

# Hoofdstuk 1: Communicatieve stijl

---

## 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. Dit model beschrijft de interpersoonlijke communicatie tussen mensen en is bekend geworden onder de naam: 'de roos van Leary'. Het model onderscheidt acht communicatieve stijlen. Deze hebben te maken met het betrekkningsniveau van de communicatie. Het inhoudsniveau staat hier los van.

Waar mensen samen zijn, en in het bijzonder samenwerken, zijn een aantal typerende gedragingen waargenomen. Deze werden in verband gebracht met twee onderliggende aspecten:

1. de mate waarin de groepsleden invloed op elkaar uitoefenen
2. hoe persoonlijk of afstandelijk de betrokkenen met elkaar omgaan.

## 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. Het is nu eenmaal zo dat in een groep verwachtingen spelen waardoor verschillend gewicht wordt toegekend aan elkaars meningen. Nogmaals: we letten hierbij op het betrekkningsniveau van de communicatie, de inhoud kan variëren. Hierbij hoeft het niet zo te zijn dat een invloedrijk groepslid veelvuldig aan het woord is. Ook non-verbaal kan een persoon (juist) veel invloed hebben.

In dit verband duikt steeds vaker de term 'charismatisch leider' op als iemand die 'van nature' een zekere uitstraling heeft. Zowel managers als profvoetballers pronken met die aanduiding. Soms leeft de opvatting dat invloedrijk zijn een aangeboren eigenschap is. Het gedragsmodel dat we hier bespreken beperkt zich tot een typering van gedrag. De onderliggende opvatting is dat ieder mens zijn gedragsrepertoire kan uitbreiden en er dus niet zo iets bestaat als 'geboren leiders' en dito volgers.

Het begrippenpaar dat sociaal-psychologen hanteren is 'dominantie' versus 'onderwerping'. In het dagelijks spraakgebruik ook nogal beladen termen. Om die reden zullen we in dit boek het woord 'macht' zoveel mogelijk vermijden. De term 'invloed' dient dus niet te worden opgevat als het willen overheersen van anderen, maar is eenvoudigweg een aanduiding gelet op – je zou kunnen zeggen – 'de mate van sturing' die aan een groepslid kan worden toegeschreven.

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 ondergedrag. Soms is het handig om juist ondergedrag aan te nemen, niet uit volgzzaamheid maar uit een bewuste keuze.

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 dit doen in een drukke straat. Maar ook spreekruimte. Vooral via oogcontact – anderen aankijken of wegstaren - wordt een ruimte afgebakend.

Ondergedrag kenmerkt zich door het 'geven van ruimte', veelal door een wat haperend bewegingspatroon waarmee 'aanzelend' 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 groepslid te laat komt of de aarzelen manier waarop een ander groepslid aanschuift bij een late binnenkomst.

Tenslotte, en hier wordt verderop in het boek dieper op ingegaan, is interpersoonlijk gedrag natuurlijk een wisselwerking. Wie in een vergadering uiteindelijk het laatste woord 'heeft', hangt niet alleen af van wie het woord 'neemt', maar ook van wie het laatste woord 'krijgt'.

## 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 scheidt hierdoor afstand. 'Ik ben anders dan jij'.

Samengedrag is gericht op het zich verbinden met elkaar, het benadrukt de overeenkomsten. De gesprekspartners laten merken zich te herkennen in elkaars situatie of eigenheid. Ze delen ervaringen en meningen en gebruiken 'we' taal.

Non-verbaal kun je 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.

Ook bij deze tweedeling is er geen sprake van een waardering. 'Tegen' is niet per definitie minder geschikt dan 'samen'. Omdat we de roos van Leary ook hanteren als instrument om een goede 'samen'-werking te bevorderen, kan dit woord verwarrend werken. Hoewel extreem tegengedrag waarschijnlijk tot weinig samenwerking leidt, is het niet zo dat 'tegen' gedrag het groepsproces altijd belemmert. Competitief gedrag bijvoorbeeld kan standpunten verhelderen en anderen uitdagen wat meer stelling te nemen. In dit verband zou je kunnen spreken van 'tegenover' gedrag, waardoor verschillen duidelijk worden.

Onthoud in ieder geval dat we hier spreken over 'samen' en 'tegen'-gedrag en niet over 'samen- of tegenwerking'.

Tenslotte nog de volgende opmerking: 'samen' en 'tegen' gedrag wordt wel gekoppeld aan vriendelijk of onvriendelijk. Dit is te simpel gesteld. Gedrag waarmee iemand zich onderscheid en tegenstand uitlokt kan wel degelijk vriendelijk gebracht worden.

'Samen-gedrag' en vriendschappelijkheid liggen in elkaars verlengde, en het is logisch dat hier ook meer vriendelijk gedrag wordt uitgewisseld. Maar het gelijk stellen van 'vriendelijk' aan 'samen' gaat te ver. Je hebt nu eenmaal vriendelijke en minder vriendelijke mensen, 'voor de koffie' en 'na de koffie'.