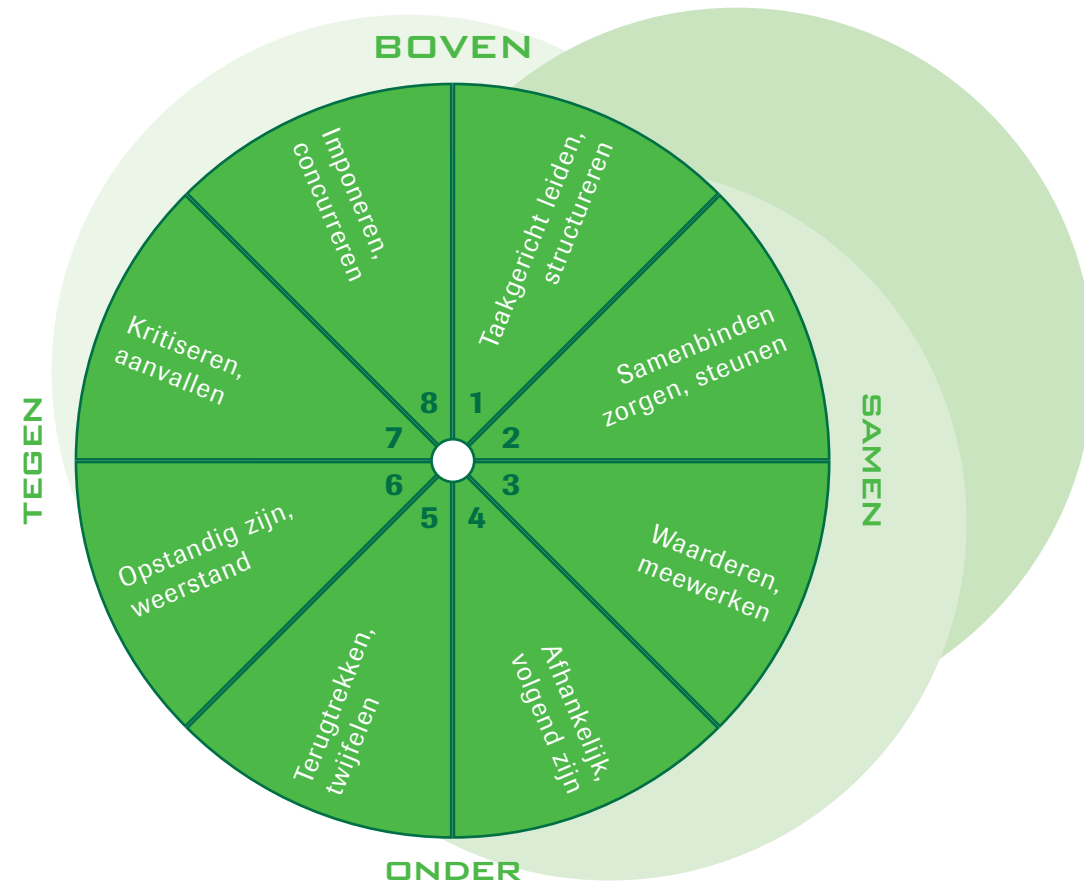


Samenwerken zonder conflicten, hoe doe je dat?



IN DE ROOS

Vriendelijkheid wordt meestal beantwoord met vriendelijkheid. Onvriendelijk gedrag roept onvriendelijkheid op. Een dominante houding wordt met onderdanig gedrag beantwoord en andersom ...

AUTEUR: CHARLOTTE M. VAN DEN WALL BAKE, HEEFT HAAR EIGEN COACHING EN CONSULTANCY BEDRIJF

Wanneer twee mensen met elkaar communiceren, kunnen zij terecht komen in een vicieuze cirkel met wederzijds oproepende reacties. Hoe kunt u dit doorbreken? En hoe voorkomt u dat een conflictsituatie zichzelf in stand houdt? In dit artikel maakt u kennis met de theorie van Leary en laten wij u de toepasbaarheid zien. Een model dat u heldere inzichten kan verschaffen, waardoor u zelfs met de meest lastige mensen kunt omgaan.

Gedrag lokt gedrag uit

Gedrag patronen ontstaan niet zo maar. Wanneer u regelmatig met iemand samenwerkt zal er, waarschijnlijk zonder dat u zich daarvan bewust bent, een bepaald omgangspatroon ontstaan. Uw interpersoonlijke stijl heeft hier veel invloed op. Dit zult u in uw praktijk maar ook in uw privé-leven ongetwijfeld herkennen.

Men gaat ervan uit dat iedereen een voorkeur heeft voor een bepaalde omgangsstijl. Dit wordt een interpersoonlijke stijl genoemd. Een belangrijk psychologisch basisprincipe is: gedrag lokt gedrag uit. Een van de modellen voor de interactie tussen

mensen is de 'Roos van Leary'. Het model van Timothy Leary blijkt een van de meest adequate manieren om sociaal gedrag in één-op-éénsituaties te beschrijven. We nemen het model en de toepassingsmogelijkheden in dit artikel en in de komende edities van MedischOndernemen uitgebreid onder de loep. Het model van Leary hangt samen met persoonlijkheidseigenschappen. Sommige persoonlijkheidseigenschappen worden 'temperamenteigenschappen' genoemd. Dit zijn eigenschappen die een persoon al van kinds af aan kenmerken. Extravertie en emotionele stabiliteit zijn hiervan voorbeelden. Temperamenteigenschappen hebben een behoorlijke invloed op sociaal gedrag.

Hoofddimensies in menselijke relaties

Het gaat bij de Roos van Leary niet om het veranderen van persoonlijkheid, maar om het veel effectievere uitbreiden van het repertoire van interpersoonlijke stijlen. Bij het realiseren hiervan zal soms 'tegen het temperament' in gehandeld moeten worden. Iets wat niet iedereen gemakkelijk zal afgaan, maar

De Roos van Leary in de praktijk

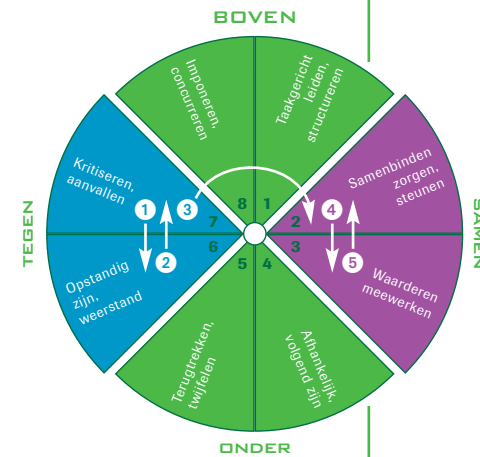
Egbert en Nico ontmoetten elkaar tijdens hun studie geneeskunde. De klik die er toen was bleek de tand des tijds te doorstaan en bovendien delen ze een aantal belangrijke visies over het invullen van hun rol als huisarts. Een prima basis om begin vorig jaar samen een huisartsenpraktijk over te nemen in Deurne. Assistentie Mirjam (54) bleef in de praktijk en daarmee patiëntenkennis van onschatbare waarde. Tessa (22) werd als tweede assistente aangenomen. Ondanks het feit dat ze uitgebreid met z'n vieren hebben gesproken over de samenwerking, verloopt deze steeds minder soepel. Dit drukt een negatief stempel op de sfeer in de praktijk. Er moet wat veranderen om de arbeidsvreugde terug te brengen. De artsen hebben standaarden bedacht, maar Mirjam vindt dat door deze nieuwe werkwijze de omgang te formeel wordt. Om patiëntverwarring te voorkomen is bijvoorbeeld besloten dat naar de geboortedatum van iedere patiënt wordt gevraagd. Mirjam weigert dit. Zij kent de meeste patiënten al zo lang en vindt dit niet alleen onnodig maar ook gênant. Omdat Mirjam zich niet wil aanpassen aan de nieuwe werkwijze verslechtert de onderlinge samenwerking en moet er naar een oplossing worden gezocht. Egbert zal met Mirjam praten, in de hoop dat ook zij de nieuwe werkwijze gaat hanteren en zo de sfeer verbetert.

Wanneer we bovengenoemde situatie leggen op de Roos van Leary, ziet u dat het gedrag van Mirjam zich links in het model bevindt. Als hier nu ook met 'tegen-gedrag' op wordt gereageerd, dan zal er een conflictsituatie ontstaan die zichzelf in stand houdt. Hoe kan deze cirkel worden doorbroken?

In het schema wordt de situatie weergegeven. Het gedrag van Mirjam vindt u terug bij 1. Als dit gedrag sterk genoeg wordt ingezet, zal Egbert de neiging hebben om in de ver-

dediging te schieten 2. Het is echter beter om paradoxaal te reageren 3. Dat kan hij doen door open, niet sturende vragen te stellen. Zo trekt hij het initiatief naar zich toe 4. Het is natuurlijk niet zo dat de eerste paradoxale interventie altijd direct tot het gewenste resultaat leidt. Het is belangrijk het 'samen-gedrag' enige tijd vol te houden, ook al gaat het tegen het gevoel in.

Waar het op neer komt is dat Egbert zijn vriendelijkheid langer vol moet houden dan Mirjam haar onvriendelijkheid. Wanneer zijn strategie effect heeft, zal Mirjam uiteindelijk met 'samen-onder-gedrag' reageren 5. Mirjam zal dan antwoord gaan geven op zijn vragen. Daarmee volgt zij de structuur van het gesprek die Egbert bepaalt. Concluderend: niet iedere samenwerking verloopt zonder communicatieve problemen. Gedrag lokt immers gedrag uit. Wanneer u zich hier niet bewust van bent, kan het resulteren in een impasse of zelfs geleidelijk verergeren. Om dit te doorbreken is paradoxaal reageren het meest effectieve gedragsmatige middel. In het model van Leary kunt u terugvinden hoe u het beste op bepaald gedrag kunt reageren. Wanneer u het moeilijk vindt om dominant of volgend te reageren, probeer dan in elk geval vriendelijk te zijn. Slechts weinig mensen zijn in staat om onvriendelijk te blijven tegen een consequent vriendelijk iemand.



HANDELEN TEGEN UW TEMPERAMENT IN, NIET GEMAKKELIJK, WEL CRUCIAAL

wel cruciaal bij het veranderen van een interpersoonlijke stijl. Laten we nu de Roos van Leary nader bekijken: Leary zette op twee assen de hoofddimensies in menselijke relaties uiteen: **BOVEN-ONDER** Een dimensie rond controle, macht en dominantie. Aan het uiterste van deze dimensie vinden we 'veel invloed' en aan de andere kant van de as 'weinig invloed'. Er is sprake van een gelijkwaardige relatie wanneer de invloedsverdeling gelijk is.

SAMEN-TEGEN Deze dimensie gaat over hoe persoonlijk of afstandelijk je met elkaar omgaat. Het gaat hier om thema's als samenwerken en tegenwerken. Aan de ene kant van de as plaatsen we coöperatief gedrag, zoals assisteren. Aan de andere kant juist gedrag dat afstand creëert, zoals vasthouden aan regels.

De cirkel is onder te verdelen in vier kwadranten:

BOVEN / TEGEN Dit zijn personen die vaak de leiding nemen. Hun instructies kunnen meer op commando's dan op verzoeken lijken. Graag willen ze, hoe dan ook, zaken voor elkaar krijgen.

BOVEN / SAMEN Zij staan bekend als gezelschapsmensen, zijn extravert, communicatief en kunnen meestal op veel sympathie rekenen. Op een overtuigende manier zorgen zij ervoor dat ze zaken voor elkaar krijgen.

ONDER / TEGEN Initiatiefloosheid kan kenmerkend zijn. Personen die dit gedrag vertonen kunnen klagerig zijn of gaan gauw 'in de verdediging'. Dit kan leiden tot hardnekkige verongelijkheid en passieve agressie.

ONDER / SAMEN De personen die dit gedrag vertonen zullen zelf niet gauw het initiatief nemen, maar staan over het algemeen welwillend tegenover initiatieven die anderen ontplooiën en zijn doorgaans coöperatief. Meestal wordt 'samen-gedrag' met 'samen-gedrag' beantwoord en 'tegen-gedrag' met 'tegen-gedrag'. 'Boven-gedrag' wordt met 'onder-gedrag' beantwoord en andersom.

Bovenstaand voorbeeld maakt een en ander wellicht nog wat duidelijker. Wilt u meer informatie, dan kunt u mailen naar redactie@medischondernemen.nl.