

Bert van Dijk  
Marie José Cremers

# ACTIE = REACTIE

naar effectieve  
interactie



Beïnvloeden met de Roos van Leary

THEMA.

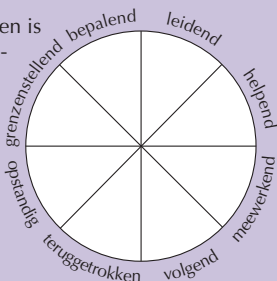
# 1A De Roos van Leary

De Roos van Leary is een krachtig instrument, dat je helpt om meer invloed uit te oefenen op je omgeving. In deze waaier vind je de belangrijkste elementen van dat instrument op een rij.

De Roos van Leary is een cirkel waarin de verschillende manieren waarop wij met elkaar omgaan schematisch zijn weergegeven. Het gebied waar deze kaart naar verwijst noemen we **interpersoonlijke dynamiek** en bestaat uit acht verschillende manieren om je boodschap, dat wat je wilt overbrengen op een ander, naar buiten te brengen.

Jouw boodschap, je **actie**, roept een **reactie** op bij de ander. Aan de hand van deze reactie kun je, als op een landkaart, opzoeken wat er tussen jou en de ander precies is gebeurd (de **interactie**). Dat is handig als je niet tevreden bent met de manier waarop een gesprek of de samenwerking met één of meer anderen verloopt. Je kunt vrij eenvoudig opzoeken wat je kunt doen om de interactie een andere kant op te bewegen.

Het vervolgens doen is iets minder makkelijk. We geven daarvoor tips en handvatten, maar oefening in een workshop of training is natuurlijk een uitstekende aanvulling.



# 1B De Roos van Leary

## Toelichting

De acht verschillende 'taartpunten' in het model hebben elk een naam gekregen die ongeveer aangeeft wat voor soort gedrag het betreft.

Bijvoorbeeld: *grenzenstellend* gedrag kenmerkt zich meestal door een harde stem en een strenge gezichtsuitdrukking, *meewerkend* gedrag zal er hoogst waarschijnlijk uitzien als vriendelijk, met een glimlach in het gezicht. We zullen echter zien dat het vooral het effect van dat gedrag op de ander is waar het om gaat.

De naam die we eraan gegeven hebben is maar *een* naam, een samenvatting. We proberen iets ingewikkelds als gedrag in maar één woord te vangen, omdat we het op papier nu eenmaal niet kunnen laten zien. Natuurlijk proberen we met dat woord zo dicht mogelijk bij de werkelijkheid te komen, maar tegelijkertijd zal iedereen er andere beelden bij hebben.

Gedrag heeft effect door drie aspecten: de inhoud, de klank van de stem en de lichaamstaal.

In de kaarten 7 t/m 14 vind je meer uitgebreide samenvattingen van de aard van het gedrag.

## 2A Actie is reactie

Als je gedrag wilt sturen kun je niet alleen invloed uitoefenen door **wat** je zegt, maar ook (en vooral) door **hoe** je iets zegt. Want de toon en mimiek bepalen mede (en vaak in hoge mate) wat je gedrag bij de ander oproept.

Als je tegen iemand zegt: **Ga zitten**, dan gaat die ander zeer waarschijnlijk zitten. Dan heb je dus invloed. Maar als je deze zin op een manier zegt die bijvoorbeeld beledigend is voor die ander, dan is de kans groot dat hij niet gaat zitten, maar boos wegloopt.

Door op een bepaalde manier te communiceren, heb je dus een bepaalde invloed. Die invloed kun je als het ware voorspellen, berekenen. Met deze waaier leer je door het aanpassen van je eigen gedrag, deze voorspellingen te gebruiken om meer invloed uit te oefenen.

Overigens, in een 'normale' vruchtbare communicatie komen alle aspecten van de Roos altijd wel aan bod, en dat hoort ook zo. De Roos wordt als hulpmiddel vooral handig als de interactie niet lekker loopt. Als er **patronen** in het gedrag ontstaan waardoor mensen vast komen te zitten, en ze niet meer 'gewoon' met elkaar kunnen communiceren.

## 2B Actie is reactie

Twee voorbeelden om te illustreren hoe je door de manier van communiceren je invloed kunt vergroten.

Ronald is teamleider. In zijn functioneringsgesprek hoorde hij dat hij zijn mensen strenger moet aansturen. Ronald is een vriendelijke, rustige man die weet wat hij wil met zijn team. Hij vindt zelf dat hij duidelijk is. Zijn teamleden vinden dat ook wel, maar als Ronald iets zegt, dan vatten ze dat eerder op als een vriendelijke uitnodiging dan als een opdracht.

Zodra Ronald zijn opdrachten wat minder vriendelijk en uitnodigend brengt, zullen zij eerder aanvoelen dat ze een opdracht kregen en geen vrijblijvend verzoek.

Willemien is adviseur bij een gemeente. Haar toon is kort en zakelijk, mensen zijn altijd snel weer weg. Ze zou graag wat meer horen over hoe mensen denken, wat ze voelen, maar dat krijgt ze niet voor elkaar.

Als Willemien wat meer vragen zou stellen en haar stem en lichaamshouding wat uitnodigender zouden zijn, waren mensen waarschijnlijk meer bereid om te praten over hun ideeën en gevoelens.



## 3A Gedragsdimensie: boven-onder

De Roos van Leary kun je gebruiken als een soort kompas. Je kunt aan de hand van de Roos steeds kijken waar je je precies bevindt in relatie tot de ander, net zoals je ook op een kompas kunt zien waar je bent.

Om te weten welk gedrag je laat zien (je actie), kijken we naar wat die actie oproept bij de ander (de **reactie**).

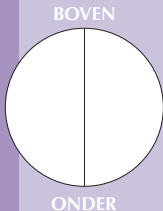
### **Boven: dominant gedrag**

Dominant gedrag roept bij de ander niet-dominant gedrag op. Dus als je iets zegt en de ander reageert vanuit de onder-positie, dan heb je ten opzichte van die ander dominant gedrag vertoond.

### **Onder: niet-dominant gedrag**

Omgekeerd nodigt niet-dominant gedrag uit tot dominant gedrag. Als de reactie op je boodschap vanuit de boven-positie komt, heeft de ander je gedrag als niet-dominant opgevat.

Je bepaalt aan de hand van de **interactie** hoe je de posities in de roos kunt plaatsen. Je kunt dus niet bepalen waar je een actie in het schema moet plaatsen, zonder dat je de **reactie** van de ander hebt gezien en gehoord.



## 3B Gedragdimensie: boven-onder

Een bovenpositie gaat vaak over verantwoordelijkheid nemen. De onderpositie betekent nogal eens dat je de verantwoordelijkheid juist aan de ander wilt geven.

Willem, onderwijzer, is boos op een leerling. Hij komt thuis en zegt tegen zijn vrouw Edith: 'ik wil graag even met je praten.' Wat hij er niet bij zegt is, dat hij graag wil weten hoe Edith over het conflict op zijn werk denkt. Je zou zeggen: een onder-positie, want Willem geeft Edith een bepaalde verantwoordelijkheid: 'zeg mij wat jij ervan vindt.'

Edith schrikt, want zij denkt dat Willem boos op *haar* is. Ze hoort in zijn stem boosheid, die echter helemaal niets met haar te maken heeft. Ze zegt zacht: 'ja, dat is goed, wanneer wil je dat doen?' Zij geeft Willem daarmee de verantwoordelijkheid over het tijdstip en – dus – de bovenpositie.

Het is niet vanzelfsprekend dat iemand op je boodschappen reageert zoals je dat zou verwachten. Iemands gedachten en emoties spelen daarbij een rol, omdat ze jouw gedrag daardoor anders interpreteren dan jij zelf deed toen je de boodschap uitzond.

## 4A Gedragsdimensie: afstand/nabijheid

De tweede gedragsdimensie van de Roos aan de hand waarvan je je positie tegenover de ander bepaalt, is de horizontale as: de as van afstand en nabijheid.

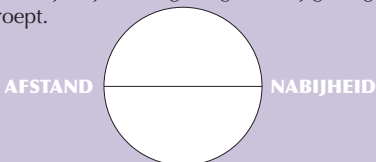
### **Nabijheid: *relatiegericht* gedrag**

Of je nabijheidsgerichte boodschappen uitzendt, merk je onder andere aan de sfeer die ontstaat. De ander reageert 'warm': dus gaat met je mee, laat merken dat hij of zij jou belangrijk vindt en niet zozeer bezig is met de inhoud. In de taal hoor je meer 'wij', 'ons' en 'samen'.

### **Afstand: *inhoudsgericht* gedrag**

Bij afstandsgerichte interactie is meestal de inhoud onderwerp van gesprek. Je zegt iets en de ander reageert vanuit zijn of haar **eigen** belangen, meningen, doelstellingen. Taakgerichte gesprekken zullen grotendeels gaan over wat 'ik' belangrijk vind, hoe 'jij' je gedraagt. Die woorden zul je ook vaker horen dan het 'wij' en 'ons' aan de andere kant.

In tegenstelling tot boven- of ondergedrag (dat een tegengestelde reactie oproept) is ik- en wij-gedrag 'besmettelijk'. Ik-gedrag roept bij de ander vergelijkbaar ik/taak-gedrag op, terwijl wij/relatie-gedrag ook wij-gedrag oproept.





## 4B Gedragsdimensie: afstand/nabijheid

Christine wil graag met een collega gaan lunchen. Ze weet dat die collega erg druk is en het liefst haar boterham achter haar bureau eet. Christine vraagt: 'heb je zin om mee te gaan lunchen?', maar het antwoord is: 'nee, te druk.'

Christine kan het daarbij laten, maar dat wil ze niet. Ze zegt: 'ik wil echt graag dat we even samen wat eten, het is toch heerlijk om even uit de drukte te stappen?' Ze legt de nadruk op 'wij' en op het belang van de ander, alsof ze zegt: 'ik vind jou nu even belangrijker dan het werk.'

Robert is in gesprek met Martine. Martine vertelt honderduit over haar gezin, haar vakantie en dat soort zaken. Na een kwartier wil Robert weer aan zijn werk, maar Martine is nog lang niet uitgepraat. Robert laat haar nog even vertellen, maar op het moment dat ze op een ander onderwerp overgaat, grijpt hij in: 'ik ga nu echt weer aan mijn werk, de rest van je verhaal hoor ik graag een andere keer.' En hij staat op en gaat aan het werk.

Christine zond bewust op nabijheid gerichte boodschappen uit, Robert daarentegen juist afstandelijke. Zodoende beïnvloeden zij beiden de ander in een richting die ze op dat moment belangrijk vinden in de interactie.

## 5A Groen en rood gedrag

Zoals je hieronder ziet hebben we de Roos van Leary aan de binnenkant groen gemaakt en aan de buitenrand rood.

Hoe verder het gedrag verwijderd is van de middenstip, hoe 'roder' het wordt.

Groen gedrag leidt tot functionele communicatie en dus effectieve interactie.

Rood gedrag leidt tot niet-functionele communicatie, acties die tot gevolg hebben dat de interactie ontspoord. Als die ontsporende interactie voortduurt en vast gaat zitten, spreken we over **knellende patronen**, zie kaart 5B, actie is reactie.

Of gedrag groen of rood is, hangt ook af van de context, de situatie waarin de interactie plaatsvindt. Als een politieagent op straat tegen je zegt: 'gaat u maar even mee', zal dat een heel ander effect hebben dan wanneer de dokter datzelfde tegen je zegt in de wachtkamer.

