

# Communicatieve stijl als methodisch instrument

---

*Samenwerken is een dynamisch proces. Het is geen optelsom van vaste posities. Er zijn geen geboren leiders of verstokte volgers, maar gedrag dat voortkomt uit de wisselwerking tussen de teamleden. De juiste communicatiestijl in dit dynamische geheel hangt af van de samenstelling van het team of de cliëntgroep. Dit vraagt enige wendbaarheid in ons gedrag.*

De manier waarop we anderen beïnvloeden door ons gedrag blijft vaak onbesproken. Het zou goed zijn dit meer te doen, maar in de praktijk gebeurt het niet. In functioneringsgesprekken kan feedback worden gegeven, maar in den regel blijven opmerkingen over communicatie steken in de 'geintjes'-sfeer. Ondanks goede bedoelingen spreken werknemers elkaar op de werkvloer nauwelijks aan op hun gedragstijl en slijten omgangsvormen in die niet altijd effectief zijn. Meta-communicatie – praten over elkaars communicatie- is blijkaar nogal confronterend. In teams kan dit leiden tot het zoeken van zondebokken. Elkaar rechtstreeks aanspreken is een paardenmiddel dat ondanks goede voornemens (na een team-buidingsweekend) veelal ongebruikt blijft.

Wat dan? Staan we dan met lege handen tegenover dwarsliggers, zeurpieten, haantjes en ruziemakers? Niet als we bewust een communicatieve stijl toepassen die functioneel gedrag uitlokt.

## Het model van Leary

In de jaren vijftig van de vorige eeuw is in de Verenigde Staten een communicatiemodel ontwikkeld door een aantal gedragswetenschappers, waaronder Timothy Leary. Zij signaleerden patronen volgens welke teamleden elkaar beïnvloeden en typeerden een achttal communicatieve stijlen. Deze hebben te maken met het betrekkingniveau van de communicatie. Het inhoudsniveau - het onderwerp waarover vergaderd wordt, bijvoorbeeld- staat hier los van. Het model richt zich uitsluitend op *hoe* iemand communiceert (betrekkingniveau) en niet wat hij inbrengt (inhoudsniveau). Door de vorm van het cirkeldiagram is dit model bekend geworden als 'de roos van Leary'.

Leary komt tot zijn indeling door te letten op twee aspecten van interpersoonlijk gedrag: invloed en afstand.

### Invloed

Je kunt hierbij denken aan in hoeverre iemands ideeën worden nagevolgd, niet vanwege het idee zelf maar omdat juist *die* persoon het naar voren brengt. Leary spreekt in dit verband over 'boven' of 'onder' gedrag. Dit correspondeert met de bovenste respectievelijk de onderste segmenten in 'De Roos'. Het gaat hem er niet om gedrag te waarderen: 'boven' gedrag is niet beter dan 'onder' gedrag.

Non-verbaal wordt 'boven'gedrag wel in verband gebracht met een vloeiend bewegingspatroon waarmee met een zeker gemak ruimte wordt ingenomen. Dit kan zowel letterlijk 'ruimte-nemen'

inhouden, zoals voetgangers in een drukke straat dit doen. Maar ook spreekruimte. Vooral via oogcontact – anderen aankijken of weggijken - wordt een ruimte afgebakend.

'Onder'-gedrag kenmerkt zich door het 'geven van ruimte', veelal door een wat haperend bewegingspatroon waarmee 'aanzetend' of 'afwachtend' ruimte wordt ingenomen. Dit is duidelijk waarneembaar door de manier waarop een groepslid zich presenteert. Let maar eens op het gemak waarmee het ene teamlid te laat komt of de aarzelen manier waarop een ander teamlid aanschuift bij een late binnenkomst.

### Afstand

Gelet op een werksituatie heeft dit aspect te maken met de mate waarin iemand zich 'tegenover' anderen opstelt. Dit kan zich bijvoorbeeld uiten in agressief of opstandig gedrag waarbij anderen worden gezien als groepsleden die 'tegenwerken'. Hier tegenover staan communicatiestijlen waarbij de ander als 'medestander' wordt opgevat.

Leary spreekt hier over 'tegen'gedrag en 'samen'gedrag. Tegen-gedrag zal eerder een botsing uitlokken. Het benadrukt de verschillen, het schept hierdoor afstand. 'Ik ben anders dan jij'. Samen-gedrag is gericht op het zich verbinden met elkaar, het benadrukt de overeenkomsten. Deze collega's kunnen het goed met elkaar vinden. Ze herkennen zich in elkaars situatie of eigenheid. Ze delen ervaringen en meningen en gebruiken 'we' taal. Non-verbaal kun je hierbij denken aan een zekere mate van afstemming van bewegingen, mimiek en stemintonatie. Dit gebeurt meestal onbewust. Je kunt dit zien als twee gesprekspartners elkaar toenaderen en elkaars houding spiegelen.

Gedoseerd 'tegen-gedrag' is niet minder functioneel dan 'samen-gedrag'. Een beetje peper kan verschillen verhelderen en een uitdagende sfeer bevorderen.

### Wisselwerking

De Roos van Leary onderscheidt communicatiestijlen volgens de bovenstaande aspecten. Een invloedrijk teamlid dat tegen-gedrag vertoont wordt bijvoorbeeld getypeerd als 'competitief'. Dit lid zal bij voorkeur tegengas geven. Andere aanduidingen aan de bovenkant van de Roos (veel invloed) zijn: agressief, leidend en helpend

De onderste segmenten worden beschreven als 'opstandig', 'teruggetrokken', 'afhankelijk' en 'meewerkend', naar gelang het aspect 'tegen/samen' waarneembaar is in het gedrag.

Leidend-gedrag, een combinatie van invloedrijk en verbindend (samen) gedrag is meestal geschikt om teams aan te sturen. Maar niet altijd. Leary ontdekte dat gedragsstijlen elkaar beïnvloeden. Enerzijds zijn mensen geneigd elkaar te spiegelen. Samen-gedrag roept samen-gedrag op. En wie sterk 'tegen-gedrag' laat zien lokt in den regel ditzelfde gedrag uit in zijn omgeving. Anderzijds wekt bepaald gedrag complementair gedrag op. Een bekend voorbeeld is dat leidend gedrag tot afhankelijk gedrag kan leiden. Dan is het zaak voor de teamleider om gas terug te nemen, zodat anderen de ruimte kunnen nemen en meewerkend-gedrag gaan vertonen. De leider vertoont dus niet altijd leidend gedrag, maar speelt in op de dynamiek in zijn groep.

Door oog te hebben voor de communicatieve stijl van collega's en cliënten kan het eigen gedrag methodisch worden gebruikt om een zo functioneel mogelijke sfeer te scheppen. Natuurlijk houdt iedereen zijn voorkeur voor een bepaalde stijl. Het gaat niet om eenheidsworsten, maar mensen die opbloeien. De Roos van Leary biedt een kader om hiermee bezig te zijn.