

Afbeelding 1. Leiderschap op de grens: Leiderschap gaat niet over het onmiddellijk wegnemen van spanning, maar over het vermogen om erbij aanwezig te blijven.

Groepsdynamiek en grensmanagement in organisatieontwikkeling

Rust en bewustzijn vanuit de Integrerende Volwassene werken uitnodigend!

Jacobien Geuze en Lies de Bruijn

Wat is de rol van het leiderschap wanneer grenzen worden overschreden? Grensoverschrijdend gedrag raakt niet alleen de direct betrokkenen. Het roept emoties op, beïnvloedt werkrelaties, zet teams onder druk en kan diep ingrijpen in de dynamiek van een organisatie. Juist dan worden leiders geconfronteerd met de uitdaging om richting te geven aan processen die vaak gepaard gaan met onzekerheid, verdeeldheid en spanning.

In dit artikel nemen de auteurs je mee in een praktijkcasus uit een organisatie waar een klacht over grensoverschrijdend gedrag speelde. Hoewel de aanleiding een klacht betreft, richt dit artikel zich nadrukkelijk niet op de juridische of procedurele afhandeling daarvan. De focus ligt op de impact van het grensvraagstuk op individueel, relationeel en systemisch niveau, en op de rol die leiders daarin kunnen vervullen.

Vanuit de transactionele analyse (TA) verkennen de auteurs de interventiemogelijkheden die leiders kunnen ondersteunen om juist in complexe en emotioneel geladen situaties richting, verbinding en verantwoordelijkheid te bevorderen. Daarbij staat de activering en versterking van de Integrerende Volwassene centraal: van de leidinggevende, de medewerkers, het team en de organisatie als geheel. Er wordt gewerkt met persoonlijke grenzen van het leiderschap en met systeemgrenzen.



Afbeelding 2. Tussen impuls en respons ontstaat ruimte voor leiderschap.

Als TA-opleiders en begeleiders van complexe organisatievraagstukken delen de auteurs inzichten uit hun praktijk die kunnen bijdragen aan bewust, krachtig en menselijk leiderschap wanneer grenzen onder druk staan.

Kramp in het systeem

In het eerste gesprek met de directeur van een middelbare school verkennen we zijn vraag. De directeur geeft aan dat hij graag een traject wil starten met het managementteam (MT) waarin leiderschap en vraagstukken over sociale veiligheid centraal staan. Als we vragen waar deze wens vandaan komt en wat maakt dat hij hier op dit moment aandacht aan wil besteden, vertelt hij over een klacht waarin grensoverschrijdend gedrag speelt. Degene over wie de klacht gaat is ondertussen uit dienst. De collega die de klacht heeft ingediend zegt dat ze bij herhaling is uitgescholden en zich bedreigd heeft gevoeld door de betreffende collega. Daarnaast heeft ze zich niet gehoord gevoeld ondanks dat ze het bespreekbaar heeft gemaakt met haar leidinggevende.

De directeur vertelt dat hij zich ongemakkelijk voelt met de situatie en vraagt om hulp. Zijn eerste reflex was fysieke verstrakking, *freeze*, en daarna angst voor de gevolgen van deze situatie voor hem, het MT en de school. Zijn gedachten die daarop volgden waren: “Heb ik iets gemist? Dit had ik moeten voorkomen! Kan dit mij ook overkomen?”

In het eerste gesprek wordt duidelijk dat de directeur wil leren van deze pijnlijke situatie, maar nog zoekt naar hoe hij dat leerproces samen met zijn MT kan vormgeven.

> De directeur ziet ook stressreacties in zijn MT. Leidinggevenden trekken zich terug en mensen zoeken veiligheid in procedures en protocollen. Het systeem sluit zich, alsof het de adem inhoudt. In de onderstroom gonst het dat de directeur dit had moeten voorkomen en op moet lossen.

We luisteren aandachtig naar zijn verhaal en onderzoeken samen wat de impact van de binnengekomen klacht is geweest. Al snel wordt zichtbaar dat de klacht zowel op individueel als op systemisch niveau overlevingsreacties heeft opgeroepen. De directeur ervoer een freeze; angst voor de gevolgen van de klacht, zowel voor zijn eigen rol als eindverantwoordelijke als voor het imago van de organisatie. Bij de teamleiders zag hij een andere reactie ontstaan: zij trokken zich terug uit het contact en richtten zich vooral op het nauwgezet volgen van protocollen en procedures. Deze *flight*-reactie bood houvast en controle in een situatie die als onzeker en bedreigend werd ervaren. Het systeem kwam in een kramp terecht.

Hieronder werken we onze stapsgewijze en ontwikkelingsgerichte aanpak uit; de beweging van script naar autonomie en leren.

Onze aanpak

In onze aanpak kiezen we ervoor om niet alleen naar het incident zelf te kijken, maar juist naar wat het incident zichtbaar maakt in het leiderschapssysteem van de organisatie. Een klacht, conflict of grensoverschrijding ontstaat immers niet los van de context waarin mensen werken. Het kan zichtbaar maken hoe er wordt omgegaan met autoriteit, verantwoordelijkheid, nabijheid en afstand, en welke patronen ontstaan wanneer spanning oploopt.

Samen met de directeur verhelderen we de vraag achter de vraag. Hij formuleert in samenspraak met zijn MT als doel: het versterken van de Integrerende Volwassene in de leiderschapsrol van het MT. Daarmee vergroten directeur en MT leden hun vermogen om onder druk bewust te blijven handelen, verschillen en spanningen te onderzoeken, autoriteit passend te hanteren en verbonden te blijven met de taak van de school.

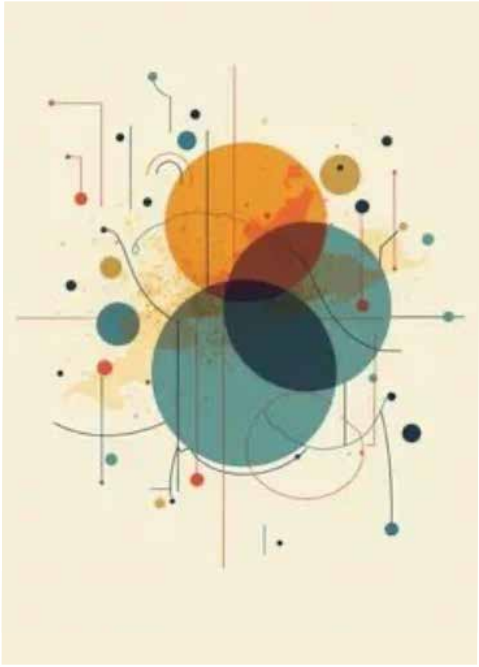
Individuele begeleiding van de directeur

We starten met individuele begeleiding van de directeur, gericht op zijn professionele rol in het hier en nu en de toekomst, met behulp van TA en groepsdynamische inzichten. Hij reflecteert op zijn reacties en herkent in zijn script aangeleerde gedragsstrategieën. Berne (1964) beschreef script als een vroeg gevormd levensplan, gebaseerd op kinderlijke conclusies over jezelf, anderen en de wereld, dat later richting kan geven aan keuzes en gedrag en handelen.

De vraag is niet ‘wat is er mis met de directeur?’ maar: ‘wat wordt er onder druk bij hem geactiveerd en welk effect heeft dat op zijn handelen als leider?’ Door bewust stil te staan bij zijn denken, voelen en handelen, kan hij vanuit zijn Volwassene onderzoeken welke oude overtuigingen en patronen mogelijk meespelen. In deze reflecties ontstaat ruimte om onderscheid te maken tussen wat vroeger

behulpzaam was en wat in de huidige situatie passend is om te doen. Het verleden is geen onderwerp op zichzelf, maar een bron van informatie voor het hier en nu. De directeur ontdekt nieuwe handelingsmogelijkheden en kan bewuster kiezen hoe hij zijn rol als leider wil innemen. Dat versterkt zijn autonomie: niet automatisch reageren vanuit oude patronen, maar vanuit bewustzijn en verantwoordelijkheid handelen in de actuele context.

Van individueel naar gezamenlijk onderzoeken
De individuele begeleiding van de directeur vormt vervolgens een belangrijke basis voor het gezamenlijke werk met het MT. Wanneer de directeur meer zicht heeft op zijn eigen patronen, reacties en handelingsmogelijkheden, kan hij steviger en bewuster zijn rol innemen. Daarmee verandert ook de kwaliteit van het gesprek in het MT en is er ruimte om te onderzoeken: 'wat gebeurt er met ons als groep wanneer dit soort spanning ontstaat?' We begeleiden de directeur en het MT in een reeks gezamenlijke sessies. We bewegen daarbij van het individuele niveau naar het groepsniveau en vervolgens naar de bredere organisatiecontext. Zoals hierboven beschreven onderzoeken we op het individuele niveau welke patronen bij spanning worden geactiveerd en hoe deze doorwerken in leiderschapsgedrag van de directeur.



Afbeelding 3

We werken met persoonlijke grenzen van het leiderschap en met systeemgrenzen.

Op het groepsniveau onderzoeken we wat er tussen mensen gebeurt: welke impliciete verwachtingen, overtuigingen en groepsscripts zijn zichtbaar geworden? Hoe reageert het MT op spanning, op de klacht en op het handelen van de directeur? Welke patronen versterken elkaar?

Op het systemische niveau kijken we naar de organisatie als geheel. Hoe zijn grenzen, rollen, autoriteit en verantwoordelijkheden georganiseerd? Waar zijn deze helder en waar worden ze diffuus? En welke invloed heeft dit op het ontstaan én hanteren van spanningen?

Deze drie niveaus beïnvloeden elkaar voortdurend. Het gedrag van de directeur staat niet los van het MT, en het functioneren van het

MT staat niet los van de structuur en cultuur van de organisatie. Door de verschillende niveaus met elkaar te verbinden, ontstaat zicht op de onderliggende dynamiek en op mogelijkheden om daarin verandering te brengen.

Gedurende het hele traject werken we vanuit gelijkwaardigheid, gedeelde verantwoordelijkheid en co-creatie. We maken vanaf de start heldere contracten over taak, rol, verantwoordelijkheden en beoogde resultaten. Daarbij nodigen we de klant uit om te bepalen wat zijn taak of verantwoordelijkheid is. Juist het expliciteren en bewaken daarvan is onderdeel van het ontwikkelproces. Wij helpen om dit te onderzoeken en bespreekbaar te maken en nodigen de directeur en het MT uit om hierin zelf positie te kiezen.

Dat vraagt ook van ons als begeleiders dat we ons bewust zijn van onze eigen professionele grens en deze voortdurend bewaken. Het thema van de klant raakt immers altijd aan de persoon en het professionele handelen van de begeleider. Werken aan gezonde grenzen betekent daarom óók: helder blijven over wie waarvoor verantwoordelijk is, wat van ons is en wat van de klant, en welke ruimte er binnen het contract wel en niet is.

Het systeem kwam in een kramp terecht.

Het incident in deze casus was aanleiding voor een breder ontwikkelproces waarin de vraag: 'hoe lossen we dit op?' een eerste ingang vormde. Dit activeerde meer fundamentele vragen: 'wat vraagt dit van ons leiderschap, van onze samenwerking en van de manier waarop we grenzen, verantwoordelijkheid en autoriteit vormgeven?'

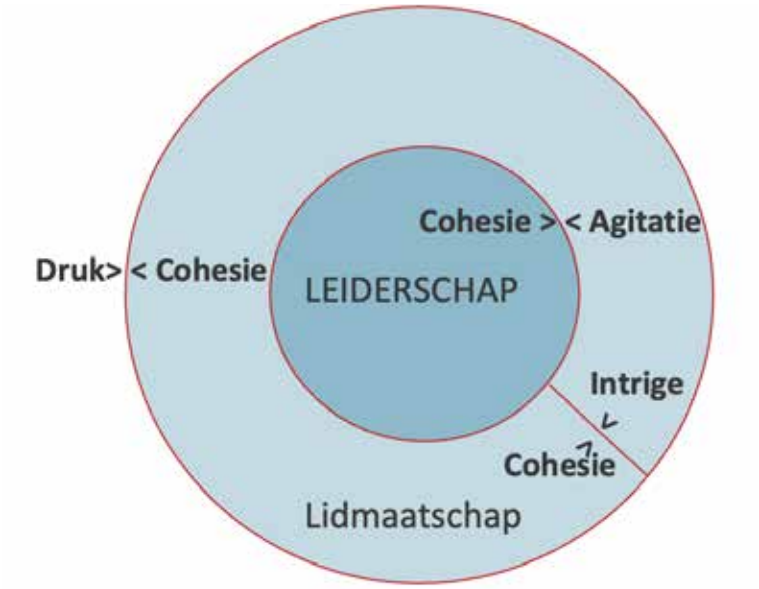
In onze aanpak richten we ons daarmee op meer dan het hanteren van een actuele situatie: we werken aan het versterken van het vermogen van de organisatie om spanning te onderzoeken, grenzen helder te bewaken en vanuit autonomie en gedeelde verantwoordelijkheid te handelen.

Grenzen als organiserend principe

Onze ervaring en de theorie leren ons dat 'gedoe' in organisaties vaak te maken hebben met grenzendynamiek. Hieronder lichten we toe hoe we hiernaar kijken en ermee werken.

Eric Berne schreef in *Structure and dynamics* (1963) voor het eerst over groepen. Hierin presenteerde hij zijn *'Structure diagram'* (zie figuur 1) en definieerde een groep aan de hand van grenzen: *"A group can be defined as any social aggregation that has an external boundary and at least one internal boundary"* (p. 72).

Volgens Berne (1963) wordt iedere groep, organisatie of gemeenschap gekenmerkt door grenzen. Hij onderscheidt daarbij een buitengrens en één of meerdere binnengrenzen. Deze grenzen zijn niet alleen scheidslijnen, maar vervullen een essentiële organiserende functie. Ze bepalen wie tot het systeem behoort en wie niet, hoe verantwoordelijkheden worden verdeeld, hoe communicatie verloopt en hoe autoriteit en



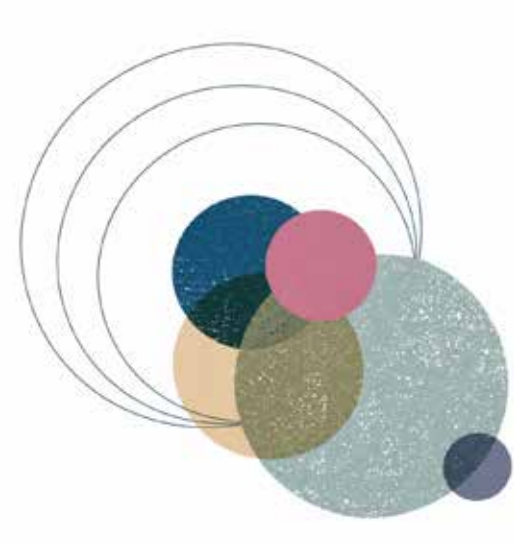
Figuur 1. Structure diagram (Berne, 1963)

lidmaatschap vorm krijgen. Ze ondersteunen cohesie, de samenhang binnen de organisatie.

De buitengrens markeert het onderscheid tussen de groep en haar omgeving. Deze grens biedt een kader waarbinnen mensen weten waar zij bij horen en wat de gezamenlijke taak is. Binnengrenzen structureren de relaties binnen het systeem, bijvoorbeeld tussen leidinggevenden en medewerkers, tussen teams en afdelingen, of tussen verschillende rollen en verantwoordelijkheden.

De kwaliteit van een grens wordt zichtbaar in haar doorlaatbaarheid. Gezonde grenzen zijn voldoende helder om veiligheid, duidelijkheid en verantwoordelijkheid te bieden, maar tegelijkertijd voldoende open om communicatie, samenwerking en informatie-uitwisseling mogelijk te maken. Wanneer grenzen te diffuus worden, ontstaat verwarring over rollen, verantwoordelijkheden en verwachtingen. Wanneer grenzen juist te rigide worden, raken mensen geïsoleerd, neemt het contact af en wordt leren en samenwerken bemoeilijkt. De cohesie komt onder druk, er ontstaan dynamieken op de grenzen, zoals in de figuur weergegeven: druk, agitatie en intrige (Berne, 1963).

Het incident maakte een onderliggend grenzenprobleem in de organisatie zichtbaar. Te vage en doorlaatbare grenzen hadden geleid tot spanning, afhankelijkheid en Spelgedrag. Medewerkers keken voor oplossingen vooral naar de directeur, terwijl onderling intriges en onuitgesproken spanningen ontstonden. Door het incident sloeg het systeem door naar de andere kant; in een poging controle en veiligheid te creëren, werden binnengrenzen juist té gesloten. Het onderlinge contact verminderde en ook de buitengrens van de organisatie sloot zich. De focus kwam steeds meer op de interne dynamiek te liggen, ten koste van de verbinding met de omgeving en de primaire taak.



Afbeelding 4

Integrerende Volwassene en Leiderschap

De directeur voelt de spanning snel oplopen. Hoewel nog niet duidelijk is wat de gevolgen zullen zijn, ziet hij in gedachten al mogelijke scenario's van onrust, klachten en imagoschade. De druk vanuit het systeem wordt voelbaar en raakt tegelijkertijd aan zijn persoonlijke scriptpatronen. Zijn gevoel van verantwoordelijkheid om de boel te fixen (vanuit zijn driver Wees Sterk) en leed te voorkomen voor zijn team en de hele organisatie (vanuit Doe een Genoegen). Hij merkt gevoelens van angst en schuld op en een sterke behoefte om controle te krijgen over de situatie.

Juist de bewustwording van zijn interne ervaringen helpen de directeur te begrijpen waarom en wanneer zijn leiderschap onder druk komt te staan. Zijn reflex om direct in te grijpen, te controleren of met oplossingen te komen en het goed te willen doen voor iedereen herkent hij als een rode draad, vast patroon in zijn leven en werk. Hij ziet in dat van hem iets anders gevraagd wordt in zijn rol in het MT. Vanuit de Integrerende Volwassene gaat het niet om het onmiddellijk wegnemen van de spanning, maar om het kunnen verdragen ervan. Om aanwezig te blijven bij wat er gebeurt, zonder direct te weten hoe het afloopt. Om nieuwsgierig te blijven, informatie te verzamelen en zorgvuldig af te wegen wat de situatie werkelijk vraagt.

Berne zelf sprak over de 'geïntegreerde Volwassene', (1964) vanuit de gedachte dat het Volwassen bewustzijn geïntegreerd kan zijn. Later ontwikkelde Temple (1999, 2015) de term 'Integrerende Volwassene' om te duiden dat dit proces nooit af is. De Integrerende Volwassene verwijst naar het vermogen om verschillende perspectieven in het hier en nu waar te nemen zonder direct te vervallen in oordelen, defensief gedrag of simplificaties (script gerelateerd). Het is de ego-toestand van waaruit mensen onderzoeken, informatie kunnen verwerken, verschillen kunnen verdragen en verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun eigen bijdrage aan het systeem. Juist in situaties waarin emoties oplopen of polarisatie dreigt, biedt het concept van de Integrerende Volwassene een ontwikkelingsrichting voor zowel individuen als groepen. De Integrerende Volwassene helpt de directeur om onderscheid te maken tussen de druk van het moment en wat er daadwerkelijk nodig is. Zo ontstaat ruimte om grenzen niet alleen te bewaken, maar ook bewust en expliciet te

benoemen: helder, zorgvuldig en in contact met alle betrokkenen. Juist in die ruimte wordt leiderschap zichtbaar.

In de individuele begeleiding onderzoekt de directeur zijn onbewuste overlevingsreacties en scriptgedrag. Inzicht en bewustwording bieden hem ruimte om zijn opties en bronnen te activeren. Hij ontdekt zijn oude overtuigingen die zijn leiderschap kwetsbaar maken en in deze situatie geactiveerd zijn: “Ik moet het oplossen.” “Ik moet sterk zijn.” “Ik mag niemand teleurstellen.”

Hij leert zijn eigen spanning onderkennen, reflecteren op de betekenis ervan en de spanning reguleren en ook in deze situatie goed voor zichzelf te zorgen, zodat hij, in zijn rol, bewuste keuzes kan maken. Hij ontdekt dat wanneer hij vanuit rust het gesprek aangaat, containment biedt aan het team, dit ook rust brengt in het team. Stress is besmettelijk, rust ook. Het team kan vervolgens vanuit rust het gesprek voeren om nieuwe inzichten en mogelijkheden te verkennen.

Vanuit de Integrerende Volwassene wordt het gesprek open, eerlijk en verbindend in plaats van defensief, oordelend en vermijdend.

Het vermogen om eerst waar te nemen voordat je handelt, is een belangrijk kenmerk van de Integrerende Volwassene (Berne, 1964). Voor de directeur betekent dit dat hij in situaties van spanning bewust ruimte maakt om te onderzoeken wat er werkelijk gebeurt, voordat hij vanuit een eerste impuls reageert. Hij leert onderscheid maken tussen feiten en interpretaties, tussen actuele informatie en oude overtuigingen en tussen zijn eigen spanning en de spanning die in het systeem aanwezig is.

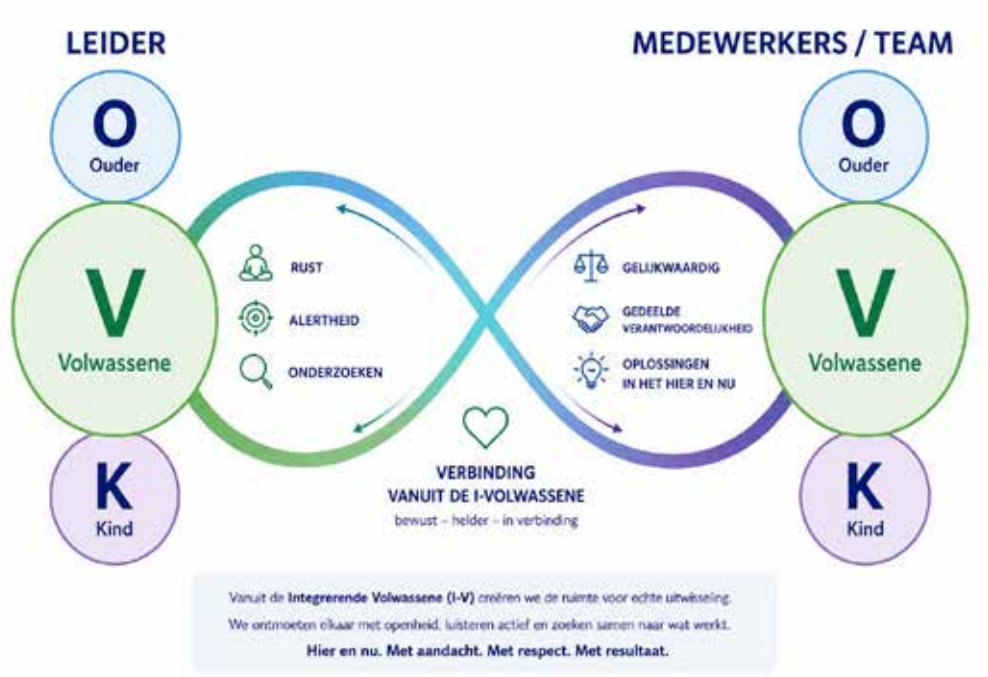
Vanuit die positie kan hij ook scherper onderzoeken wat van hem als directeur wordt gevraagd. Wat is mijn verantwoordelijkheid? Waar begint de verantwoordelijkheid van de ander? Wat vraagt de situatie van mij vanuit mijn rol en wat vraagt juist om ruimte voor het MT of voor anderen? Daarmee worden niet alleen de interne grenzen tussen de ego-toestanden van de directeur steviger, maar worden ook de grenzen in zijn leiderschapsrol helderder.

Deze versterking van de Integrerende Volwassene maakt dat de directeur meer keuzevrijheid ervaart tussen impuls en respons. Hij hoeft zich onder druk minder te laten leiden door oude overtuigingen of vertrouwde handelingspatronen, maar kan bewust kiezen voor een reactie die past bij het hier en nu, bij zijn rol en bij wat de organisatie nodig heeft. Zo ontstaat steviger, meer congruent en meer verbindend leiderschap.

Dit werkt door in het functioneren van het MT. Wanneer de directeur helder is over zijn eigen positie, verantwoordelijkheid en grenzen, ontstaat er voor het MT meer ruimte om hetzelfde te doen. Rollen worden duidelijker, verantwoordelijkheden kunnen lager in de organisatie worden gelaten waar ze horen en spanning hoeft minder snel door de directeur te worden overgenomen of opgelost. Het MT kan daardoor effectiever samenwerken, verschillen onderzoeken en gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de taak.

De ontwikkeling van de Integrerende Volwassene van de directeur is daarmee geen individuele exercitie, maar een belangrijke hefboom voor de ontwikkeling van het leiderschapssysteem als geheel. Naarmate de directeur beter in staat is om vanuit rust, overzicht en bewustzijn positie te kiezen, kan ook het MT zich steviger en gezonder tot de grenzen van de organisatie verhouden.
Onderstaand model, figuur 2, geeft deze wisselwerking tussen directeur (leider) en MT (medewerkers/team) vanuit Integrerende Volwassene helder weer.

In een publicatie van De Graaf (2022) wordt de taak van de leider in spannende situaties uitgewerkt: “Managers moeten hun teams geruststelling en rust bieden.” (vertaling van auteurs). Hij verwijst naar Miller (2008) die stelt dat angst en ongerustheid het meest besmettelijk zijn van alle emoties. We herkennen dit in de praktijk. “Er valt dus veel te zeggen voor managers die investeren in het decontamineren van hun ‘Volwassen’ ego-toestand, om zo te voorkomen dat ze andere medewerkers beïnvloeden”. De Graaf bevestigt Miller: het is het emotionele systeem, het complexe netwerk van reacties, interacties en relaties, dat veel van het dagelijkse gebeuren in groepen en organisaties bepaalt. De Graaf stelt in deze publicatie *‘Managing fear and anxiety’* dat wanneer er angst in het systeem ontstaat, de vraag: ‘Wat moet ik nu doen?’ vaak minder helpend is dan het lijkt. Onder druk zoeken we gemakkelijk naar een bekende, vertrouwde oplossing. Daarmee kan een scriptpatroon



Figuur 2. Leiderschap vanuit verbinding en Integrerende Volwassene (De Bruijn & Geuze, 2026)

geactiveerd worden en reageren we vanuit oude overtuigingen en aangeleerde strategieën. Een meer autonome ingang is de vraag: 'Hoe wil en kan ik hierop reageren?' Deze vraag activeert de Volwassene en opent de ruimte om eerst te onderzoeken wat er werkelijk aan de hand is. Misschien is handelen nodig, maar misschien is het juist helpend om even niets te doen, te wachten, te kijken, te luisteren of de situatie verder te onderzoeken. Juist die ruimte tussen wat er gebeurt en hoe we reageren, creëert nieuwe keuzemogelijkheden. En daarmee ontstaat ruimte om vanuit het hier en nu te handelen, in plaats van automatisch vanuit een oud patroon.

BART om dynamiek te onderzoeken

Waar het structuurdiagram van Berne (1964) helpt om zichtbaar te maken hoe verantwoordelijkheden, bevoegdheden en communicatie in een groep zijn georganiseerd, helpt het BART-framework (Green & Molenkamp, 2005) om te onderzoeken hoe mensen zich onder druk tot die structuur verhouden. Berne maakt zichtbaar waar grenzen helder of diffuus zijn; BART laat meer specifiek zien welke dynamieken er spelen rondom grenzen *(Boundaries)*, autoriteit *(Authority)*, rollen *(Roles)* en taak *(Task)*. Samen bieden zij een helder perspectief op leiderschap in situaties waarin spanning en onzekerheid oplopen.

Het BART-framework biedt een praktisch onderzoeksraamwerk om samen stil te staan bij wat zich in de onderstroom afspeelt. Door tijd te nemen om verschillende dimensies van het systeem te onderzoeken, ontstaat zicht op patronen die vaak onbewust het handelen beïnvloeden.

Allereerst richt de aandacht zich op grenzen (Boundaries). Kloppen de grenzen; staan ze op de juiste, functionele plek? Welke grenzen zijn zichtbaar en welke zijn diffuus geworden? Helderheid over verantwoordelijkheden, bevoegdheden en verwachtingen biedt *containment*: een kader dat spanning kan vasthouden zonder dat deze direct hoeft te worden opgelost. Juist binnen dat kader ontstaat ruimte voor leren en ontwikkelen.

Vervolgens komt de vraag naar autoriteit (Authority) in beeld. Hoe wordt autoriteit genomen en hoe wordt deze juist afgegeven? In de casus richt het MT zich sterk op de directeur voor richting en oplossingen, terwijl de directeur steeds meer verantwoordelijkheid naar zich toetrekt. Zo ontstaat een dynamiek waarin autoriteit zich concentreert in plaats van wordt gedeeld.

Ook de rollen (Role) verdienen aandacht. Onder druk ontstaan naast formele rollen vaak informele posities. Wie neemt de Reddersrol op zich? Wie trekt zich terug? Wie wacht af totdat een ander handelt? Deze rolpatronen zeggen vaak meer over de spanning in het systeem dan over de personen zelf.

Ten slotte staat de vraag naar de primaire taak (Task) centraal. Dat is vaak de meest eenvoudige én tegelijkertijd de meest ontregelende vraag. Wanneer spanning oploopt, gaat veel energie naar schuldvragen, onzekerheid en de behoefte aan controle. Het gesprek over de primaire taak helpt om de aandacht terug te brengen naar waar de organisatie daadwerkelijk voor bedoeld is. En naar wat het team te doen heeft.

In het gezamenlijk onderzoeken met behulp van het BART ontdekt het MT dat het incident ook een signaalfunctie heeft. Zonder de ernst van de klacht te relativeren, wordt helder dat grenzen

in het dagelijks functioneren van de organisatie regelmatig vervagen of overschreden worden. De klacht was een moment waarop ze ook gezamenlijk zijn geconfronteerd met het thema (over grenzen) dat al langer aanwezig is, blijkt uit de gesprekken. Het incident maakt zichtbaar wat op andere plekken minder expliciet aan de orde wordt gesteld: waar liggen de grenzen, wie bewaakt ze en wat gebeurt er wanneer ze worden overschreden?

Voor de directeur ontstaat hier de opgave om niet alleen te reageren op de klacht zelf, maar om samen met het MT te onderzoeken wat deze gebeurtenis vertelt over de (tot dan toe onbewuste) manier waarop de organisatie omgaat met grenzen, rollen, verantwoordelijkheden en autoriteit. Juist daar ligt de mogelijkheid om van een crisis een leerproces te maken.

Conclusie

Wanneer grenzen worden overschreden, ontstaat in organisaties vaak de neiging om snel te reageren: er wordt gezocht naar een schuldige, procedures worden aangescherpt en controlemechanismen uitgebreid. Hoewel dergelijke maatregelen soms noodzakelijk zijn, raken zij zelden de diepere dynamiek die aan het grensoverschrijdende gedrag ten grondslag ligt.



Afbeelding 5

De casus laat zien dat grensvraagstukken niet alleen gaan over gedrag, maar vooral over hoe mensen zich verhouden tot hun rol, hun autoriteit, hun verantwoordelijkheid en de taak van het systeem als geheel. Juist onder druk worden bestaande patronen zichtbaar: grenzen vervagen, rollen raken vermengd en autoriteit wordt vermeden of juist overgenomen.

Leiderschap vraagt dan om meer dan ingrijpen alleen. Het vraagt om het vermogen stil te staan bij wat er werkelijk gebeurt, de onderliggende dynamiek te onderzoeken en opnieuw helderheid te creëren over grenzen, rollen en verantwoordelijkheden. De vraag verschuift daarmee van: 'Wie heeft hier iets fout gedaan?' naar: 'Welke grens is onduidelijk geworden en wat vraagt dit van ons leiderschap?'

De Integrerende Volwassene biedt hiervoor een richtinggevend perspectief. Vanuit deze positie kan een leider zowel begrenzen als verbinden, zowel verantwoordelijkheid nemen als verantwoordelijkheid laten waar die hoort. Niet door controle te vergroten, maar door bewust aanwezig te zijn op de grenzen tussen individu, groep en organisatie. Doordat de leider zijn interne grenzen en zijn autonomie verstevigt in zijn rol, kan hij bewuster omgaan met en sturen op de systeemgrenzen.

Daarmee wordt grensoverschrijding niet alleen een probleem dat opgelost moet worden, maar ook een uitnodiging om te leren over de kwaliteit van leiderschap, het belang van de helderheid in het systeem en de volwassenheid waarmee mensen zich tot hun taak verhouden.

Juist daar ontstaat de mogelijkheid tot duurzame ontwikkeling. Rust en bewustzijn vanuit de Integrerende Volwassene werken uitnodigend!

Referenties

- Berne, E. (1963). *The Structure and dynamics of Organizations and Groups*. Ballantine Books.
- Berne, E. (1964). *Games People Play*. Penguin.
- De Graaf, A. (2022). Managing fear and anxiety in Van Poelje, S., & De Graaf, A. (eds.) *New Theory and Practice of Transactional Analysis in Organizations*. On the Edge. Routledge, pp. 118 -129.
- Green, Z., & Molenkamp, R. (2005). *The BART system of group and organizational analysis: boundary, authority, role and task*. University of San Diego.
- Boundary, Authority, Role and Task.
- Miller, J. A. (2008). *The anxious Organization. Why Smart Companies Do Dump Things*. Facts on Demand Press.
- Temple, S. (1999). Functional Fluency for Educational Transactional Analysists. *Transactional Analysis Journal(29)3, 164-174.*
- Temple, S. (2015) Celebrating Functional Fluency and Its contribution to Transactional Analysis. *Transactional Analysis Journal(45)1, 10-22.*



Lies de Bruijn (MBA, TSTA-O) is directeur-eigenaar, opleider en supervisor bij TA academie. Vanuit haar achtergrond als managementconsultant begeleidt zij al vele jaren bestuurders, leidinggevenden en teams bij vraagstukken rond leiderschap, samenwerking en organisatieontwikkeling. Transactionele Analyse vormt daarbij een belangrijk fundament. Lies is bereikbaar via lies@ta-academie.nl.



Jacobien Geuze is P-TSTA in het organisatieveld. Ze is opleider en supervisor bij TA academie en doet vanuit die rol diverse incompany-trajecten. Daarnaast werkt ze vanuit haar bedrijf Groeikracht ook voor andere organisaties, zowel profit als non-profit, en een businessschool. Ze heeft een grote interesse in betekenisverlening en grenzenwerk in leiderschap en in organisaties. Jacobien is bereikbaar via jacobien@ta-academie.nl.