



Ace! Management Partners

Training • Coaching • Consulting • Interim Management



Den Haag • Amsterdam • Den Bosch • Rotterdam
Zwolle • Utrecht • Arnhem • Amersfoort • Breda
Eindhoven • Maastricht • Brussel • Antwerpen

Ace! Zelftest
De roos van Leary



Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE	2
DE ROOS VAN LEARY	2
INLEIDING	2
DE TESTVRAGEN	3
VERWERKING VAN DE ANTWOORDEN	4
VOORBEELDGEDRAG PER TYPE	6
WAAROM IS DE ROOS VAN LEARY ZO BELANGRIJK?	7
DISCLAIMER	8

De Roos van Leary

Inleiding

Als mensen communiceren doen ze dat door middel van verbaal en non-verbaal gedrag. Maar er valt meer te zeggen over communicatie. 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
- Et cetera

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 dan is dat lang niet zo bevelend als wanneer hij dat in je gezicht schreeuwt. Ook de gezichtsuitdrukking is belangrijk. Met een lachend gezicht is heel wat anders dan met een van woede vertrokken gezicht.

Dus: elke boodschap kent 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 woordkeus, intonatie, gebaren, stemvolume, gezichtsuitdrukking e.d. Dus vooral op non-verbaal en paralinguaal gedrag.

De Amerikaanse psycholoog Leary heeft zich veel met de relatiewens in de communicatie bezig gehouden. Bij de relatiewens gaat het in feite om twee vragen:

- Wie is de baas? (wie zit boven en wie zit onder?) Je kunt dat uitzetten op een verticale lijn, de dominantie-as.
- Met elkaar of tegen elkaar? samen of tegen? Dat kun je uitzetten op een horizontale lijn, de sympathie-as.

De testvragen

De interactie die ik beschouw is: ik tov _____

Actie ► Kies per vraag steeds uw eigen (voorkeurs)gedrag. In deze relatie denk ik van mijzelf dat ik mij meestal gedraag als iemand die:

1. 1 De leiding neemt en beïnvloedt
 2 Begrijpend is en goede raad geeft
2. 1 Macht en invloed uitoefent
 2 Akkoord gaat en bereid is tot samenwerking
3. 1 De zaken organiseert en structureert
 2 Hulp vraagt i.p.v. zelf initiatief te nemen
4. 1 Zegt hoe het moet en niet mag
 2 Zich bescheiden terugtrekt op zijn eiland
5. 1 Zelf beslist, instructies geeft en achteraf controleert
 2 Ontevreden en geprikkeld is
6. 1 De touwtjes in handen houdt
 2 Bestraffend en vijandig is
7. 1 Volgzaamheid en gehoorzaamheid vraagt
 2 Op eigen benen kan staan zonder hulp van anderen
8. 1 Aanmoedigt, stimuleert en beloont
 2 Instemt en meegaat met een voorstel
9. 1 Sympathie, aandacht en begrip aanbiedt
 2 Opkijkt nr het advies, de leiding en goedkeuring v. sterkeren
10. 1 Bemiddelt tussen personen en meningen
 2 Nogal gereserveerd en zwijgzaam is
11. 1 Uitnodigt tot praten, luisteren, uitspreken
 2 Zich benadeeld voelt en ertegen protesteert
12. 1 Ervoor zorgt dat niemand uit de groep gestoten wordt
 2 Kan dreigen en een scherpe toon kan laten horen
13. 1 Graag een beetje 'bevadert' en beschermt
 2 Zeker is van zijn stuk, wat anderen ook zeggen
14. 1 Met plezier meedoet aan een initiatief
 2 Zeer nauwgezet een opdracht, instructie of werkmethode uitvoert
15. 1 Compromissen belangrijker vindt dan meningsverschillen
 2 Nogal schuchter is en in zichzelf teruggetrokken
16. 1 Vooral belang hecht aan harmonie en de 'goede gang van zaken'
 2 Twijfelend en sceptisch is tov de 'goede' bedoelingen van anderen
17. 1 Zich aanpast aan de geldende reglementen en gewoontes
 2 In de aanval kan gaan als het niet naar zijn zin verloopt
18. 1 Vriendelijk wil zijn en steun wil geven aan initiatieven
 2 Zijn eigen weg gaat, zelfs tegen alles in

Ace! Management Partners

Business training • Business coaching • Management consulting

19. 1 Een trouwe medewerker is, die altijd akkoord gaat en zich neerlegt bij beslissingen
2 Denkt dat men weinig aan hem heeft
20. 1 Bewondering en respect heeft voor de machtigen
2 Afwijst en geen vertrouwen geeft
21. 1 Voortdurend bescherming en leiding verwacht
2 Sarcastisch kwetsend en kleinerend is
22. 1 Niet liever vraagt dan dat men hem zegt wat hij precies moet doen en hoe
2 Een beetje misprijzend neerkijkt op anderen
23. 1 Zich om zijn eigen fouten verontschuldigt
2 Zich uitgebuit voelt en kritiek heeft op heel wat dingen
24. 1 Aan zichzelf twijfelt en schuldgevoelens heeft
2 Treiterend en met 'steken onder water' tewerk gaat
25. 1 Denkt niets waard te zijn, het slachtoffer van de situatie te worden
2 Zelfvoldaan, superieur, een beetje 'uit de hoogte' is
26. 1 Bitter en afwijzend is t.a.v. elke autoriteit en invloed
2 Er desnoods met de blote vuist ingaat
27. 1 Achter alles iets zoekt en wel eens een gemeend gebaar afwijst
2 Zichzelf boven allen liefheeft
28. 1 Niet nalaat anderen eens brutaal de waarheid te zeggen
2 Spontaan in competitie komt met de leidende figuren

Verwerking van de antwoorden

Actie ► Breng je antwoorden (1 of 2) over in onderstaande verwerkingstabel. Tel het aantal eentjes verticaal in de kolommen (A-G) en het aantal tweetjes horizontaal in de rijen (H-N).

	Leiding geven	Helpen	Meewerken	Afhangen	Terugtrekken	Weerstaan	Aanvallen	Bestrijden	
Leiding geven	1								H
Helpen		8							I
Meewerken			14						J
Afhangen				19					K
Terugtrekken					23				L
Weerstaan						26			M
Aanvallen							28		N
Bestrijden									
	A	B	C	D	E	F	G		

Controle: het totaal aantal 1-en en 2-en moet 28 zijn.

Ace! Management Partners

Business training • Business coaching • Management consulting

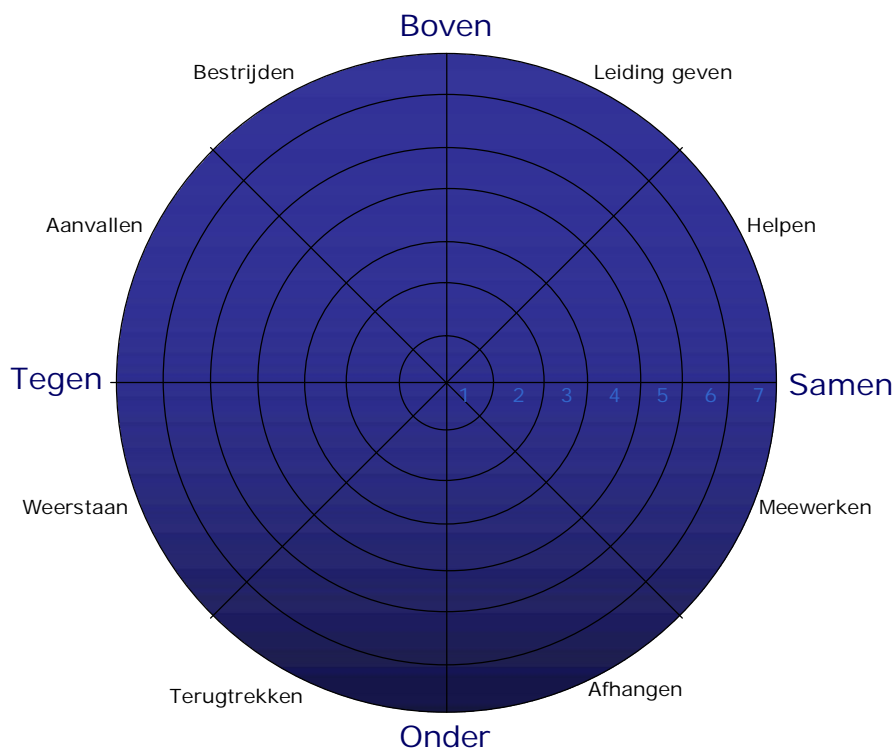
Actie ▶ Werk de uitkomst nu verder uit op basis van de uitkomsten A tm N. Maak de berekeningen bij score en kruis in het volgende overzicht de uitkomst aan.

Gedragstijl	Score	0	1	2	3	4	5	6	7
21	Leidinggeven	A							
22	Helpen	B+H							
23	Meewerken	C+I							
24	Afhangen	D+J							
25	Terugtrekken	E+K							
26	Weerstaan	F+L							
27	Aanvallen	G+M							
28	Bestrijden	N							

Actie ▶ Maak nu op basis van de uitkomsten 21 tm 28 de berekeningen 31-34 bij sectorvoorkeur. Gebruik vervolgens de uitkomsten om de dimensievoorkeur te berekenen.

Sectorvoorkeur				Dimensievoorkeur			
31	Boven-samen	= 21+22 =	<input type="text"/>	Boven	= (31+34)/2=	<input type="text"/>	
32	Onder-samen	= 23+24 =	<input type="text"/>	Onder	= (32+33)/2=	<input type="text"/>	
33	Onder-tegen	= 25+26 =	<input type="text"/>	Samen	= (32+31)/2=	<input type="text"/>	
34	Boven-tegen	= 27+28 =	<input type="text"/>	Tegen	= (33+34)/2=	<input type="text"/>	

Actie ▶ Kleur het overeenstemmend aantal vakjes uit je gedragstijl van vorig raster



MEEST voorkomende Dimensie _____
 Sector _____
 Gedragstijl _____

MINST voorkomende Dimensie _____
 Sector _____
 Gedragstijl _____

Ace! Management Partners

Business training • Business coaching • Management consulting

Voorbeeldgedrag per type

1. De sector Boven-Samen (BS, leiding geven).

Zelfdefinitie:	ik ben sterker, beter dan jij; Ik overzie het.
Definitie van de ander:	jij bent zwak en hulpbehoevend.
Relatiedefinitie:	jij moet naar mij luisteren.
Verbaal:	raad geven, beïnvloeden, overtuigen, regelen, voordoen e.d.
Non-verbaal:	energieke houding, naar voren zitten, luide stem.

2. De sector Boven-Tegen (BT, bestrijden).

Zelfdefinitie:	ik ben beter dan wie ook, ik vertrouw alleen op mezelf.
Definitie van de ander:	jij bent vijandig en zwak.
Relatiedefinitie:	kijk naar mij en voel je minderwaardig.
Verbaal:	bevelen, anderen negeren, kritiek geven, andere leiders afkraken, scherpe opmerkingen maken.
Non-verbaal:	uit de hoogte doen, neus ophalen, kin in de lucht steken, strenge Gezichtsuitdrukking.

3. De sector Tegen-Boven (TB, aanvallen).

Zelfdefinitie:	ik ben kwaad, bedreigend.
Definitie van de ander:	jij bent vijandig en machteloos.
Relatiedefinitie:	wees bang voor mij.
Verbaal:	afstraffen, bedreigen, bang maken, uitlachen, kleineren, schelden.
Non-verbaal:	luid praten, schreeuwen, slaan, dreigend kijken, vuisten ballen.

4. De sector Tegen-Onder (TO, weerstaan).

Zelfdefinitie:	ik ben anders dan anderen, ik heb niemand nodig.
Definitie van de ander:	jij bent onbetrouwbaar, jij mag mij niet.
Relatiedefinitie:	verwerp me, haat me maar.
Verbaal:	kritische vragen stellen, ongelooft voorwenden, cynisch doen, wrokkig zijn, conflict uitlokken, de ander afwijzen of boos maken.
Non-verbaal:	vinnig of boos kijken, bokkig gedrag vertonen, nee schudden als de ander praat.

5. De sector Onder-Tegen (OT, terugtrekken).

Zelfdefinitie:	ik doe alles verkeerd, het is mijn eigen schuld.
Definitie van de ander:	jij bent bedreigend.
Relatiedefinitie:	bemoei je maar niet met mij.
Verbaal:	zelfverwijten maken, zichzelf afbreken, klagen, zeuren, bijna niets zeggen.
Non-verbaal:	wegkijken, in elkaar gedoken zitten, triest kijken, snikken, in een hoekje zitten, star gedrag vertonen.

6. De sector Onder-Samen (OS, afhangen).

Zelfdefinitie:	ik ben zwak en gewillig, ik heb hulp nodig.
Definitie van de ander:	jij bent steviger dan ik.
Relatiedefinitie:	jij moet mij helpen en leiding geven.
Verbaal:	raad vragen, moeilijkheden voorleggen, goedkeuring vragen.
Non-verbaal:	zacht spreken, ineengedoken zitten, zuchten, wegstaren.

7. De sector Samen-Onder (SO, meewerken).

Zelfdefinitie:	ik ben vriendelijk, aardig en meegaand.
Definitie van de ander:	jij bent ook vriendelijk en aardig.
Relatiedefinitie:	zeg maar wat je wilt; ik ben tot alles bereid.
Verbaal:	gelijk geven, vleien, bewonderen, goedpraten, respectvol gedrag naar leiders vertonen.
Non-verbaal:	beleefd kijken, veel glimlachen, jaknikken, gediensig zijn.

8. De sector Samen-Boven (SB, helpen).

Zelfdefinitie:	ik ben evenwichtig, betrouwbaar en sympathiek.
Definitie van de ander:	jij bent ook evenwichtig en sympathiek.
Relatiedefinitie:	wij mogen elkaar graag.
Verbaal:	moed inspreken, troosten, diensten bewijzen, samenwerken, compromissen zoeken, begrip tonen.
Non-verbaal:	vriendelijk kijken, veel oogcontact zoeken, aanraken, veel lachen.

Waarom is de roos van Leary zo belangrijk?

De meeste ruzies tussen mensen gaan helemaal niet over de inhoud van de communicatie, maar over de relatiewens. Hoe vaak hoor je mensen dat 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. De meeste mensen die je tegenkomt, hebben echter niet de macht van een kolonel of een politieman. 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 (ondergedrag vertoont) dan gaat de ander bijna vanzelf autoritair of leidend gedrag vertonen. Bijvoorbeeld:

- Jan: Wil jij niet even voor mij opbellen? Ik ben nu echt zo ziek (onder)
- Piet: Natuurlijk joh, geef maar even het nummer (boven).

Het vorige punt maakt het misschien al duidelijk. Met de Roos van Leary kun je de ander enigszins naar je hand zetten. Gedraag jij je *onder*, dan gaat de ander bijna vanzelfsprekend *boven* zitten. Ga jij echter *boven* zitten, dan moet de ander naar *beneden*. Maar let op; als jij je *samen* gedraagt, dan gaat de ander zich ook *samen* gedragen. En als jij je *tegen* gedraagt, dan doet de ander dat ook. Samengevat:

- Jij de ander
- Boven Onder
- Onder Boven
- Samen Samen
- Tegen Tegen

In contact met anderen is het erg handig om de Roos van Leary in je achterhoofd te hebben. Je kan het gedrag van de ander dan beter plaatsen.

Als je je mensvriendelijk wilt gedragen, 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. Je zult merken dat zelfs bullebakken dan makkelijker hanteerbaar worden.

Verder is het van belang flexibel te kunnen overstappen van het ene segment naar het andere. Het is niet goed om altijd *onder* te zitten; mensen lopen dan gauw over je 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 *samenkant* zitten is wel goed voor een vriendelijke sfeer maar er zijn situaties waarin dat niet meer werkt. Bijvoorbeeld als je iemand een aantal keren vriendelijk hebt gevraagd iets voor je te doen, waarop de ander niet reageert, kan een flinke *boven-tegenreactie* effect hebben. Het is wel goed om daarna weer *samen* te reageren, om de sfeer te herstellen.



Disclaimer

Tenzij anders vermeld berust het copyright op deze test bij de uitgever Ace! Management Partners. Niets van deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd bestand of openbaar gemaakt, op welke wijze en in welke vorm dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en de auteurs.

De gebruiker mag de informatie op het scherm bekijken en afdrukken voor persoonlijk gebruik. Hoewel de inhoud van deze test met de grootste zorgvuldigheid is samengesteld, zijn de auteur en de uitgever niet aansprakelijk voor fouten en of schade die uit het gebruik of de (gedeeltelijke) toepassing van de informatie, direct of indirect, het gevolg zou kunnen zijn. De tests zijn niet bedoeld als een advies. Ace! Management Partners kan immers niet beoordelen of toepassing van de informatie in uw organisatie en in uw specifieke situatie, verstandig is.

De informatie kan op elk moment zonder voorafgaande aankondiging gewijzigd worden. Door deze test te gebruiken gaat de gebruiker automatisch akkoord met deze voorwaarden en is hij verplicht het copyright te respecteren.

Trainingslocaties: Den Haag • Amsterdam • Den Bosch • Rotterdam • Eindhoven
Utrecht • Zwolle • Amersfoort • Breda • Arnhem • Maastricht • Brussel • Antwerpen

Office: Kersenberg 32 • 4708KC Roosendaal • T 0165 396108 • F 0165 396195
K.v.K Breda 20.10.1441 • Rabobank 18.43.56.717 • BTW nl1552.799.32.b01
info@ace-management-partners.nl • www.ace-management-partners.nl