

# Sturen op gedrag: de roos van Leary

## Inleiding

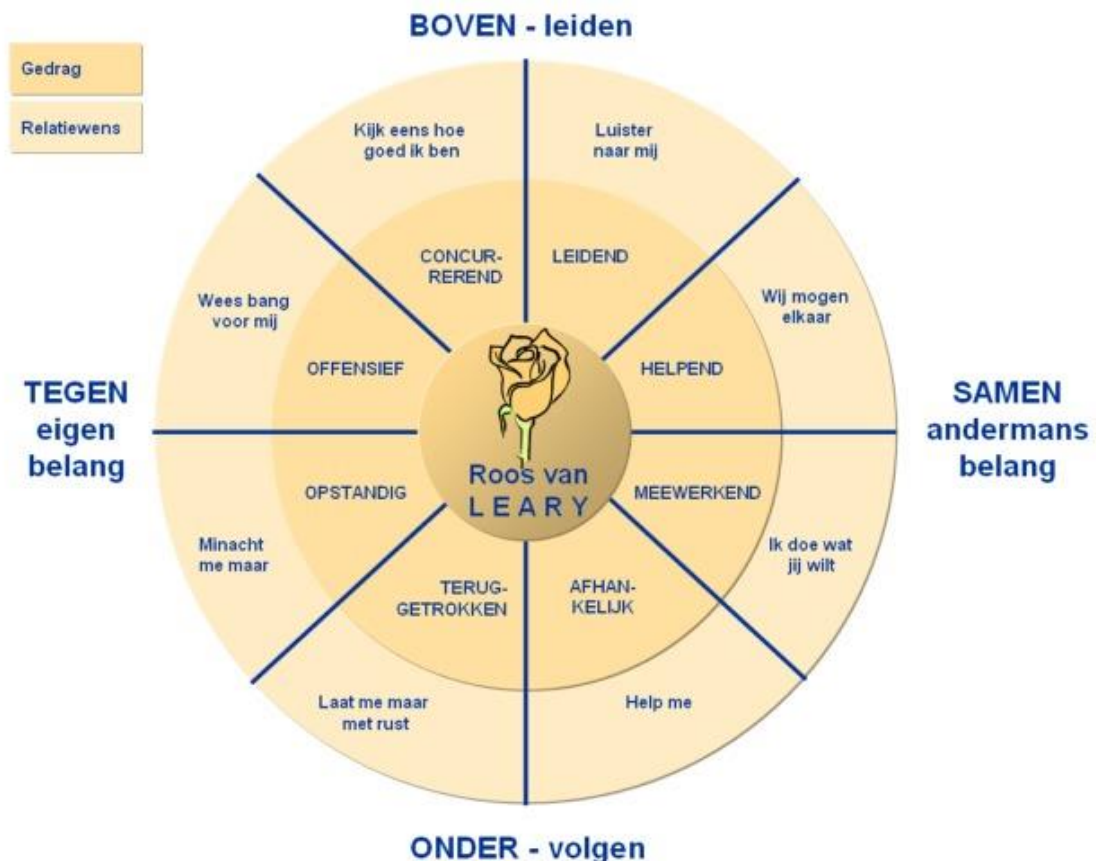
De Roos van Leary is een communicatiemodel dat ervan uit gaat dat gedrag een keuze is én dat gedrag gedrag oproept. Met andere woorden; de Roos gaat uit van actie en reactie, oorzaak en gevolg, zenden en ontvangen. Het gaat hier om inter-persoonlijke communicatie, dus niet om communicatie en gedrag in groepen.

De grote verdienste van de Roos van Leary ligt in het feit dat de Roos laat zien:

- Welk gedrag door welk gedrag wordt opgeroepen
- Hoe gedrag te beïnvloeden is

Timothy Leary kwam er via onderzoek en observaties achter dat gedrag patronen voorspelbaar zijn. Dat fenomeen heeft hij uitgewerkt in wat nu de Roos van Leary heet. De Roos van Leary typeert gedrag en verduidelijkt de werking van dat gedrag op anderen. Het stelt daarbij dat ieder mens elke gedraging uit de roos in zich heeft en op gezette tijden (binnen specifieke situaties) inzet. Dat ieder mens 'voorkeurgedragingen' heeft is evident. Het is echter niet zo dat bepaalde mensen bepaald type gedrag altijd vertonen!

Hieronder zie je een weergave van de Roos van Leary: in de taartpunten staan de gedragstyperingen en de relatiewensen.



## De assen

Leary ontdekte dat menselijk gedrag grofweg over twee assen verloopt. Dit maakte hij visueel via een horizontale as en een verticale as. Deze 2 assen noemde hij respectievelijk de "samen-tegen-as" (ook wel "agressie-liefde-as") en de "boven-onder-as" (ook wel "dominantie-afhankelijkheidsas").

- **Horizontale as**

De horizontale as staat voor de relatie die iemand met een ander heeft. Zo bestaat er 'samen-gedrag' of 'tegen-gedrag'.

Met samen wordt bedoeld dat iemand met de ander door een deur kan of wil. Er bestaat dan affiniteit met de ander. 'Samen' betekent dus dat het gedrag van de mensen is gericht op acceptatie van elkaar. Veelal op basis van wederzijds respect.

Met 'tegen' wordt bedoeld dat iemand niet echt met de ander door een deur kan of wilt. Er bestaat dan vijandigheid naar de ander. 'Tegen' betekent dus dat het gedrag van de mensen is gericht op andere belangen dan acceptatie. Soms zelfs volledig tegengesteld aan acceptatie.

- **Verticale as**

De verticale as staat voor de opstelling die iemand richting een ander heeft. Zo bestaat er 'boven-gedrag' en 'onder-gedrag'.

Met 'boven' wordt bedoeld dat iemand dominant gedrag vertoont naar de ander.

Iemand beschouwt zich op dat moment als 'meerdere' van de ander. 'Boven' betekent dus dat het gedrag van de mensen is gericht op veel invloed ten opzichte van de ander.

Met 'onder' wordt bedoeld dat iemand onderdanig gedrag vertoont naar de ander.

Iemand beschouwt zich op dat moment als 'ondergeschikte' van de ander. 'Onder' betekent dus dat het gedrag nauwelijks of niet is gericht op veel invloed ten opzichte van de ander.

## Gedragingen op basis van de assen

Als we de assen in de Roos bekijken bestaan er 4 uitersten. Deze 4 uitersten vertolken ieder extremen in gedrag; 'samen-gedrag', 'tegen-gedrag', 'boven-gedrag' en 'onder-gedrag'. Deze gedragingen zijn grofweg als volgt te omschrijven:

- *Samen-gedragspatroon* uit zich in verantwoordelijk, behulpzaam, respecterend, dankbaar of samenwerkingsgezinnd gedrag.
- *Tegen-gedragspatroon* uit zich in onafhankelijk, wantrouwend, standvastig, kritisch of twijfelzuchtig gedrag.
- *Boven-gedragspatroon* uit zich in actief, initiërend, beïnvloedend, beheersend of motiverend gedrag.
- *Onder-gedragspatroon* uit zich in passief, afhankelijk, onderdanig, conformerend of bescheiden gedrag.

## Het principe

Leary ontdekte dat 'samen', 'tegen', 'boven' en 'onder' in relatie stonden tot elkaar. En wel op de volgende manier:

- Samen-gedrag roept samen-gedrag bij een ander op (symmetrische werking).
- Tegen-gedrag roept tegen-gedrag bij een ander op (symmetrische werking).
- Boven-gedrag roept onder-gedrag bij een ander op (complementaire werking).
- Onder-gedrag roept boven-gedrag bij een ander op (complementaire werking).

In de praktijk is deze wetenschap erg nuttig. Je kunt zien welk gedrag door welk gedrag wordt opgeroepen en hoe dit te beïnvloeden is, namelijk door je eigen gedrag bewust in te zetten. De Roos helpt je dus bij het categoriseren van gedrag. Daardoor kun je iemands gedrag (en diens patronen) analyseren. Puur door de volgende vragen te stellen:

- Is het gedrag samen of tegen?
- Is het gedrag boven of onder?

Het 'plaatsen' van gedrag is niet alleen belangrijk om iemand beter te begrijpen. Het plaatsen van gedrag is ook belangrijk bij het inspelen op iemands gedrag (zie het blok over 'beïnvloeden'). Gedrag is volgens Leary namelijk altijd een gevolg van gedrag. Ofwel; gedrag heeft altijd een achtergrond, een oorzaak, een bron.

Het is belangrijk om te onthouden dat er geen waardeoordelen aan de verschillende gedragingen gekoppeld dienen te worden, gedrag is nooit per definitie goed of fout. Bovendien heeft ieder mens alle gedragingen in zich. Met andere woorden; een stabiele persoonlijkheid kan elk van de acht gedragingen bewust inzetten. Al naar gelang de situatie, het doel en de persoon tegenover zich, kiest men dan een bepaald gedrag.

## **Gedrag herkennen**

Als mensen communiceren, doen ze dat door middel van verbaal en non-verbaal gedrag. Door in de dagelijkse praktijk goed op te letten of iemand boven of onder zit, kunt u effectiever reageren op gedrag. Kijk eens naar de volgende zinnen die Piet zegt:

- 'Deur dicht!'
- 'Doe de deur eens dicht!'
- 'Ik wil graag dat je de deur dicht doet'
- 'Wil je a.u.b. de deur dicht doen?'
- 'Mag de deur misschien dicht?'

Als je op de betekenis van de zinnestjes let, dan weet je de inhoud van de communicatie; in het voorbeeld is de inhoud steeds hetzelfde: Piet wil dat jij de deur dicht doet. Maar de manier waarop Piet dat zegt verschilt nogal. Dit noemen we de relatiewens van de communicatie. In de eerste zinnestjes maakt Piet duidelijk dat hij de baas wil zijn, hij deelt de bevelen uit. Maar in de laatste zinnestjes vraagt hij jou om toestemming. Blijkbaar vindt hij dat jij de baas bent. Met de relatiewens maak je dus duidelijk welke relatie je met de ander wilt: dwingend, bevelend, vriendelijk, onderdanig, afhankelijk etc.

Hoe weet je wat de relatiewens van de ander (of van jezelf) is? In de eerste plaats moet je letten op de woordkeus. In het voorbeeld zagen we al het verschil tussen 'deur dicht!' en 'wil je a.u.b. de deur dicht doen?' Verder moet je letten op het non-verbale gedrag. Als iemand zachtjes fluistert 'deur dicht', dan is dat lang niet zo bevelend als wanneer hij dat in je gezicht schreeuwt. Ook de gezichtsuitdrukking is belangrijk. 'Deur dicht' met een lachend gezicht is heel wat anders dan 'deur dicht' met een van woede vertrokken gezicht.

Elke boodschap kent dus een inhoud en een relatiewens. Wil je de inhoud weten, dan moet je letten op de betekenis van de woorden. Wil je de relatiewens weten, dan moet je letten op non-verbaal en paralinguaal gedrag zoals woordkeus, intonatie, gebaren, stemvolume, gezichtsuitdrukking etc.

## **Gedragingen binnen de Roos herkennen**

### **A. Leidend (Boven-Samen)**

Organiseren, proactief, initiatieven nemen, in negatief perspectief soms ook wat autoritair.

Verbaal: raad geven, beïnvloeden, overtuigen, regelen, voordoen, enz.

Non-verbaal: energieke, actieve houding, naar voren zitten, krachtige stem

### **B. Helpend (Samen-Boven)**

Steunen, aanmoedigen, in negatieve zin soms ook bemoederen.

Verbaal: moed inspreken, troosten, diensten bewijzen, samenwerken, compromissen zoeken, begrip tonen.

Non-verbaal: vriendelijk kijken, veel oogcontact zoeken, aanraken, veel lachen.

### **C. Meewerkend (Samen-Onder)**

Aanpassen, toegeven, coöperatief gedrag, maar soms ook overdreven vriendelijk.

Verbaal: gelijk geven, vleien, bewonderen, goedpraten, respectvol gedrag naar leiders vertonen.

Non-verbaal: beleefd kijken, veel glimlachen, ja-knikken, gedienschtig zijn.

### **D. Afhankelijk (Onder-Samen)**

Gedrag dat zich kenmerkt als volgend. passief en hulp van anderen verwachtend, soms ook hulpeloos en naïef.

Verbaal: raad vragen, moeilijkheden voorleggen, goedkeuring vragen.

Non-verbaal: zacht spreken, ineengedoken zitten, vriendelijk.

### **E. Teruggetrokken (Onder-Tegen)**

Geserveerd gedrag, argwanend, individualistisch en soms onzichtbaar en onzeker.

Verbaal: zichzelf afbreken, in zichzelf mokken, bijna niets zeggen.

Non-verbaal: wegstaren, in elkaar gedoken zitten, triest kijken, passief en star gedrag vertonen.

### **F. Opstandig (Tegen-Onder)**

Kenmerken van dit type gedrag zijn wantrouwend, protesterend maar ook cynisch en verbitterd.

Verbaal: kritische vragen stellen, ongelooft voorwenden, slachtoffer spelen, conflict uitlokken, de ander afwijzen of boos maken.

Non-verbaal: vinnig of boos kijken, bokkig gedrag vertonen, nee-schudden als de ander praat.

### **G. Aanvallend (Tegen-Boven)**

Het gedrag is offensief, vijandig, negatief en confronterend.

Verbaal: afstraffen, sarcastisch, bang maken, uitlachen, kleineren, schelden.

Non-verbaal: luid praten, dreigend of smalend kijken, vuisten ballen.

### **H. Concurrerend (Boven-Tegen)**

Gedrag heeft veel zelfvertrouwen, is haantje de voorste en soms zelfs arrogant en opschepperig.

Verbaal: bevelen, anderen negeren, kritiek geven, andere leiders afkraken, scherpe opmerkingen maken.

Non-verbaal: uit de hoogte doen, dwingend, zelfverzekerde gezichtsuitdrukking.

## Beïnvloeden

De meeste ruzies tussen mensen gaan helemaal niet over de inhoud van de communicatie, maar over de relatiewens. Hoe vaak hoor je mensen niet zeggen: 'Ik wil die deur best dicht doen, maar je hoeft niet zo'n toon tegen me aan te slaan'. 'De manier waarop je het zegt bevalt me niet'. Met andere woorden, een ruzie ontstaat als je de relatiewens van de ander niet accepteert. Dat heeft veel met macht te maken. De kolonel schreeuwt tegen de soldaat: 'Looppas, mars!'. De soldaat accepteert die relatiewens niet en zegt: 'Kunt u dat niet wat vriendelijker vragen?' En de ruzie begint. Niet zo verstandig van die soldaat, want de kolonel heeft nu eenmaal veel meer macht. Hij kan de soldaat laten opsluiten. De meeste mensen die je tegenkomt, hebben echter niet de macht van een kolonel of een politiemans. Je hoeft zo'n autoritaire relatiewens dan ook niet te accepteren.

Met de Roos van Leary kun je begrijpen waarom je je soms zo overdonderd voelt. Veel mensen hebben de neiging in te binden als ze overschreeuwd worden. In termen van de cirkel: je gaat 'Onder' zitten als de ander zich 'Boven' gedraagt. En het omgekeerde gaat ook op. Als jij je teruggetrokken of afhankelijk gedraagt ('Onder'-gedrag vertoont) dan gaat de ander bijna vanzelf autoritair of leidend gedrag vertonen.

Feitelijk gaat de Roos van Leary uit van de stelling: "Gedrag van een ander is iemands eigen keuze." De Roos gaat er namelijk vanuit dat wanneer iemand het gedrag van de ander heeft gecategoriseerd, deze persoon het gedrag van de ander kan beïnvloeden met eigen gedrag.

Met de Roos van Leary kan het gedrag van de ander beter worden begrepen en beïnvloed:

- Voor mensvriendelijk gedrag is het verstandig om vaak *samen-boven* of *samen-onder* te reageren op de relatiewens van een ander. Het contact verloopt dan in een vriendelijke sfeer. U zult merken dat zelfs bullebakken dan makkelijker hanteerbaar worden.
- Het is niet goed om altijd *onder* te zitten: mensen lopen dan gauw over u heen. Evenmin is het aan te bevelen om altijd *boven* te reageren: zulke mensen wekken irritaties op, omdat ze nooit toegeven en het altijd beter lijken te weten.
- Aan de *samen*-kant zitten is wel goed voor een vriendelijke sfeer, maar er zijn situaties dat dit niet meer werkt. Bijvoorbeeld als u iemand een aantal keren vriendelijk heb gevraagd iets te doen, waarop de ander niet reageert. Dan kan een flinke *boven-tegen* reactie effect hebben. Het is wel goed om daarna weer *samen* te reageren, om de sfeer te herstellen.

## Voorbeeld

Je hebt een leidinggevende functie en een medewerker die onder jouw verantwoordelijkheid valt, vertoont initiatiefloos gedrag. Goed, de medewerker bewondert jou enorm en heeft hij respect voor je. Alleen, hij zoekt geregeld bevestiging bij jou; alsof hij naar complimenten vist. Soms merk je dat hij je zelfs imiteert qua gedrag. Aan de andere kant weet je dat je medewerker intelligent is. Dat hij best ideeën heeft. Alleen, hij toont dat nooit. Hij doet z'n ding, wil daarom gewaardeerd worden en dat is dan ook dat.

Je wilt eigenlijk dat hij wat meer pit toont. Wat meer enthousiasme tot zijn werk. Dat hij met initiatieven komt. Dat hij zijn kennis en vaardigheden inbrengt om zaken verbeterd te krijgen. Eigenlijk wil je dus dat hij meer 'helpend gedrag' (samen-gedrag en midden boven-gedrag) of zelfs 'leidend gedrag' (samen-gedrag en boven-gedrag) gaat vertonen.

Met de Roos van Leary heb je zijn gedrag geanalyseerd. Je medewerker vertoont namelijk samen-gedrag, gecombineerd met onder-gedrag. Zijn gedragspatroon valt dus onder het hokje 'meewerkend-gedrag' en heel vaak ook onder 'volgend-gedrag'.

Concreet heb je dus te maken met een combinatie van samen-gedrag en onder-gedrag. Deze wil je graag veranderd zien in samen-gedrag en boven-gedrag ('helpend gedrag' of zelfs 'leidend gedrag'). Alleen... Door zijn gedrag, roept hij bij jou juist 'leidend gedrag' op (onder-gedrag van de ander roept bij jou namelijk boven-gedrag op). Daarmee verandert er niks. Want jouw 'leidend gedrag' (samen-gedrag en boven-gedrag) roept bij je medewerker weer 'volgend gedrag' (samen-gedrag en onder-gedrag) op. En zo is de vicieuze cirkel compleet.

Nu je dat weet probeer je het principe van de Roos uit. Je gaat naar hem toe en jij vertoont naar je medewerker bewust 'samen-gedrag' én 'onder-gedrag'. Je kiest dus bewust om geen 'leidend gedrag', maar 'volgend gedrag' te hanteren. Concreet vraag je jouw medewerker om advies. Je stelt je onderdanig op. Je hebt geen antwoorden; je hebt alleen vragen. Vooral 'hoe-vragen' zijn daarbinnen belangrijk (hoe kunnen we dat doen, hoe moeten we dat aanpakken, hoe gaan we daarmee aan de slag). Je medewerker wordt door jouw gedrag uitgenodigd om samen-gedrag en boven-gedrag te vertonen ('helpend gedrag' of 'leidend gedrag'). Daarmee heb je met jouw gedrag zijn gedrag beïnvloed en bereik je als leidinggevende je doel; meer pit en initiatief van je medewerker.

Noot: Merk bij dit voorbeeld op dat *leidend-gedrag* niet staat voor *gedrag dat een goed leider moet vertonen*. 'Leidend-gedrag' staat voor 'boven-gedrag', gecombineerd met 'samen-gedrag'. Als persoon met een leidinggevende functie heb je alle mogelijke gedragingen in je en kan je die bewust en flexibel inzetten naar gelang de situatie, het doel en de persoon tegenover je. Met andere woorden; in het voorbeeld past de leider bewust onderdanig gedrag toe; daarmee is de leider nog steeds de leider.

