

## Techniek: De Roos van Leary

### Uitwerking en voorbeelden

Als aanvulling op techniek 50 van het boek SLIM! geven we in dit artikel enerzijds een samenvatting en anderzijds een nadere uitwerking van de Roos van Leary. We geven u veel (herkenbare) voorbeelden. Tevens behandelen we vastgelopen interactiepatronen, alsook een voorbeeld van onder-tegengedrag. Ten slotte focussen we ons op non-verbaal gedrag.

De Roos van Leary is – in de jaren '60 - ontwikkeld door de Amerikaanse psycholoog Timothy Leary. Hij ontdekte dat de manier waarop mensen reageren in veel gevallen voorspelbaar is. Bepaald gedrag roept namelijk een bepaalde reactie op. Dit maakt dat gedrag te voorspellen en te beïnvloeden is.

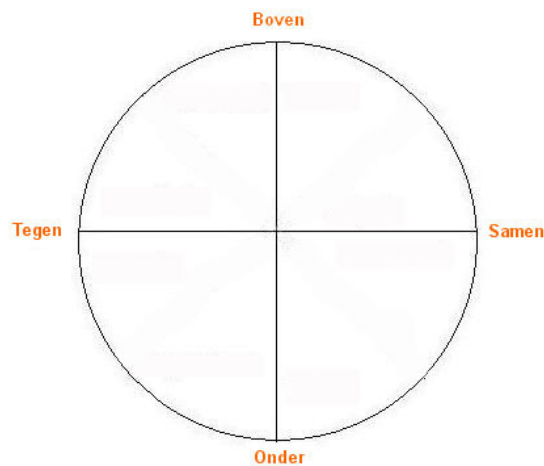
### 1.1 De Roos van Leary

De Roos van Leary heeft het model van een windroos. De windroos is opgebouwd uit twee assen, die samen een kruis vormen. In de meest eenvoudige vorm is de Roos van Leary verdeeld in vier delen (kwadranten).

Mensen hebben in relaties met andere mensen twee basisbehoeften:

1. We willen invloed hebben op anderen en hun omgeving
2. We willen geaccepteerd worden.

Vanuit deze basisbehoeften is het assenstelsel van de Roos van Leary opgebouwd:



1. De verticale as – die van boven en onder – geeft de mate van invloed aan: bovengedrag is gericht op veel invloed uitoefenen; ondergedrag is dat niet of nauwelijks.
2. De horizontale as – die van tegen en samen - geeft de mate van acceptatie (relatie) aan: samengedrag is gericht op acceptatie; tegengedrag op andere belangen, meestal resultaat.

Rechts staan begrippen zoals: samen, wij, relatie, samenwerking, sympathie en affectie.

Links staan begrippen zoals: tegen, ik, taakgericht, autonomie, antipathie en afwijzing.



## **Analyseren**

De Roos van Leary plaatst gedrag in een overzichtelijk en visueel model. Daardoor kunt u iemands gedrag analyseren 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, maar ook bij het inspelen op en beïnvloeden van iemands gedrag. Gedrag is volgens Leary namelijk altijd een gevolg van gedrag. In de interactie tussen mensen roept het gedrag van de dus een bepaald gedrag van de ander op:

- Boven-samen-gedrag (leidend) roept onder-samengedrag (volgend) op. Dit geldt andersom ook: onder-samengedrag (volgend) roept boven-samengedrag (leidend) op. Dit heet ook wel *complementair* gedrag.
- Boven-tegengedrag (aanvallend) roept onder-tegengedrag (verdedigend) op. En ook hier geldt weer het omgekeerde: onder-tegengedrag (verdedigend) vraagt om boven-tegengedrag (aanvallend) op. Dit heet ook wel *symmetrisch* gedrag.

### **Voorbeeld 1: leidend roept volgend op**

Tijdens een teamvergadering vertelt Dirk (directeur) dat hij volgende maand een pleidooi wil houden over taakgericht werken. Trudy valt hem in de rede: '*Nou ben benieuwd hoe ik dat zonder onderwijsassistente voor elkaar krijg met 34 kleuters!*' Dirk: '*Momentje Trudy, ik ben nog niet uitgesproken.*' Trudy accepteert de reactie van Dirk en houdt haar mond verder.

### **Voorbeeld 2: volgend roept leidend op**

Dirk en Kristien (IB'er) werken samen aan de update van het zorgplan. Kristien zit met de handen in het haar en roept: '*Ik snap hier niks van! Help!*' Dirk loopt naar haar toe en zegt: '*Laat me eens kijken ..... ohhh ... dat is niet zo heel erg moeilijk, mail me dat hoofdstuk even, dan zal ik je een voorzet geven.*'

### **Voorbeeld 3: aanvallend roept verdedigend op**

Pauline (leerkracht groep 3) komt met een rood hoofd de kamer van Dirk (directeur) binnen. Ze is boos en bliest: '*Dat stomme volgsysteem! Ben er uren mee bezig en je schiet er geen steek mee op. Allemaal verloren tijd!*' Dirk kent Pauline. Het is niet de eerste keer, dat ze hierover moppert en klaagt. Hij zegt: '*Ik kan er ook niks aan doen. Het moet van de inspectie.*'

### **Voorbeeld 4: verdedigend roept aanvallend op**

Rens (leerkracht van groep 6) heeft voor de vierde keer de toetsresultaten niet op tijd ingeleverd bij Kristien (IB'er). Hij verontschuldigt zich: '*Ik heb het zo druk gehad met het organiseren van het voetbaltoernooi. Sorry hoor, maar ik heb er nog geen tijd voor gehad.*' Kristien loopt hem al drie weken achter de voden en antwoordt geïrriteerd: '*Ik heb er schoon genoeg van. Ik ben je smoesjes spuugzat! Door jouw gedoe kom ik in tijdnood.*'

## **Beïnvloeden**

De Roos van Leary gaat ervan uit dat wanneer iemand het gedrag van de ander heeft gecategoriseerd, deze persoon het gedrag van de ander kan beïnvloeden met eigen gedrag. Met andere woorden: als het gedrag van een ander u niet bevalt, dan zult u zelf moeten



veranderen. Hoe dit werkt verduidelijken we met aan de hand van de eerder gegeven voorbeelden.

#### **Voorbeeld 1**

Trudy reageert vaker ongenueanceerd. Haar reacties komen aanvallend en opstandig over, terwijl ze dat beslist niet zo bedoelt. Wanneer Dirk tijdens een vergadering eens wat vaker volgend gedrag van Trudy wil zien, dan zal hij zelf meer de leiding op zich moeten nemen. Hij kan haar bijvoorbeeld van te voren op de hoogte stellen en haar uitnodigen mee te denken.

#### **Voorbeeld 2**

Dirk neemt Kristien haar probleem uit handen. Hij lost het op door zijn reactie. Wanneer hij zegt: *'Kom op meid, je kunt het wel! Waar zit het probleem?'*, dan nodigt hij Kristien uit tot leidend gedrag door zichzelf volgend op te stellen.

#### **Voorbeeld 3**

Wanneer Dirk het aanvallende gedrag van Pauline beu is, zal hij moeten stoppen met zijn eigen verdedigende gedrag. Wat zou Pauline doen, als Dirk zou zeggen: *'Pak de telefoon, bel de inspectie en informeer naar het nut van een volgsysteem.'*

#### **Voorbeeld 4**

Wilt u graag dat de ander niet altijd in de verdediging zit, zorg dan dat u niet gaat aanvallen. Rens moet wel uit de verdediging komen, wanneer Kristien zegt: *'Hoe kan ik je helpen om ervoor te zorgen dat het de volgende keer wel in orde is?'*

### ***Vastlopende interactiepatronen***

Als twee mensen samen in hetzelfde kwadrant zitten, houden zij hetzelfde gedrag in stand. Per kwadrant ligt het volgende effect voor de hand:

- Twee mensen in het kwadrant boven-tegen kunnen belanden in een machtsstrijd
- Twee mensen in het kwadrant boven-samen willen beiden graag hun eigen plan uitvoeren en gewaardeerd worden
- Twee mensen in het kwadrant onder-samen komen niet veel verder, omdat initiatief ontbreekt.
- Twee mensen in het kwadrant onder-tegen versterken elkaar in hun kritische houding of isolement

U kunt hiermee aan de slag door eerst naast de ander in de Roos te gaan zitten. We geven twee voorbeelden ter illustratie:

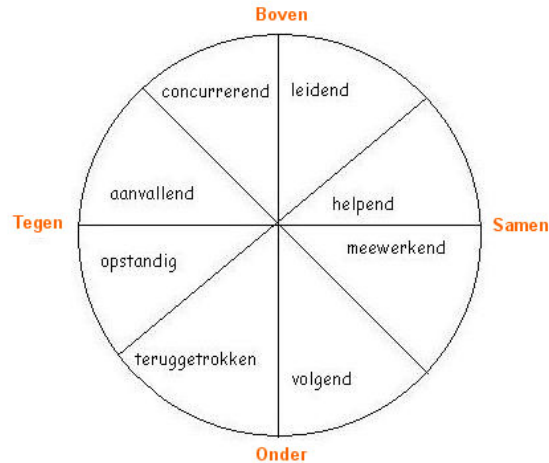
1. Is de ander aanvallend, dan reageert u leidend: *'Wat reageer jij heftig! Wat mankeert er aan mijn voorstel? Ik wil graag eens met jou praten over wat er dwars zit.'*
2. Is de ander verdedigend, dan reageert u volgend: *'Ja, het is ook heel erg. Vreselijk!'*

Vervolgens kiest u in welk kwadrant u wil zitten en daar past u uw gedrag op aan. En dan kunt u effectief met elkaar communiceren.



## De Roos in acht delen

Tot nu toe hebben de Roos in vier kwadranten behandeld. Als we elk kwadrant in tweeën splitsen, krijgen we acht segmenten.



Boven-samen wordt dan verdeeld in een segment (leidend) waar Boven belangrijker is dan Samen en segment (helpend) waar Samen belangrijker is dan Boven. Onder-tegen wordt verdeeld in een segment (teruggetrokken) waar Onder belangrijker is dan Tegen en een segment (opstandig) waar Tegen belangrijker is dan Onder. Enzovoort.

De segmenten in een kwadrant vertonen als het ware tegengesteld gedrag.

### Onder-tegen gedrag

Stel: een aantal teamleden zit voornamelijk ik het segment onder-tegen of tegen-onder. Mensen met onder-tegengedrag vertonen teruggetrokken gedrag. Ze houden zich vaak buiten de discussie. Het kan hen niet zo veel schelen wat er besloten wordt en voor veel onderwerpen tonen ze geen interesse. Mensen met tegen-ondergedrag zijn opstandig, stellen kritische vragen, bieden weerstand en zoeken conflicten. Dit is een lastige situatie met veel negatieve gevolgen voor de collegialiteit en sfeer in school, want dit gedrag roept ander gedrag op: onder-tegengedrag roept arrogantie en superioriteit op; tegen-ondergedrag roept agressie op.

Wat kunt u doen?

Met de Roos van Leary kunt u bijvoorbeeld in het MT bedenken welk ander gedrag u graag zou willen zien van deze teamleden, bijvoorbeeld een actieve, op samenwerking gerichte houding. Dit is gedrag in de hoek van boven-samen of samen-boven. Vervolgens kiest u het gedrag dat samen-boven als effect heeft, dus samen-onder. In plaats van deze teamleden te wijzen op hun plichten, kiest u voor een totaal andere aanpak: samen-onder, dus volgend, vragend gedrag.

Concreet vraagt u deze teamleden om hulp: 'Wat kan het MT doen om de samenwerking te bevorderen, wat hebben deze teamleden nodig voor een goede samenwerking?' U stelt zich expres 'onderdanig' op. U heeft geen eisen, maar 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). De teamleden worden door uw gedrag uitgenodigd om



samengedrag (helpend) en bovengedrag (leidend) te vertonen. Daarmee heeft u met uw gedrag het gedrag van de betreffende teamleden beïnvloed en bereikt u als MT uw doel: een meer actieve, op samenwerking gerichte houding van deze teamleden. Het werkt niet altijd, maar proberen is zeker de moeite waard.

### **Verbaal en non-verbaal**

Interactie verloopt via twee communicatiekanalen:

1. Verbaal (alles wat we zeggen)
2. Non-verbaal (lichaamstaal).

Deze twee kanalen moeten in overeenstemming – congruent – zijn. Wanneer dit niet het geval is, ontstaat verwarring. Wanneer een vader zijn kind glimlachend een standje geeft, zal de boodschap nauwelijks overkomen. Wanneer Pauline met een nors gezicht vertelt dat ze een leuke dag heeft gehad, zal Dirk twifelen aan de waarheid van dat antwoord. Verbaal jokken is veel makkelijker dan non-verbaal. Het grootste deel van de boodschap wordt dan ook non-verbaal 'verteld'.

Bij elk segment uit de Roos van Leary hoort verbaal en congruent non-verbaal gedrag. In het onderstaande schema geven we een overzicht.

<b>Segment</b>	<b>Verbaal</b>	<b>Non-verbaal</b>
Leidend	Ik overtuig/adviseer	Ik ben nadrukkelijk aanwezig
Helpend	Ik toon begrip	Ik heb oogcontact
Meewerkend	Ik toon respect	Ik luister en bevestig
Volgend	Ik stel vragen	Ik blijf onopvallend
Teruggetrokken	Ik klaag	Ik isoleer me
Opstandig	Ik stel kritische vragen	Ik toon afkeer
Aanvallend	Ik beledig	Ik ben nadrukkelijk aanwezig
Concurrerend	Ik schep op	Ik ben arrogant

### **Tot slot**

Nu nog de praktijk. U zult merken, dat u zich met deze kennis bewust zult worden van de werking van de Roos van Leary. De voorbeelden liggen op straat en u heeft er dagelijks mee te maken. Oefening baart kunst en lukt het niet, of lukt het niet in één keer: geen probleem! Er komt altijd een volgend interactiemoment waarop u het weer kunt proberen. Durf ermee te spelen en u zult zien dat het werkt.

### **Filmpjes**

<http://www.youtube.com/watch?v=SDXZ7lrVo7M>

Uitleg Roos van Leary (gesprek)

<http://www.youtube.com/watch?v=1Db1CT-y9yk>

Een teamvergadering: beïnvloeden van gedrag



***Geraadpleegde bronnen, aanbevolen boeken/spellen***

Van Dijk, B. (2008), *Beïnvloed anderen, begin bij jezelf. Over gedrag en de Roos van Leary*, Thema.

Cuvelier, F. (2008), *De Stad van Axen. Gids bij menselijke relaties*, Uitgeverij Pelckmans.

Van Dijk, B. en F. Moes (2005), *Het grote beïnvloedingsspel*, Thema. (De Roos van Leary uitgewerkt in spelvorm. Leuk en leerzaam!)