willen zij in staat zijn om zich andere vaardigheden eigen te maken en stijflexibiliteit te ontwikkelen. Let wel: dat moet de antiloop/objectiveerder uiteraard ook, maar die heeft juist het vermogen tot loslaten al van nature in huis.

Het bewijs voor dit ontwikkelingspatroon kan onder meer gevonden worden in de scores van de Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (zie ook hieronder, bij de uitleg van de scores op de test). Als iemand significant hoog scoort op één van de oerstijlen, dan is zelden tot nooit sprake van een hoge score op de twee mengstijlen: de stijflexibiliteit is beperkt omdat men als het ware nog 'gevangen' zit in de dominante oerstijl.

Scoort daarentegen iemand significant hoog op de mengstijlen, hetgeen duidt op een sterk ontwikkelde stijflexibiliteit, dan is er zelden tot nooit een hoge score op één van de oerstijlen. Bovendien vertoont de stijl van het objectiveren/vermijden dan doorgaans de hoogste score van de drie oerstijlen, omdat juist de vaardigheden van deze stijl zo belangrijk zijn voor het ontwikkelen van die hoge stijflexibiliteit.

Ten slotte ligt de score op de stijl exploreren altijd lager dan de score op de stijl compromis zoeken, een enkele uitzondering daargelaten. Dat is heel logisch: effectief exploreren is immers een complexere stijl; het is veel moeilijker dan het compromis zoeken, vraagt nog veel meer flexibel en beweeglijk gedrag en komt dus ook pas als laatste in het menselijk gedragsrepertoire tot ontwikkeling.

4 Hoe zijn de oerstijlen bij u ontwikkeld?

Het is tijd om eens terug te gaan naar uw uitslagen op de test. Kijk eens naar het totaal aantal omcirkelde letters in iedere kolom en inventariseer welke score u per stijl behaald heeft.

Wat is uw dominante oerstijl?

Kijk naar uw scores op de drie oerstijlen: doordrukken, vermijden en toegeven. Eén van deze stijlen scoort doorgaans het hoogst. Bij een score van 8 of hoger is sprake van een significant hoge score, bij een score van 3 of lager is sprake van een significant lage score. ‘Significant’ wil in dit verband zeggen dat de score opvallend hoger/lager ligt dan wat gemiddeld genomen ‘normaal’ is en dat er dus een zeer sterke indicatie is voor welke gedragsstijl(en) juist wel of niet dominant ontwikkeld zijn bij u. En om u te prikkelen: als u uw eigen significant lage/hoge score helemaal niet herkent, dan adviseer ik u om uw zelfbeeld aan een kritische toets te onderwerpen. Het actief vragen om concrete feedback van uw omgeving kan u daarbij helpen.

Wat betekent het als u op twee oerstijlen significant hoog scoort?

Zoals hierboven reeds is uitgelegd, kan het voorkomen dat u op twee van de drie oerstijlen (significant) hoog scoort. Een en ander is te verklaren door de invloed – meestal op jonge leeftijd (0-12 jaar) – van de directe omgeving en/of de aanwezigheid van omstandigheden die het ‘overleven’ onder druk zetten en daardoor de noodzaak creëren om een tweede oerstijl versneld te ontwikkelen. Scoort u op twee oerstijlen significant hoog? Dan nodig ik u uit om eens terug te gaan naar uw kinderjaren en eens na te gaan van welke invloed of omstandigheden in uw leven destijds sprake is geweest, die uw score op juist die twee oerstijlen kunnen verklaren.

Hoe groot is uw stijflexibiliteit?

Kijk naar uw score op de twee mengstijlen: het compromis zoeken en het exploreren. Beide stijlen zitten in de bovenstaande figuur (‘Patroon en richting waarin de stijlen zich ontwikkelen’) in de rechterbovenhoek. Het is het gebied waar de oerstijlen zich min of meer gaan integreren tot aangeleerd en flexibel gedrag; het is het gebied waar uw stijflexibiliteit zich gaandeweg uw leven ontwikkelt.

De hoogte van uw scores op de twee mengstijlen geeft een indicatie voor de mate waarin uw stijflexibiliteit is ontwikkeld. Doorgaans is een score van ongeveer 6 en hoger per mengstijl (of circa 10 en hoger voor

beide stijlen in totaal) een indicatie voor een redelijke tot grote stijlflexibiliteit. En ook hier geldt weer: is uw score per mengstijl 8 of hoger? Dan is er bij u sprake van een significant hoog ontwikkelde stijlflexibiliteit. In dat geval zullen uw scores op de oerstijlen nooit een opvallend hoge score te zien geven (hoogstens circa een 6). Voor de ontwikkeling van stijlflexibiliteit is het immers noodzakelijk dat géén van de oerstijlen echt dominant aanwezig is.

Wat zijn uw aandachtspunten waarop u zich verder kunt ontwikkelen?

Die vraag is niet van hieruit te beantwoorden, omdat het antwoord volkomen afhankelijk is van de wijze waarop de diverse stijlen wel/meer of niet/minder zijn ontwikkeld. Kijk nog eens naar uw scores en vooral naar de significant hoge scores. En kijk vervolgens nog eens naar het figuur in hoofdstuk 3, waarop het patroon en de richting van ontwikkeling in stijlen staan afgebeeld. 'Plot' als het ware uw scores eens in het figuur en maak zichtbaar in welke mate de stijlen bij u zijn ontwikkeld en vooral in welke richting deze zich ontwikkelen. Scoort u bijvoorbeeld nog (significant) hoog op het doordrukken of het toegeven en bent u uzelf nu in de richting van het vermijden aan het ontwikkelen? Of bent u al verder in de ontwikkeling van uw stijlflexibiliteit en bent u nu bezig met het ontwikkelen van vaardigheden die veel meer horen bij het compromis zoeken of het exploreren?

In het algemeen geldt⁹:

- hoe hoger de score op de oerstijl, hoe meer het aandachtspunt is gelegen in het ontlopen van de bij die oerstijl behorende valkuilen, onder meer door het afhalen van de 'scherpe kantjes' daarvan;
- hoe lager de score op de oerstijl, hoe meer het aandachtspunt is gelegen in het ontwikkelen van vaardigheden die bij deze stijl horen, mits deze vaardigheden op een authentieke wijze te integreren zijn met uw eigen stijl en persoonlijkheid;
- het ontwikkelen van vaardigheden die bij de mengstijlen horen, blijft altijd voor iedereen het aandachtspunt, omdat daarmee tegelijk de stijlflexibiliteit (verder) wordt aangeboord en versterkt;
- de ervaring wijst uit dat bepaalde vaardigheden die horen bij de vermijdende stijl, essentieel zijn voor de ontwikkeling van stijl-

⁹ Voor alle duidelijkheid: het bovenstaande kan uiteraard niet los worden gezien van mijn persoonlijke kijk op dat wat ik als wenselijk en effectief beschouw in de ontwikkeling van de oerstijlen. Daarin staat mijns inziens de ontwikkeling van stijlflexibiliteit centraal: hoe meer alle stijlen bij u evenwichtig zijn ontwikkeld, hoe effectiever u in verschillende situaties kunt functioneren.

flexibiliteit; rust, analyse en zelfreflectie, maar bijvoorbeeld ook relativiseringsvermogen blijven als belangrijke succesfactoren voor stijlflexibiliteit altijd en voor iedereen de aandachtspunten.

Hoe valide zijn uw testresultaten?

In de vele jaren dat ik inmiddels met het Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument werk, ben ik onder de indruk geraakt van de validiteit van deze test. Keer op keer blijken de resultaten heel herkenbaar voor de beantwoorder en goed aan te sluiten bij de realiteit, mits de test door hem in alle rust en met gerichte concentratie is ingevuld.

Het is vrij gemakkelijk te controleren of de test voldoende geconcentreerd en consequent is ingevuld. Er zijn een paar simpele 'regels'; hoe meer de scores op de test afwijken van deze regels, hoe minder valide de uitkomsten ervan zijn. Overigens, geen nood als dat het geval is: leg de test een paar weken weg en vul hem dan – in alle rust – opnieuw in.

De 'regels' zijn:

- een significant hoge score op doordrukken geeft (bijna) altijd een significant lage score op toegeven, en andersom (omdat de ene stijl exact de tegenhanger is van de andere stijl);
- de stijl compromis zoeken scoort (bijna) altijd hoger dan de stijl exploreren (omdat die stijl zich eerder ontwikkelt dan het veel complexere exploreren);
- bij (significant) hoge scores op de mengstijlen is (bijna) nooit sprake van hoge scores op de oerstijlen (omdat die niet meer dominant aanwezig zijn).

5 De invloed van de oerstijlen op kracht, motivatie en effectiviteit

Of u nu tijger, schaap of antiloopt bent, dieren en mensen hebben voedsel nodig, anders overleven zij niet. Zo is het ook met alle stijlen: elke (oer)stijl heeft een oerbehoefte die bevredigd moet worden, omdat anders niet de juiste energie wordt aangeboord en de stijl niet optimaal tot ontwikkeling kan komen.

Nog eens anders gezegd. Elk mens heeft een dominant ontwikkelde oerstijl die in zijn drijfveren besloten ligt. Dat juist die stijl zijn oerstijl is, is geen toevalligheid; het is juist deze stijl die het meeste recht doet aan zijn kernkwaliteiten en (daarmee) aan zijn persoonlijkheid. Maar wat is nu het 'voedsel' dat zijn persoonlijkheid nodig heeft om te functioneren? Wat is nu de 'brandstof' die zijn motor nodig heeft om op volle toeren te draaien? Wat is voor deze persoon de sleutel om minimaal te overleven en maximaal te floreren?

Om de inzichten op dit gebied beter te begrijpen, is het goed om eerst even stil te staan bij een ogenschijnlijk andere dimensie van het menselijk bestaan. De mens leeft sinds mensenheugenis in een 'samenleving' met andere mensen. Hij verkeert in zijn strijd om het bestaan voortdurend in interactie met andere mensen en zijn handelen is niet los te zien van de sociale context waarin dit handelen plaatsvindt. Het is steeds weer *de onderlinge relatie* – en de rol die u en ik in die relatie innemen, die betekenis, zingeving en duiding geeft aan ons functioneren.

Mijn collega Mastenbroek¹⁰ typeert die relatie als een *relatie van macht en afhankelijkheid*. En als een relatie die – door de ingebakken spanning

¹⁰ Willem Mastenbroek schrijft al meer dan 40 jaar over dit boeiende onderwerp en heeft in al die jaren tal van publicaties op dit gebied op zijn naam staan. Dikwijls verwijst hij daarbij naar Norbert Elias, één van zijn grote inspiratoren. Mastenbroek heeft o.m. de kern van de onderlinge relatie getypeerd als een relatie van macht en afhankelijkheid. Hij spreekt in dit verband - heel treffend aansluitend bij mijn begrip 'oerstijlen'! - over het zogenaamde 'oerconflict', waarin sprake is van een constante spanning tussen 'hoog' (de machtigen en onafhankelijken) en 'laag' (de minder machtigen en afhankelijkken). Het doorbreken van het oerconflict heeft volgens Mastenbroek alles te maken met het vermogen van mensen om verantwoordelijkheid te nemen voor hun rol in de relatie. Maar dat blijkt in de praktijk vaak heel lastig, omdat het oerconflict al snel allerlei emoties oproept en (dus) een groot beroep doet op ons emotiemanagement. Voor verdere toelichting verwijs ik graag naar zijn publicaties, zie onder meer <http://www.managementsite.nl/658/Persoonlijke-effectiviteit-Het-oerconflict-in-organisaties.aspx>

tussen 'hoog' en 'laag' – emoties oproept en aanboort. Met die typering raken we aan de kern en keren wij terug bij de eerder gehanteerde metafoor: het managen van de relatie (en het daarin hanteren van de macht en afhankelijkheid) voedt onze emoties en geeft brandstof aan de motor die ons in beweging zet.

Het 'voedsel' van de tijger, het schaap en de antilooop

De tijger – of realiseerder en doordrukker – kiest in de relatie bij voorkeur voor een rol en positie die hem het meeste macht en onafhankelijkheid biedt. Het is immers die machtspositie die hem in staat stelt zijn aanvalsstrategie te volgen en zijn eigen belang bij de ander door te drukken.

Het voedsel dat de tijger nodig heeft en de brandstof die zijn motor in beweging zet, kan daarmee kernachtig samengevat worden als: *macht, grip en controle*. Zonder die grip en controle is hij niets, kan hij niet tot de aanval overgaan, is hij beperkt in zijn overlevingsstrategie en zal hij dus vroeg of laat – figuurlijk gesproken – dood gaan.

Het schaap – of samenwerker en toegever – heeft heel ander voedsel nodig. Voor hem is grip en controle veel minder belangrijk, omdat deze niet relevant zijn voor de strategie van het schaap.

Het schaap kiest in de relatie bij voorkeur voor een rol en positie die hem de meeste kans op bescherming van de kudde biedt. Hij kiest daarmee bewust voor een afhankelijke positie in zijn onderlinge relatie met anderen. Heel logisch en terecht, omdat hij immers onderdeel van de kudde is en juist de ander nodig heeft om te overleven.

Het voedsel dat het schaap nodig heeft en de brandstof die zijn motor in beweging zet, kan daarmee kernachtig worden samengevat als: *erbij horen, bevestiging, erkenning, liefde*.

De antilooop – of objectiveerder en vermijder – kiest in de relatie bij voorkeur noch voor de macht, noch voor de afhankelijkheid. Dát is juist de strategie die zo typerend is voor de antilooop: om juist afstand te nemen van de diverse belangen, de spanningen tussen 'hoog' en 'laag' te objectiveren en rust te scheppen in de machtsdynamiek tussen partijen. Voor hem juist geen dominante positie en macht of afhankelijke positie en erbij horen; dat is nu juist wat hij tracht te vermijden.

Het voedsel dat de antilooop nodig heeft en de brandstof die zijn motor in beweging zet, kan daarmee kernachtig worden samengevat als: *rust en afstand*.

Het is voor mij in al die jaren volledig duidelijk geworden, dat het bewustzijn van wie welk voedsel c.q. welke brandstof nodig heeft om te overleven een essentieel handvat geeft voor bijvoorbeeld het motiveren van mensen, het coachen van mensen, management development, maar ook voor het preventief terugdringen van ziekteverzuim of 'burn-out'.

Wie geen rekening houdt met wat mensen in de kern voedt en wie systematisch voorbij gaat aan wat hun motor aan brandstof nodig heeft, vraagt immers om moeilijkheden.

Wie de tijger zijn invloed ontnemt, zijn verantwoordelijkheid afroemt en elke grip beperkt, weet dat zijn motivatie en kracht zullen afnemen en vraagt erom dat deze tijger vroeg of laat wegwijnt en uiteindelijk ziek thuis gaat zitten. Wie een schaap in een omgeving of een team zet dat bol staat van interne conflicten of onderlinge spanningen, vraagt om dezelfde problemen. En hij die een antiloopt voortdurend maar in de nek loopt te hijgen en achtervolgt met deadlines die om snelle actie en daadkracht vragen, ondermijnt systematisch de kracht van deze antiloopt en moet niet raar staan te kijken als deze uiteindelijk met een 'burn-out' thuis komt te zitten. (Overigens: ooit een antiloopt in de dierentuin gezien? Dat kan ook niet; die gaat dood als hij wordt opgesloten..)

Ik ben ervan overtuigd dat de bovenstaande relatie van grote betekenis is op het gedrag van mensen. Er is helaas nog te weinig besef en/of kennis op dit gebied, maar ik nodig u uit om zelf eens verder voort te borduren en andere invloeden of effecten te bedenken. Wat te denken bijvoorbeeld van de invloed op het non-verbale gedrag van mensen? Of de woorden die we bij voorkeur gebruiken? Of de sfeer en inrichting van ons huis of onze werkplek? Of de keuze van onze vrienden en zelfs van onze partner? Zouden die net zo goed niet beïnvloed worden door onze noodzakelijke behoefte aan macht, of bevestiging, of rust?

6 Over de praktijk gesproken...

Door de jaren heen heb ik van veel mensen enthousiaste reacties mogen ontvangen op mijn inzichten omtrent de oerstijlen. Uit die reacties blijkt keer op keer hoe relevant en waardevol het inzicht in de oerstijlen is in de praktijk van alledag. Graag druk ik hieronder drie van dergelijke reacties af, al was het alleen maar als dank aan al die mensen zonder wiens feedback ik nooit zover was gekomen.

Praktijkbox A: Veel profijt

Ik ben als organisatieadviseur, coach en trainer werkzaam bij een organisatieadviesbureau. Graag schets ik u drie willekeurige, maar zeer typerende momenten uit mijn werk in het afgelopen jaar.

‘Ze kijkt me vragend aan en ik zie dat ze worstelt. “Ik begrijp niet waarom ik zo ongemakkelijk wordt van die onrust bij ons op de afdeling. En het feit dat mijn manager me zo loopt op te jagen, ik word er helemaal gestresst van!”, zegt Elise. Het huilen staat haar inmiddels nader dan het lachen. Tijdens dit coachgesprek lijken we écht tot de kern van de zaak te komen en ik vraag haar of ze een test (de Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument) wil doen. Terwijl ik de testscore interpreteer en de theorie over de oerstijlen nader toelicht, merk ik dat Elise tot een inzicht komt. Zij is een antiloopt. Rust en afstand zijn dus van ‘levensbelang’ voor haar! Dit inzicht helpt Elise om acties te bedenken waarmee ze een omgeving kan creëren waarin de voor haar noodzakelijke brandstoffen ruimschoots aanwezig zijn.’

‘De spanning in het team is te snijden. Gezichten staan strak en het is ijsig stil. Ik start de middag en vertel dat iedereen zijn eigen kwaliteiten én valkuilen heeft en dat de ene oerstijl niet beter is dan de andere. Vervolgens bespreken we met elkaar de testuitslagen. Aan de hand van de scores en hun eigen praktijkervaring laat ik alle teamleden de oerstijl noemen die bij hen dominant aanwezig is. Hierna gebruik ik de geïnventariseerde oerstijlen om de teamleden elkaar onderling feedback te laten geven. Door de feedback te verwoorden als eigenschappen van de tijger, het schaap en de antiloopt, hebben de teamleden minder moeite om feedback te geven, maar met name ook te ontvangen! Er ontstaat een begin van een open dialoog.’

‘Tijdens een gastcollege ‘Conflictstudies’ heb ik de lachers op mijn hand. Hoe ontstaan conflicten nou dikwijls in het werkende leven? Gezamenlijk zijn we aan het bedenken waar tijgers, schapen en antilopen tijdens hun samenwerking tegenaan kunnen lopen. “Ja! Dat weet ik wel”, roept een jongen geamuseerd en met een ondeugende blik in zijn ogen. “De tijger vindt de antiloopt maar traag en saai en het schaap vindt hij een watje zonder eigen mening!”, roept hij. “Dat heb ik zelf ook altijd!”. Vervolgens barst in de rest van de zaal weer een lachsalvo los.’

Deze drie situaties zijn voorbeelden van momenten waarop ik zeer effectief gebruik kon maken van alle inzichten omtrent de oerstijlen. Zowel in mijn rol als coach, trainer, adviseur en gastdocent komt het concept goed van pas. Het is voor mij een instrument om mensen tot inzicht te brengen, om teamleden op een constructieve manier te laten praten over elkaars sterktes en zwaktes en om op verhelderende wijze en met humor te praten over de eigenaardigheden van het menselijk gedrag. Vooral het met elkaar denken en spreken in tijger-, schaap- en antilooptermen helpt om onderlinge feedback licht te houden en onderlinge verschillen en tegenstellingen op speelse wijze te overbruggen.

Ten slotte heb ik zelf als persoon ontzettend veel profijt gehad van deze kennis. De ontdekking dat ik een echt schaap ben, gaf mij inzicht in mijn eigen noodzakelijke 'voeding' en heeft ervoor gezorgd dat ik nu beter in staat ben (werk)situaties te creëren die voor mijzelf zo optimaal mogelijk zijn. Zo was ik vroeger onbewust veel bezig met het zoeken naar bevestiging. Dit zorgde ervoor dat ik afhankelijk werd van anderen en ook minder goed in staat was om mensen om mij heen te confronteren of in mijn relatie met hen écht voor mezelf op te komen. Ik wilde altijd aardig gevonden worden. Inmiddels herken ik de momenten waarop ik bijvoorbeeld mijn eigen mening voor me houd om harmonie te bewaren. Ik ben steeds vaker in staat om dan toch autonoom op te treden en me minder aan te trekken van wat anderen van me vinden. Bovendien heb ik verschillende manieren gezocht, en ook gevonden, om mij zélf te kunnen bevestigen zodat ik (zowel zakelijk als privé) zelfstandiger kan zijn. Ik ben al met al een heel eind, maar weet inmiddels ook dat mijn 'kudde-gedrag' uiteindelijk toch de aard van het beestje blijft...

Praktijkbox B: Confronterend en waardevol

Ik ben als financial controller werkzaam in een groot internationaal opererend bedrijf.

Mijn eerste contact met de theorie van de oerstijlen was een nogal schokkende ervaring. Vanuit het bedrijf wordt er behoorlijk wat gedaan aan het aanvullend opleiden van het leidinggevende personeel. In dat kader was ik betrokken bij een tweedaagse training persoonlijke effectiviteit, waarin onder meer ook aandacht werd besteed aan de in dit boekje beschreven inzichten. Het verhaal van Rob Bertels vond ik heel begrijpelijk, inspirerend en voor mij heel erg herkenbaar. Maar ook tamelijk confronterend!

In mijn geval was de uitkomst van de test een significante score op de 'tijger' en een al even hoge score op de 'antiloop'. Dat leek op het eerste gezicht een nogal vreemde uitslag, maar later kwam ik tot het besef dat de antiloop mijn oerstijl bleek te zijn en de tijger het door mij in mijn jeugd aangeleerde gedrag. Een waardevol inzicht!

Voor mij was met name de uitleg over het gedrag van een kind zo duidelijk, dat ik heel snel wist wat het aangeleerde gedrag is en wat het oergedrag. Met name het verhaal van de zandbak en het zoeken van de veilige plek was zo herkenbaar, dat ik meteen wist hoe in de ontwikkeling van mijn gedrag de vork in de steel zat.

Verdere verdieping en reflectie gaf me nog meer duidelijkheid over mijn gedrag en oerstijlen. Het heeft me zó gegrepen dat ik nog eens goed alle stof heb nagelezen

en ben gaan toepassen in mijn dagelijks leven. Het besef dat het helemaal niet erg is om een antiloop te zijn, is inmiddels ook tot me doorgedrongen. Sterker nog: de behoefte om me af en toe terug te trekken en even 'op mezelf te zijn' is aanwezig, herken ik bij mezelf en hoort gewoon bij wie ik ben. Ik realiseer me nu hoe belangrijk die ruimte en vrijheid voor mij is en ik geef er nu heel bewust aan toe. Resultaat van deze wetenschap is dat ik veel meer rust heb gekregen in en met mezelf.

Natuurlijk merkt de omgeving ook dat mijn gedrag anders wordt. In sommige situaties reageer ik minder krampachtig en ga ik veel minder de tijger uithangen dan voorheen. Hier heb ik al veel reacties en positieve feedback op gehad. Zeker bij het leiden van een afdeling is het heel handig dat ik nu weet wat mijn oerstijl en (in mijn geval) de bijkomende aangeleerde stijl is. Het besef van de aanwezigheid van deze twee stijlen zorgt er voor dat ik nu veel bewuster met mijn gedrag en de effecten daarvan om kan gaan.

Steeds vaker probeer ik flexibiliteit in mijn stijlen te tonen en de juiste stijl te kiezen naar gelang de specifieke situatie dat van mij vraagt. Dat blijkt in de praktijk zeer nuttig en handig te zijn.

Mijn belangrijkste conclusie en inzicht is geweest dat ik nu begrijp dat ik als leidinggevende helemaal niet altijd de tijger hoeft te zijn. Dat is helemaal niet nodig, terwijl ik dat toch altijd wel een beetje dacht. Sterker nog, ik weet nu dat ik soms meer bereik als ik de ander juist op een heel andere manier benader.

Natuurlijk val ik nog steeds automatisch en impulsief terug op mijn oergedrag. Maar ik heb inmiddels wel een soort van waarschuwend stemmetje gekregen die mij dan vraagt: 'is dit nu écht het handigste om te doen..?'

En ach, soms laat ik dat stemmetje ook lekker voor wat het is. Immers, ik blijf wie ik ben en die tijger wil soms best wel weer even lekker vechten of die antiloop in me even lekker alleen op de wereld zijn!

Praktijkbox C: Eerst weerstand, daarna inzicht en de juiste 'voeding'

Ik ben als algemeen directeur/groootaandeelhouder werkzaam in mijn eigen bedrijf en eindverantwoordelijk voor zo'n 250 medewerkers.

Toen ik voor het eerst kennis maakte met alle inzichten omtrent de oerstijlen, wist ik eigenlijk niet goed wat ik er mee aan moest. Ik dacht: wat heb ik eraan om te weten wat mijn oerstijl is (ik ben een echte tijger), terwijl mijn praktijk van alledag toch telkens weer van mij vraagt dat ik het ene moment een tijger, dan weer een schaap en het andere moment een antiloop moet (kunnen) zijn? Ik heb daar toch geen keuze in, dat is toch immers mijn rol als manager?

Ik bespeurde bij mijzelf ook enige irritatie bij het denken in oerstijlen. Ik hou er niet van om mensen in hokjes te stoppen en de gedachte om het menselijk gedrag te verdelen in tijgers, schapen en antilopen stuitte mij toch wat tegen de borst.

Kortom, ik kon niet zoveel met die oerstijlen.

Totdat ik in een complex veranderingsproces in mijn bedrijf steeds weer aanliep tegen dezelfde situaties, die ik heel lastig vond om effectief te hanteren. Dominante

medewerkers die hun hakken in het zand zetten, coalitievorming, tegenstellingen, onverwachte weerstand; steeds weer liet ik mij er door overvallen en toonde ik vervolgens weinig doeltreffend gedrag. Ik ging de strijd aan, sloeg mijn tijgerklauwen uit en wilde winnen. Met averechts effect, omdat de samenwerking met de mensen om mij heen steeds sterker onder druk kwam te staan.

In mijn zoektocht naar tips en handvatten haalde ik ook de oerstijlen weer uit de kast. Wellicht ingegeven door de noodzaak om alle hectiek te overleven, sprak het verhaal mij nu veel meer aan. Ik begreep nu pas écht het verhaal over de voeding en realiseerde mij dat ik mijn invloed, grip en controle aan het verliezen was, met alle gevolgen voor mijn effectiviteit. Maar veel belangrijker: ik zag in dat ik ook onvoldoende voeding gaf aan alle tijgers, schapen of antilopen om mij heen. De 'tijger-leidinggevend' in mijn organisatie gaf ik te weinig verantwoordelijkheid, de schapen om mij heen te weinig aandacht en de antilopen frustreerde ik in hun behoefte aan rust door alsmaar met druk te jagen op voortgang.

Die inzichten zijn voor mij tot op de dag van vandaag essentieel geweest en hebben de ontwikkeling van mijn persoonlijke effectiviteit een krachtige impuls gegeven. Sterker, zij hebben een verdieping gegeven aan mijn rol als algemeen directeur en een specifieke zingeving daaraan toegevoegd. Ik heb veel meer oog gekregen voor de individuele karakters en behoeften van mijn mensen en ervaar het als mijn verantwoordelijkheid om hen de juiste voeding te geven om hen in mijn organisatie optimaal tot hun recht te laten komen.

Inmiddels kijk ik veel beter naar mensen en luister ik veel bewuster naar wat mijn 'buikgevoel' mij over hen zegt; en gebruik ik de oerstijlen steevast in het leidinggeven en coachen van mijn medewerkers, met veel plezier en succes. Prachtig, toch?

7 Stof tot nadenken

- Hoe scoort u op de stijlen? Herkent u deze scores?
- Wat is uw oerstijl? En op welke valkuil(en) moet u dus letten?
- Hoe hoog is uw stijlflexibiliteit? Welke stijl vraagt nog verdere ontwikkeling?
- Wat is 'het 'voedsel of de brandstof' die u nodig hebt? Krijgt u dat op dit moment in uw leven voldoende? Wat hebt u (meer) nodig? Van wie of door wat?
- Heeft u voldoende oog voor de stijl(en) van anderen?
- Met welke oerstijl(en) werkt u op dit moment samen? Zijn de stijlen effectief en evenwichtig over het team verdeeld? Wat doet u om de stijl(en) maximaal tot hun recht te laten komen?
- Wat kunt u concreet doen om uw eigen en andermans (minder ontwikkelde) stijlen verder te ontwikkelen en nog effectiever te hanteren?
- Begin bij het begin: wat zijn vanaf morgen concreet uw drie belangrijkste acties?

Veel succes!

Over de auteur

Rob Bertels is geboren op 2 maart 1964 te Nijmegen. Na zijn studie bedrijfsrecht aan de Rijksuniversiteit Leiden, is hij enige tijd als intern organisatie-adviseur werkzaam geweest bij het Ministerie van Defensie. Vanaf 1989 is hij als extern organisatie-adviseur betrokken bij de begeleiding van talrijke strategie-, cultuur- en organisatieveranderingen in uiteenlopende organisaties.

Sinds 2001 is Rob Bertels als vennoot verbonden aan Holland Consulting Group. Zijn specialisatie ligt in de beoordeling en ontwikkeling van het menselijk potentieel binnen organisaties, zowel op organisatie-, team- als individueel niveau.

Zijn concrete activiteiten zijn onder meer:

- de begeleiding van veranderingsprocessen (met name gericht op cultuur- en gedragsverandering)
- de ontwikkeling en implementatie van de daarbij gewenste leidinggevende stijl (zoals resultaatgericht coachen)
- de ontwikkeling en uitvoering van leiderschapsprogramma's
- teamcoaching en teamontwikkeling
- persoonlijke coaching, training en counseling
- het bij teams en individuen uitvoeren van selectie- en potentieelassessments.

Rob Bertels publiceert regelmatig over de bovenstaande activiteiten en is (mede)auteur van diverse boeken, waaronder 'Persoonlijk Succes' (Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1993), 'Met Man en Macht; aanpak en instrumenten van continue resultaatverbetering' (Holland Business Publications, 1994), 'Management Testboek' (Holland Business Publications, 2002), 'Essentie van Leiderschap' (Holland Business Publications, 2007) en 'Zelf In Zicht; persoonlijke groei in 1 jaar' (Mediawerg Uitgevers, 2011).

E-mail: bertels@euronet.nl

Adres: Holland Consulting Group, Olympisch Stadion 40,
1076 DE Amsterdam, 020-5733407.

Relevante literatuur en websites

Eagly, A.H. and S. Chaiken, *The Psychology of Attitudes*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1993.

Bertels, R.M.J. en J.M. Drontmann, *Persoonlijk Succes*, Kluwer, 1993.

Bertels, R.M.J. en W.F.G. Mastenbroek, *Met Man en Macht*, Holland Business Publications, 1994.

Bertels, R.M.J., *Naast declareren ook leren en Beter leren is beter presteren*, in: *Advocatendossier*, 1995 en 1998.

Bertels, R.M.J., *Werken aan uw persoonlijke effectiviteit, prima!; maar weet u eigenlijk op welke wijze u het beste leert?*, op: www.managementsite.nl, 1998, 1999 en 2005.

Bertels, R.M.J., *Zelf In Zicht; persoonlijke groei in 1 jaar*, Mediawerf Uitgevers, 2011

Boeree, dr C.G., *Personality Theories; Karin Horney*, op: <http://www.ship.edu/~cgboeree/horney.html>, 1997. (Zie ook: www.muskingum.edu/~psych/psycweb/history/horney/.)

Buunk, prof. dr. A.P., interview in de Volkskrant door Pay-Uun Hiu, onder de titel *De eekhoorn heeft een plan B*, 7 maart 2009

Carter-Scott, C., *The New Species; a vision of the evolution of the human being*, Negaholics, 1980.

Dijksterhuis, A., *Het slimme onbewuste*, Bert Bakker, 2007

Eiser, J.R. and J. van der Pligt, *Attitudes and decisions*, Routledge, 1988.

Greenwood, J.D., *Relations & Representations; an introduction to the philosophy of social psychosocial science*, Routledge, 1991.

Horney, K., *Our Inner Conflicts: A Constructive theorie of Neurosis*, W.W. Norton and Company, Inc., 1945.

Horney, K., *Neurosis en Human Growth: The Struggle Toward Self-Realization*, W.W. Norton and Company, Inc., 1950.

Kohnstamm, R., *Kleine ontwikkelingspsychologie; delen 1,2 en 3*, Bohn Stafleu Van Loghum, 1993 e.v.

Kilman, R.H., *Conflict and conflictmanagement*, op:
www.kilman.com/conflict

Kilman, R.H., *The Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument*, op
www.kilman.com

Mavis Hetherington, E. and R.D. Parke, *Child Psychology; a contemporary viewpoint*, McGraw-Hill, Inc., 1993.

Mastenbroek, W.F.G., *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*, Samsom, 1996

Mastenbroek, W.F.G., *Communicatie en emotie. Sociale vaardigheid en persoonlijke effectiviteit: wat zijn de trends?*, op:
www.managementsite.nl, 1999.

Mastenbroek, W.F.G., *Verandermanagement*, Holland Business Publications, 2004.

Mastenbroek, W.F.G., *Het oerconflict in organisaties*, op
[www.managementsite.nl/658/ Persoonlijke-effectiviteit-Het-oerconflict-in-organisaties](http://www.managementsite.nl/658/Persoonlijke-effectiviteit-Het-oerconflict-in-organisaties), 2008

Nelissen, M., *De Breinmachine; de biologische wortels van emoties en gevoelens*, Lannoo, 2008.

Thomas, K.W. and R.H. Kilman, *Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument*, Mountain View, CA: Xicom and CPP, Inc., 1974.

Whitmore, J., *Succesvol Coachen*, Nelissen, 1992.

Wijchers, L.Th.R. e.a., *Management Testboek*, Holland Business Publications, 2002.

Kerngegevens Holland Consulting Group

Olympisch Stadion 40
1076 DE Amsterdam
Telefoon : 020 - 573 34 00
Fax : 020 - 573 34 29
E-mail : info@hcg.net
Internet : www.hcg.net

Rechtsvorm

Maatschap, opgericht in 1980

Omvang bureau

Totaal 30 personen

Honorair vennoten

prof. dr. W.F.G. Mastenbroek
prof. ir. drs. W.J. Vrakking
L.Th.R. Wijchers

Vennoten

dr. A.J. Ardon
mr. R.M.J. Bertels
mr. G. van Houtem MBA
prof. dr. J.M.D. Koster RM
mr. G.J.A.M. van der Vossen RC

Partner

prof. mr. dr. J.H. Hubben

Associate partners

mw. mr. Th.A. Klop
drs. L.M. Koster
M. de la Rambelje
drs. C.J. Zomerdijk
mw. drs. C.N. van der Zwan

Bureauleiding

prof. dr. J.M.D. Koster RM
Voorzitter van de maatschap

Kernactiviteit

De kernactiviteit van Holland Consulting Group is managementkennis creëren en doorgeven. Wij doen dit door adviseren, publiceren en doceren.

Reeds verschenen boekjes in de reeks O&I

- 44 **Grenzen aan beter organiseren**
prof. dr. W.F.G. Mastenbroek
- 43 **Vier Acquisitiestrategieën en hun effectiviteit**
dr. F.E. Kwakman, dr. J.M.D. Koster RM en drs. J. Burgers RM
- 42 **Heeft u al een missie en een visie**
dr. J.M.D. Koster en drs. P.W. Stolze
- 41 **De Gedreven School**
dr. A.A. de Waal MBA en mr. L.A.F.M. Kerklaan
- 40 **De Resultaatgerichte Overheid**
dr. A.A. de Waal MBA en mr. L.A.F.M. Kerklaan
- 39 **De Value Based Scorecard**
dr. J.M.D. Koster, mr. G.J. van der Vossen en drs. J.H.L. de Jongh
- 38 **Houd het marketingplan uit de la!**
Sicco Santema en Marian Dingena
- 37 **Komt u wel toe aan resultaatfactor no 1?**
prof. dr. A.J. van Weele
- 36 **Aangenaam kennis maken!**
mr. L.A.F.M. Kerklaan en mw drs. J.H.A. Vervoort
- 35 **Implementatie-management**
prof. ir. drs. W.J. Vrakking
- 34 **Trefzekere innovatie vereist technomarketeers**
prof. dr. H.W.C. van der Hart
- 33 **Op afdelings- en teamniveau samen werken aan continue
resultaatverbetering**
prof. dr. W.F.G. Mastenbroek en mr R.M.J. Bertels
- 32 **Milieu en marketing; samen of apart?**
prof. dr. mr ir. S.C. Santema en mw N. van Dishoeck
- 31 **Participatie en communicatie in veranderende
organisaties**
mw. L.J.M. Glavimans MBA en drs. E. Reijnders
- 30 **Certificering: óók voor dienstverlenende organisaties!**
mr. L.A.F.M. Kerklaan
- 29 **De praktijk van een ziekenhuizenfusie. Een fusieproces
ontwerpen en implementeren**
drs. A.J. Kampfraath en prof. ir. drs. W.J. Vrakking
- 28 **Leveranciersmanagement: vier basisstrategieën**
prof. dr. A.J. van Weele
- 27 **En dan nu personeelsmanagement in de praktijk ...**
L.Th.R. Wijchers
- 26 **Marketing van produktservice**
prof. dr. H.W.C. van der Hart
- 25 **De interne communicatie als kritische succesfactor**
prof. dr. W.F.G. Mastenbroek
- 24 **Kunt u mij aan een certificaat helpen?**
mr. L.A.F.M. Kerklaan

- 23 **De strategische mix. Naar strategisch managen in business-eenheden**
prof. ir. drs. W.J. Vrakking
- 22 **Wat is interimassistentie bij kwaliteitsverbetering**
drs. P.P. Kloosterboer
- 21 **De vergeten dimensie bij automatiseren: de Orgware**
drs. J.J.D.M. Pielage over het invoeren van PC's in het midden- en kleinbedrijf
- 20 **Klantgerichtheid binnen de organisatie**
ir. drs. W.J. Vrakking over interne blokkades overwinnen
- 19 **Informatiesystemen voor industrieel marketing management**
prof. dr. H.W.C. van der Hart
- 18 **Organisatiecampagnes voeren**
ir. drs. W.J. Vrakking over programma-management
- 17 **Industriële marketing en de interne organisatie**
prof. dr. H.W.C. van der Hart
- 16 **Kwaliteitsgroepen in de overheid introduceren**
drs. G.C. Ezerman en drs. O.R. Breetveld
- 15 **Wie is er tegen kwaliteit en klantgerichtheid?**
dr. W.F.G. Mastenbroek over het beïnvloeden van organisatieculturen
- 14 **De nieuwe opstelling van centrale stafdiensten**
drs. G.C. Ezerman
- 13 **The Negotiating Grid**
dr. W.F.G. Mastenbroek
- 12 **Ziekenhuismarketing**
prof. dr. H.W.C. van der Hart over klantgerichte gezondheidszorg
- 11 **Verantwoordelijk en vernieuwend beheer**
G. Brand
- 10 **Leveren aan bedrijven**
prof. dr. H.W.C. van der Hart over het beheren van een portefeuille van relaties
- 9 **Vernieuwen: via structuur of cultuur**
ir. drs. W.J. Vrakking over cultuurinterventies in organisaties
- 8 **Hoe pakken we de invoering aan?**
ir. drs. W.J. Vrakking over vernieuwingen in organisaties
- 7 **Dichtgeslibde organisaties**
drs. P.J. van Delden over immobiliteit van mensen
- 6 **De markt in het vizier**
prof. dr. H.W.C. van der Hart over marktgerichte aanpak non-profit-sector
- 5 **De organisatie als apenrots**
dr. W.F.G. Mastenbroek over macht in organisaties
- 4 **Zeven strategieën om leiding te geven aan veranderingen**
drs. G.C. Ezerman

- 3 **Wat is er aan de hand?**
ir. drs. W.J. Vrakking over organisaties beoordelen
- 2 **Komt de wijsheid echt uit het oosten?**
prof. dr. P.A.E. van de Bunt over Japanse management-methoden
- 1 **Heilloze drammerij was het gevolg**
dr. W.F.G. Mastenbroek over het voorzitten van onderhandelingen