

Bert van Dijk

Beïnvloed
anderen
begin bij

jezelf

OVER GEDRAG EN

DE ROOS VAN LEARY

INHOUD

1 Introductie van de Roos van Leary	11
Invloed op anderen	11
De Roos van Leary	13
Kiezen van gedrag	23
Communicatie	26
Uitbreiding van het model	27
Het verhaal en de Roos van Leary	28
2 De uitwerking van de Roos van Leary	41
Leidend gedrag (Boven/Wij)	42
Helpend gedrag (Wij/Boven)	45
Meewerkend gedrag (Wij/Onder)	48
Volgend gedrag (Onder/Wij)	50
Teruggetrokken gedrag (Onder/Ik)	52
Opstandig gedrag (Ik/Onder)	54
Concurrerend gedrag (Boven/Ik)	56
Aanvallend gedrag (Ik/Boven)	58
3 Werken met de Roos van Leary	61
Omgekeerd handelen	61
De kracht van de herhaling	67
De praktijk	68
Leidend gedrag (Boven/Wij, vak I-1)	71
Helpend gedrag (Wij/Boven, vak I-2)	74
Meewerkend gedrag (Wij/Onder, vak II-1)	76
Volgend gedrag (Onder/Wij, vak II-2)	79
Teruggetrokken gedrag (Onder/Ik, vak III-1)	81

Opstandig gedrag (Ik/Onder, vak III-2)	83
Aanvallend gedrag (Ik/Boven, vak IV-1)	87
Concurrerend gedrag (Boven/Ik, vak IV-2)	89
Actieplan	92
4 Praktische toepassing van de Roos van Leary	95
Rolbepaalde patronen	96
Situatiegebonden patronen	103
Alledaagse situaties	108
Bijlage: vragenlijst	111
Noten	115
Literatuurlijst	117
Losse kaart: de Roos van Leary – model in kleur	

I **INTRODUCTIE VAN DE ROOS VAN LEARY**

Invloed op anderen

Dit boek geeft inzicht in uw mogelijkheden om door middel van bewuste communicatie uw doelen te bereiken. Om inzicht te kunnen krijgen, is het nodig eerst overzicht te hebben. In dit hoofdstuk zullen we uw mogelijkheden om invloed op anderen uit te oefenen daarom overzichtelijk in kaart brengen. Deze mogelijkheden vormen de basis van 'interpersoonlijk' gedrag, gedrag tussen mensen.

INVLOED DOOR DOMINANTIE

Een mogelijkheid om invloed uit te oefenen, is variatie aanbrengen in de mate van dominantie. Wie nooit van zich laat horen, wordt ook niet gehoord en met wie niet gehoord wordt, wordt geen rekening gehouden. Naar wie zijn mening luid en duidelijk verkondigt, wordt eerder geluisterd.

Eduard werkt bij een reclameadviesbureau. Hij klaagt dat er nooit naar zijn mening wordt gevraagd over zaken die niet direct met zijn werkterrein te maken hebben. Hij zou graag eens willen meepraten over de contacten met klanten en de manier waarop het bedrijf reclame maakt. Hij heeft daar zo zijn ideeën over. Het probleem is alleen, dat Eduard zijn mening nooit laat horen. De anderen voeren daardoor de boventoon en hebben geen aandacht voor de gedachten van Eduard, die ze immers niet kunnen horen. Fleur, een collega van Eduard, weet veel van wat er in haar omgeving gebeurt en praat daar vaak met anderen over. Haar mening wordt regelmatig gevraagd en er wordt naar haar geluisterd.

Eduards gedrag roept aanvullend ('complementair') gedrag op. Zolang hij zijn mening niet uitspreekt, geeft Eduard anderen de ruimte dat wel te doen. Zij vullen als het ware de vrijgekomen ruimte in. Ook het gedrag van Fleur wordt aangevuld: zij praat, de anderen luisteren naar haar. Eduard oefent in dit voorbeeld op een veel minder dominante manier invloed uit dan Fleur.

INVLOED DOOR 'IK-GERICHTE' OF 'WIJ-GERICHTE' BOODSCHAPPEN

Een andere mogelijkheid om invloed te hebben, is variatie aanbrenge(n) in dat waarop u zich richt. Wie zich richt op zichzelf of iets anders dat hij op dat moment belangrijker vindt dan zijn omgeving ('ik-gericht gedrag'), zal met rust gelaten of genegeerd worden. Wie laat merken dat hij graag met zijn omgeving in contact is ('wij-gericht' gedrag), zal in de regel betrokken worden bij zijn omgeving.

Hans, ook een collega van Eduard en Fleur, is vaak uit zijn humeur als hij van zijn werk thuiskomt. 'Niemand doet een mond open tegen mij', zegt hij tegen zijn partner. Zijn collega's op hun beurt klagen thuis over Hans, die nogal eens onvriendelijk is en alleen aandacht heeft voor de resultaten van het bedrijf. Hij is er zelden bij als er iets gezelligs gedaan wordt. Altijd is hij te druk, of heeft hij geen zin. Ze hebben dan ook weinig behoefte eens een praatje met hem te maken, en lopen liever met een grote boog om hem heen. Anders is het met Ben. Ben heeft altijd wel even tijd, maakt hier en daar een praatje en toont belangstelling voor het wel en wee van anderen. Iedereen mag hem daardoor graag: hij wordt regelmatig uitgenodigd bij feestjes en voelt zich uitstekend in zijn werkomgeving.

Het één is niet beter dan het ander, het gaat er maar om wat u zelf het liefste wilt. Soms is met rust gelaten worden precies wat u wilt.

De Roos van Leary

Om de hier genoemde mogelijkheden overzichtelijk te maken, kunnen we gebruikmaken van de zogenaamde *interactiecirkel*: een schematische weergave van verschillende gedragsmogelijkheden en de uitwerking daarvan op anderen. De Amerikaanse psycholoog Timothy Leary ontwikkelde in de jaren vijftig aan de Universiteit van Californië, zo'n model op basis van grote hoeveelheden observaties van mensen. Omdat Leary zich bij het uitwerken van zijn onderzoeksgegevens tot een model liet inspireren door een windroos, noemen we het de Roos van Leary. Het model werkt nu, bijna een halve eeuw later, nog steeds zeer verhelderend bij het krijgen van inzicht in de effecten van onderlinge communicatie. Vanuit het gegeven dat het gedrag van de een gedrag bij de ander oproept, kunnen we elkaars gedrag voorspellen, beïnvloeden en vervolgens bewuste keuzes maken in actie en reactie.¹

Agnes en Ben voeren overleg. Agnes praat over een plan dat zij heeft en Ben luistert. Agnes eindigt haar betoog met een vraag: 'En wat vind jij ervan?' Agnes zwijgt en kijkt Ben verwachtingsvol aan. Ben kan nu zijn mening over de zaak geven en toelichten.

Agnes begint met praten, is actief, Ben luistert, is nog passief. Dan geeft Agnes Ben de ruimte om te vertellen. De rollen draaien om. Dit is een heel eenvoudig en alledaags voorbeeld van effectieve communicatie, waarbij invloed nemen en invloed geven elkaar aflossen.

Wie ruimte wil hebben om zijn mening te geven, moet zich duidelijk laten zien en horen. Wie anderen de ruimte wil geven om een mening te geven, moet zich soms tijdelijk terugtrekken.

Het kan ook anders lopen: als Ben halverwege het betoog van Agnes ook begint te praten, kan het zijn dat Agnes daar bezwaar tegen maakt en zegt: 'Nee, wacht even, ik ben nog niet uitgepraat.' Als Agnes echter vindt dat Ben terecht onderbreekt, zal zij zich terugtrekken. Ben heeft dan op dat moment even de leiding over het gesprek overgenomen. Het

kan ook nog zo zijn dat Agnes Ben haar niet wil laten onderbreken, maar dat Ben daar geen genoeg mee neemt. In dat geval ontstaat er een conflictsituatie.

Dus: om invloed te hebben (en te houden!) moet *afwisselend* ruimte worden genomen én gegeven.

OPDRACHT

Let eens op drie gesprekken met verschillende mensen die u vandaag hebt gevoerd, en probeer achteraf na te gaan hoe het zat met invloed aan beide kanten. Wie nam de leiding, wie gaf ruimte aan de ander? Veranderde dat in de loop van het gesprek? Waardoor? Als u kans ziet gesprekjes op te nemen, kunt u achteraf precies vaststellen hoe een en ander in zijn werk ging.

Het is maandagochtend. Fleur heeft behoefte aan een praatje. Agnes heeft geen tijd. Zij zegt tegen Fleur: 'Nu niet Fleur, ik wil een uurtje ongestoord werken. Vanmiddag heb ik wel tijd voor je.' Cora heeft net koffie gezet. Zij vraagt Fleur hoe haar weekend is geweest. Cora en Fleur drinken gezellig samen een kop koffie.

Agnes verbreekt het contact en Cora maakt juist contact. Door de manier waarop Agnes het contact verbreekt ('Vanmiddag heb ik wel tijd voor je') is duidelijk dat er geen sprake is van een conflictsituatie.

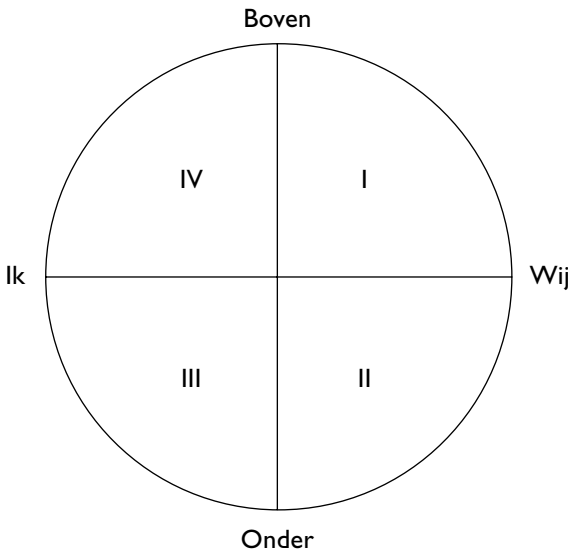
Wie in contact wil zijn met zijn omgeving, moet 'wij-gerichte' boodschappen uitzenden, wie zich wil richten op andere zaken, moet 'ik-gerichte' boodschappen uitzenden.

We zullen zien dat het erg belangrijk is *hoe* een boodschap wordt verzonden. Agnes had ook kunnen zeggen: 'Fleur, ik vind het vervelend dat je, juist nu het zo druk is, wilt praten. Ik wil dat je nu aan het werk gaat!' Het effect op Fleur was dan heel anders geweest. Kunt u het voorspellen?

HET ASSENKRUIS

Deze verschillende voorbeelden kunnen we onderbrengen in de Roos van Leary, die opgebouwd is uit twee assen die samen een kruis vormen: de verticale as geeft de mate van dominantie aan en de horizontale de mate van 'ik'-, dan wel 'wij'-gerichte boodschappen.

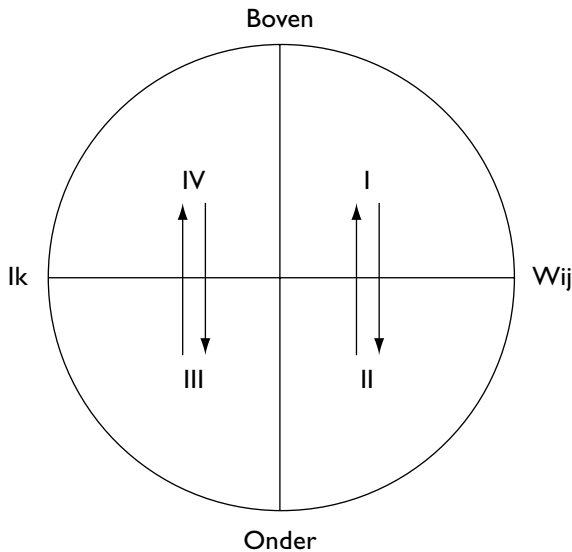
Voor een goed begrip spreken we het volgende af: dominant gedrag noemen we *Boven*. Als gedrag niet of nauwelijks dominant is, noemen we het *Onder*. We krijgen op die manier een cirkel die uit vier vakken bestaat.



Figuur 1

Een belangrijk resultaat van het onderzoek van Timothy Leary is – zo zagen we al eerder – dat gedrag gedrag oproept, soms gelijk (of *symmetrisch*), en soms tegengesteld (*complementair*) gedrag². Boven roept Onder op en omgekeerd. Zij zijn dus complementair. Wij-gericht gedrag roept wij-gericht gedrag op en ik-gericht gedrag roept ik-gericht gedrag op, zij zijn dus symmetrisch. Als we deze gegevens combineren, zien we dat gedrag uit vak I gedrag uit vak II oproept en omgekeerd, en dat gedrag uit vak III gedrag uit vak IV oproept en omgekeerd (zie figuur 2).

Gedrag in vak I is wij-gericht, dominant gedrag. We vatten dat voorlopig samen als **leidend gedrag**. Gedrag in vak II, wel wij-gericht, maar niet, of veel minder, dominant, noemen we voorlopig **volgend gedrag**. Gedrag in vak III, ook niet dominant, maar wel ik-gericht, beschrijven we als **verdedigend gedrag**. Gedrag in vak IV ten slotte, dominant ik-gericht, vatten we kortweg samen als **aanvallend gedrag**.

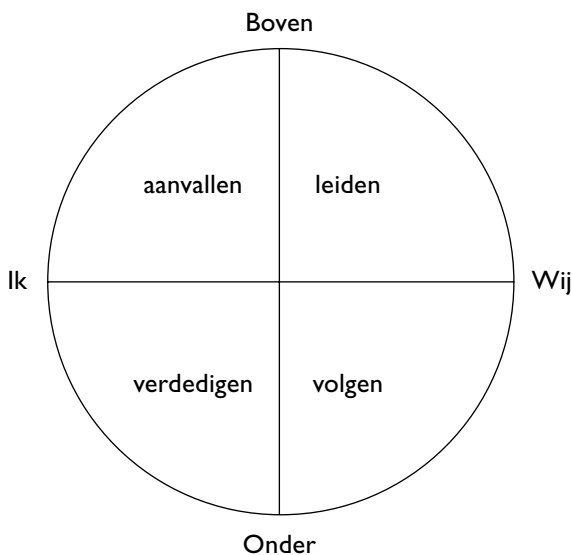


Figuur 2

Verderop vindt u nog veel meer gedragsbeschrijvingen, maar voorlopig kunnen we hier mee vooruit. U ziet nu: een aanval (vak IV) roept verdediging (vak III) op. En als iemand de leiding neemt (vak I) roept dat volgend gedrag (vak II) op.

Ik zal nu, aan de hand van een simpel voorbeeld, laten zien hoe deze verschillende gedragskeuzes kunnen leiden tot mogelijke reacties bij de ander.

Dirk wil met vakantie naar het zonnige zuiden om lekker van de zon te genieten. Zijn vrouw wil naar Noorwegen om lange wandeltochten te



Figuur 3

maken. Ze houden beiden van wandelen, maar zij houdt helemaal niet van een zonvakantie. Ze hebben dit jaar al een aantal wandeltochten gemaakt.

Behalve dat hij naar de Middellandse Zee wil, moet Dirk zich ook afvragen wat zijn doel is in relatie tot zijn vrouw. Wil hij in harmonie een besluit nemen (wij-gericht gedrag), of maakt het hem niet zoveel uit wat zij vindt en wil hij zijn zin hebben (ik-gericht gedrag)? En: wil hij domineren of wil hij zijn vrouw de ruimte geven om ook haar ideeën te realiseren? Hieraan liggen natuurlijk ook allerlei opvattingen ten grondslag, bijvoorbeeld over zijn huwelijk, maar die laten we voor de overzichtelijkheid buiten beschouwing. Laten we Dirks doelen, zijn gedragsmogelijkheden en de daarbij behorende mogelijke reacties van zijn vrouw eens bekijken.

Als Dirk handelt vanuit vak I, dus zowel dominant als wij-gericht, zou het als volgt kunnen gaan: