

# Interpersoonlijke stijlen

## Algemeen

Bij het bepalen van interpersoonlijke stijlen gaat men ervan uit dat mensen van elkaar verschillen in de manier waarop zij met anderen omgaan. Er is sprake van een *stabiele* voorkeur voor de stijl van omgang met anderen. Met *stabiël* wordt hier bedoeld dat deze voorkeur zich aftekent over een veelheid van situaties heen. Men spreekt over *interpersoonlijke* stijl omdat het gaat om de omgang met één of maximaal twee anderen. Interpersoonlijke stijl slaat dus niet op de omgang met anderen in groepen.

De traditie van de interpersoonlijke stijl heeft zijn oorsprong in de late jaren veertig. T. Leary (van de 'Roos van Leary') is er één van de grondleggers van. Zijn model is in de loop van de jaren aangepast, en wij beschouwen het als een van de meest adequate manieren om sociaal gedrag in één-op-één-situaties te beschrijven.

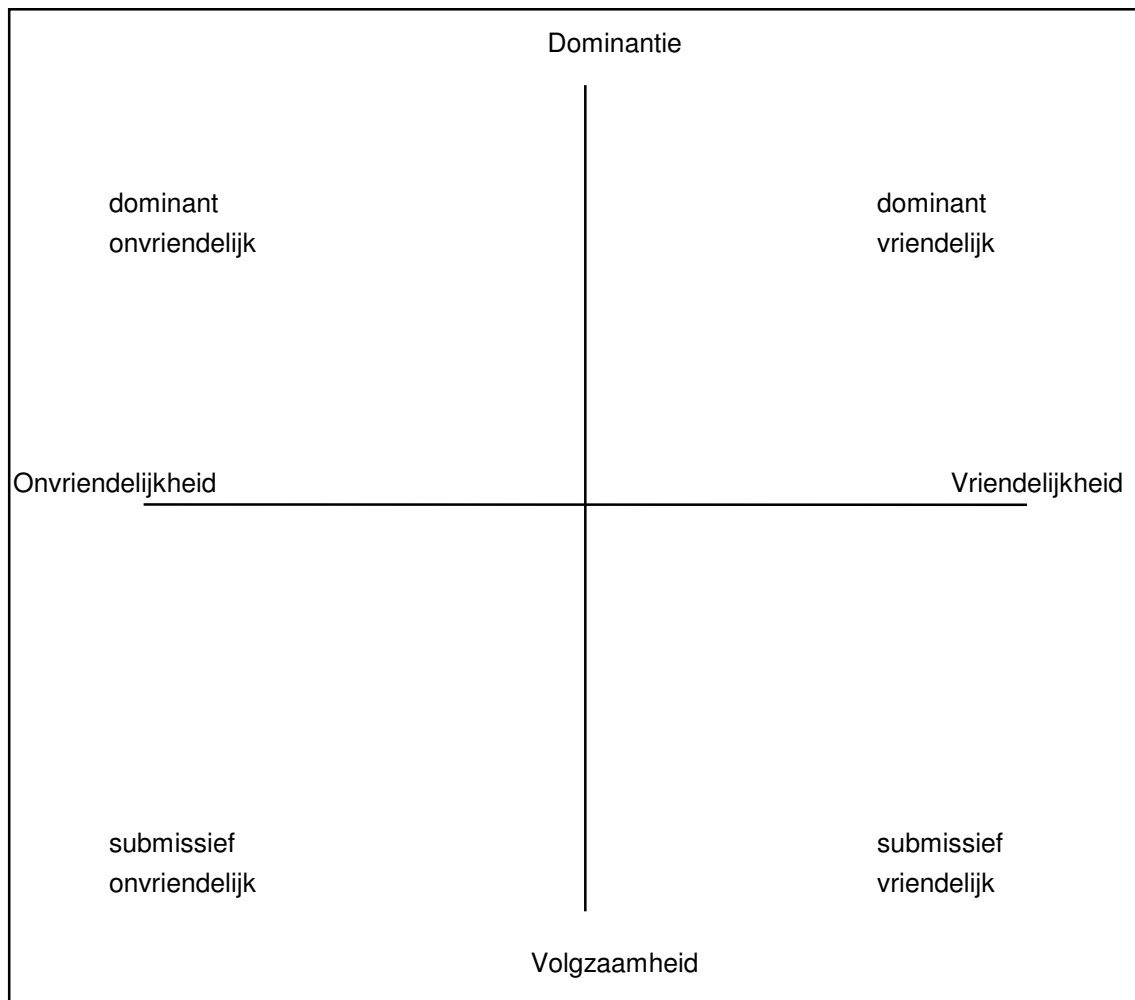
Recentelijk is inderdaad aangetoond dat het model samenhangt met stabiele persoonlijkheidseigenschappen. We kunnen er dus met enige zekerheid van uit gaan dat ieder individu een stabiele voorkeur heeft voor een bepaalde stijl van interpersoonlijk gedrag. Hiermee wordt bedoeld dat bijvoorbeeld een 'vriendelijk' persoon, geobserveerd in een grote hoeveelheid situaties, zich opvallend vriendelijker gedraagt dan anderen in die situaties.

Sommige persoonlijkheidseigenschappen worden 'temperamentseigenschappen' genoemd, omdat het hier gaat om eigenschappen met een fysiologische basis. Het zijn vrij robuuste eigenschappen die een persoon al van kinds af aan kenmerken. Extraversie en emotionele stabiliteit zijn hier twee voorbeelden van. Vermoed wordt, dat temperamentseigenschappen een vrij sterke invloed doen gelden in sociaal gedrag.

Verandering van interpersoonlijke stijl is niet zozeer gericht op het veranderen van persoonlijkheid als wel op het uitbreiden van het repertoire aan interpersoonlijke stijlen. Deze gedragsverandering kan soms als een moeizaam proces ervaren worden omdat bij het realiseren van bepaalde interpersoonlijke stijlen 'tegen het temperament in' gehandeld moet worden. Dit tegen-temperamentele gedrag is voor sommigen niet op te brengen, terwijl anderen het zonder al te veel moeite vertonen. In het kunnen vertonen van tegen-temperamenteel gedrag is dan ook het succes van verandering van interpersoonlijke stijl gelegen. Hoe voor een individu het 'verdragen' van tegen-temperamenteel gedrag uitvalt is vooralsnog niet voorspelbaar.

## Het model

Het model is weer te geven met twee dimensies die samen vier kwadranten vormen. De twee dimensies worden gevormd door de eigenschappen dominantie en vriendelijkheid. In figuur 1 is weergegeven hoe het model eruit ziet.



**Figuur 1**

De twee assen worden gevormd door stabiele persoonlijkheidseigenschappen; de vier kwadranten van het model geven het interpersoonlijk *gedrag* weer dat door de verschillende combinaties van deze persoonlijkheidseigenschappen onderscheiden kan worden.

Een bepaalde interpersoonlijke stijl kan variëren in intensiteit. Bij dominant onvriendelijk gedrag kan de *gematigde* vorm bijvoorbeeld als dwingend omschreven kunnen worden. Dit gedrag kenmerkt zich door een lichte mate van zowel onvriendelijkheid als dominantie. Leidinggevend en in grote, traditionele organisaties gedragen zich nog wel eens op deze wijze. De *intense* vorm zou als commanderend

omschreven kunnen worden. Een klassiek voorbeeld zou dat van een superieur in een zeer traditioneel leger kunnen zijn.

Elk van de vier kwadranten zal nu besproken worden. De typering van de gedragingen is in oplopende mate van intensiteit gegeven.

### ***Dominant onvriendelijk***

Korte omschrijving: Gedrag dat zich kenmerkt door 'sociale aanwezigheid'. Het gaat om personen die vaak het woord nemen, de leiding nemen. Ze zijn niet bang op te vallen. Hun instructies kunnen meer op commando's dan op verzoeken lijken. Dominant-onvriendelijken deinzen er niet voor terug langs de weg van (gedoseerde) onvriendelijkheid zaken voor elkaar te krijgen; machtsgebruik in gematigde of intense vorm wordt niet geschuwd.

Kernwoorden: -- zelfverzekerd, uitdagend  
-- dominant, bemoeierig, controlerend  
-- arrogant  
-- bazig, commanderend  
-- dictatoriaal.

### ***Dominant vriendelijk***

Korte omschrijving: Gedrag dat zich kenmerkt door aanwezigheid op een vriendelijke en vooral initiatiefrijke manier. Dominant vriendelijken staan bekend als gezelschapsmensen, zijn extravert, spontaan, naar buiten tredend, communicatief en vaak welbespraakt. Dominant-vriendelijken zijn doorgaans mensen die op veel sympathie kunnen rekenen. Als zij zaken voor elkaar moeten krijgen gebeurt dat vaak op een overtuigende manier (waarbij eventuele weerstand bewust wordt opgezocht) en niet zozeer op een commanderende wijze, zoals bij dominant-onvriendelijken.

Kernwoorden: -- sympathiek, vriendelijk, goedaardig  
-- overtuigend, communicatief, sociabel, initiërend, aanwezig  
-- joviaal  
-- showerig, teatraal, zich vergalopperend.

### ***Submissief onvriendelijk***

Korte omschrijving: Submissief onvriendelijk gedrag kenmerkt zich door 'teruggetrokken onvriendelijkheid'. Het gedrag kenmerkt zich niet door sociale aanwezigheid; wel door een zekere initiatiefloosheid. Afwezigheid van daadkracht kan het gedrag kenmerken. Personen die dit gedrag vertonen kunnen klagerig-verongelikt zijn. In de intense vorm gaat het gedrag gepaard met wantrouwen, achterdocht, negativiteit en ontoeschietelijkheid. Personen die dit gedrag vertonen gaan gauw 'in de verdediging'. Dit kan gaan tot hardnekkige verongelikktheid en passieve agressie.

Kernwoorden: -- teruggetrokken, initiatiefloos, afstandelijk, bedeesd  
-- zwijgzaam, niet daadkrachtig  
-- onderworpen, nederig, klagerig  
-- verongelikt, ontoeschietelijk, passief-agressief, verbitterd.

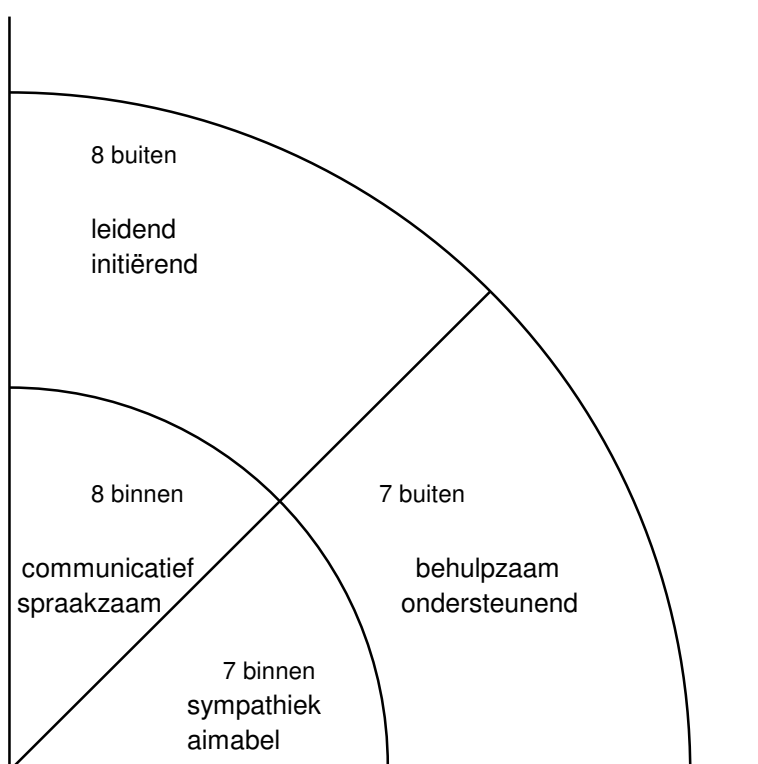
### ***Submissief vriendelijk***

Korte omschrijving: Submissief vriendelijk gedrag kenmerkt zich door initiatiefarme vriendelijkheid. De personen die dit gedrag vertonen zullen zelf niet gauw het initiatief nemen, maar staan doorgaans welwillend tegenover initiatieven die anderen ontplooiën en zijn doorgaans coöperatief. 'Ik weet het niet, zeg jij het maar, ik doe wel mee'. Het afwachtende aspect van dit gedrag wordt nogal eens als nadelig ervaren. Het gedrag kan doorslaan in overdreven toegeeflijkheid en vergevingsgezindheid.

Kernwoorden: -- coöperatief, warm, aimabel  
-- hulpvaardig, toegewijd, trouw  
-- respectvol, begrijpend  
-- lichtgelovig, afwachtend  
-- barmhartig, vertroetelend.

## De acht octanten en intensiteit

De vier kwadranten zijn elk weer onder te verdelen in twee helften. Zo ontstaan acht octanten (achtsten). Hieronder staat het kwadrant van het dominant vriendelijke gedrag als voorbeeld om de octantenstructuur toe te lichten (Figuur 2). Bij het bovenste (8e) octant zie wij een hogere mate van dominantie en lagere mate van vriendelijkheid dan het onderste (7e) octant. In de octanten zijn een aantal kernwoorden geplaatst. Deze bijvoeglijke naamwoorden worden door de meeste waarnemers herkend als juiste etiketten voor het bij elk octant passende gedrag.

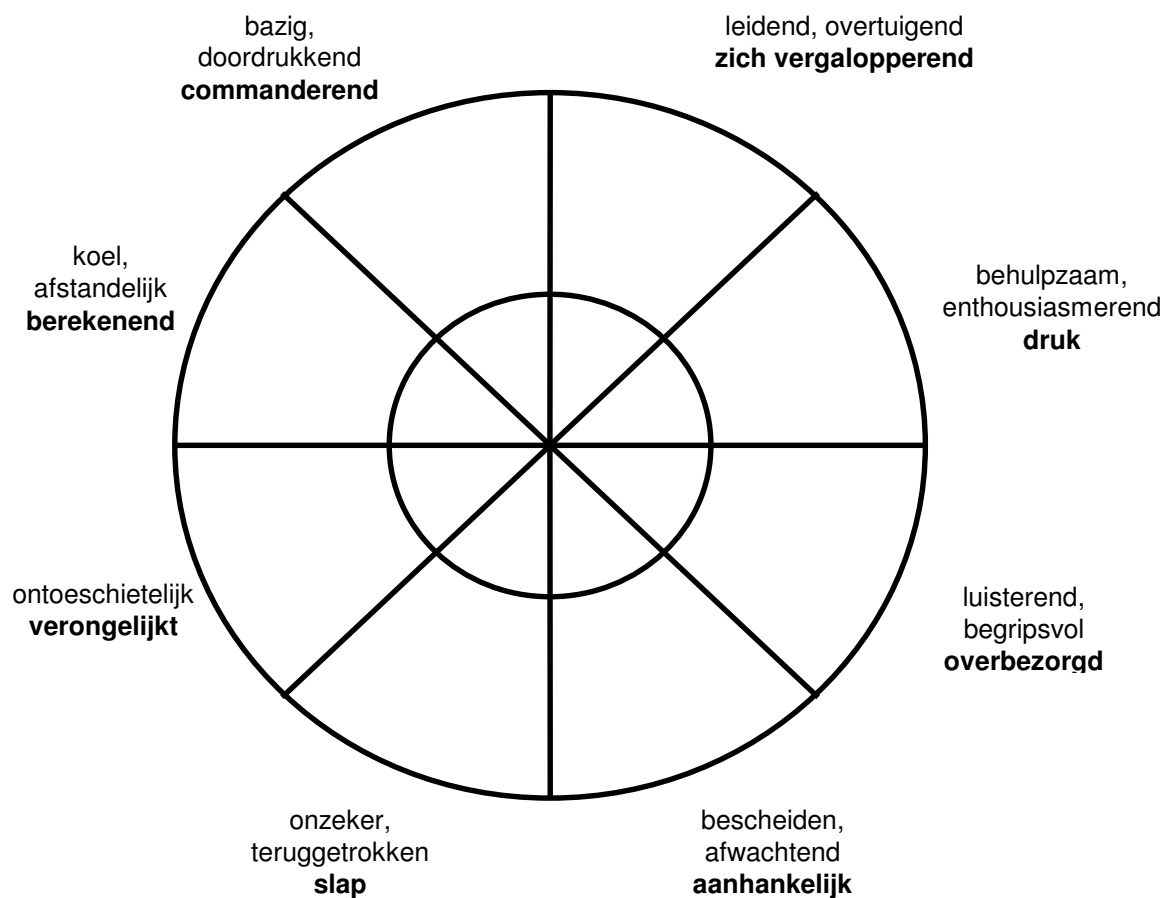


**Figuur 2**

Naarmate iemand een bepaald gedragstype in sterkere mate vertoont, wordt hij verder naar buiten geplaatst.

## Het complete model

De volledige circumplex met alle octanten en intensiteit is hieronder weergegeven. Bij elk octant is een aantal kernwoorden gegeven. De kernwoorden die vet gedrukt staan onder een tweetal van kernwoorden, geven weer hoe een rigide stijl wordt waargenomen. Een rigide stijl is een stijl die ongeacht situationele eisen steeds weer wordt vertoond.



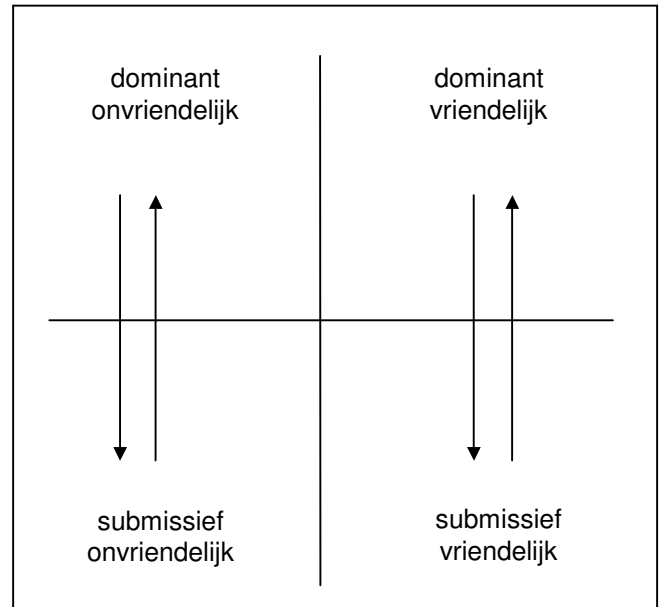
Figuur 3

## Hoe gedragingen elkaar oproepen

De vier hoofdtypen van gedrag roepen elkaar op volgens het volgende schema dat in figuur 4 is weergegeven.

In zijn algemeenheid geldt dus dat vriendelijkheid met vriendelijkheid wordt beantwoord en onvriendelijkheid met onvriendelijkheid (het correspondentie-principe). Dominantie wordt met submissief gedrag beantwoord en andersom (het reciprociteitsprincipe).

Wanneer twee mensen zonder zich hiervan bewust te zijn met elkaar communiceren, kunnen zij in een gesloten cirkel van elkaar wederzijds oproepende reacties terecht komen. Als die cirkel zich links in het model bevindt, is er een conflictsituatie die zichzelf in stand houdt.

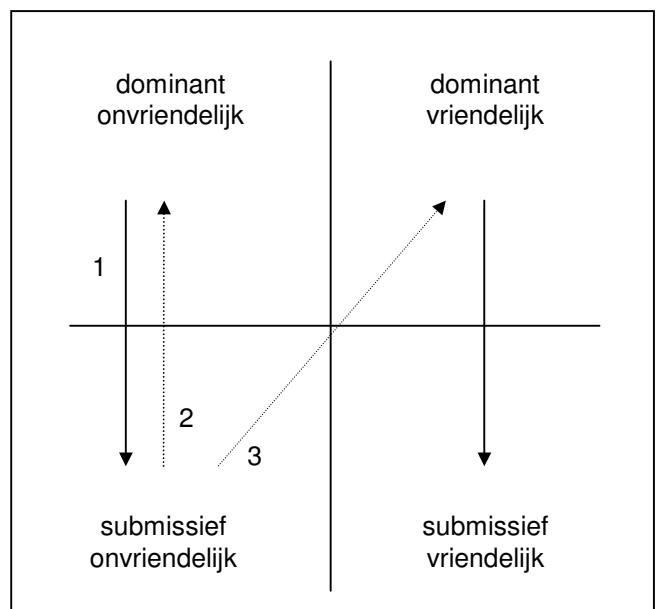


Figuur 4

Hoe valt deze cirkel te voorkomen, dan wel te doorbreken? In figuur 5 gaan we ervan uit dat uw gesprekspartner zich dominant onvriendelijk opstelt (1).

Wanneer dit gedrag maar fors genoeg wordt ingezet, zult u bij uzelf de neiging waarnemen om defensief te reageren (2). Beter is het echter om paradoxaal te reageren (3), en u dominant vriendelijk op te stellen. Dat kunt u doen door open, niet sturende vragen te stellen. Op die manier trekt u het initiatief al naar u toe.

Het is een illusie om te denken dat de eerste de beste paradoxale interventie altijd meteen onmiddellijk tot het gewenste resultaat zal leiden. Het is vooral belangrijk dat u uw vriendelijke ge-drag enige tijd volhoudt, ook al gaat het tegen uw gevoel in. Een kwestie van toneelspelen dus. Waar het op neer



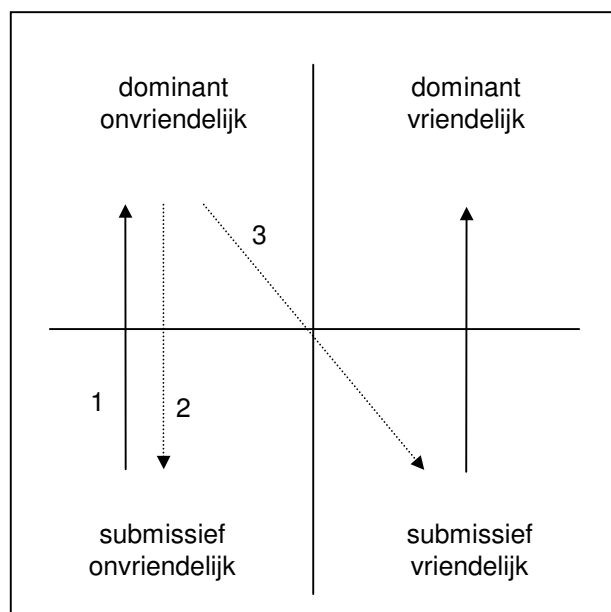
Figuur 5

komt is dat u uw vriendelijkheid langer vol moet houden dan de ander zijn onvriendelijkheid.

Wanneer uw strategie effect heeft, zal de ander volgens het correspondentie-principe en het reciprociteitsprincipe uiteindelijk submissief vriendelijk reageren. U kunt dit herkennen aan het feit dat de ander antwoord gaat geven op uw vragen. Daarmee volgt hij namelijk de facto de lijn van het gesprek die u met uw vragen bepaalt.

Wanneer de ander zich submissief onvriendelijk opstelt, reageert u ook paradoxaal, en wel volgens figuur 6.

Voor veel mensen is deze paradoxale interventie moeilijk vol te houden. Wanneer u een echte 'calimero' tegenover u krijgt die heftig klaaggedrag vertoont, dan zal de neiging groot zijn om zo iemand op een gegeven moment terecht te wijzen en duidelijk te maken dat hij het allemaal te somber of verkeerd ziet. Daarbij hoeft u maar het minste spootje onvriendelijkheid te vertonen, en degene tegenover u heeft weer een bevestiging gevonden dat iedereen tegen hem is, hem niet begrijpt etc.



**Figuur 6**

Neem zo min mogelijk het initiatief in het gesprek, ook niet door gesloten vragen te stellen. Die kunnen namelijk als sturend, en dus dominant ervaren worden.

### **Weerstand en interpersoonlijke stijl**

Wanneer u een gesprekspartner met veranderingen of vernieuwingen confronteert, dan roept dat over het algemeen weerstand op. Hoe groter de verandering en hoe sterker adaptief de persoon is ingesteld, des te groter zal de weerstand zijn. Omdat onvriendelijk gedrag reflexmatig ook bij u onvriendelijk gedrag oproept, is het vertonen van dat gedrag een prima middel voor uw gesprekspartner om ervoor te zorgen dat u beiden in een permanente conflictueuze situatie belandt. U zult dat ervaren als een patstelling.

In klassieke, hiërarchisch opgezette organisaties zou zo'n situatie aanleiding zijn om terug te vallen op autoriteit, hetzij die van uzelf, hetzij afgeleide autoriteit. Dit is bij veranderingen echter een grote valkuil. Wanneer u zo'n strijd wint, heeft u de ander in de initiatiefloze calimerorol gedwongen, en zal deze met lijdelijk verzet in zijn

weerstand volharden. Dit is een ongewenste situatie, aangezien u bij veranderingsprocessen zoveel mogelijk gebruik wilt maken van het initiatief van de mensen die er bij betrokken zijn.

Paradoxaal reageren is het enige gedragsmatige middel dat u hebt om een onvriendelijke weerstandsstrategie te doorbreken. Wanneer u het moeilijk vindt om ofwel dominant of submissief op te treden, zorg er dan in elk geval voor dat u vriendelijk blijft. Op den duur zijn weinig mensen in staat om onvriendelijk te blijven tegen een consequent vriendelijk iemand.