

Voorbeeldrapportage

Roos van Leary

Dit is een voorbeeld van een uitgebreide testrapportage van de Roos van Leary.

Deze rapportage bevat de cijfers van een werkelijk uitgezette test, waarbij de resultaten geanonimiseerd zijn. Deze rapportage is bedoeld om een goed beeld te schetsen van onze expertise en mogelijkheden binnen 360-test.

Datum:	28 december
Versie:	1.0
Doel:	Ondersteuning interpretatie Teamattitude van Leary
Inhoud	Vooraf Leary (achtergrond en analyse) Werkmethodieken Aanvullende oefeningen

Vooraf

Respons

- Leary: 92% van totaal
- 3 respondenten hebben geen 360feedback: wel beoordeeld door anderen, zelf de test niet ingevuld

Observaties

de teamindeling lijkt een goede indeling te zijn, slechts een klein aantal mensen geeft aan niet zijn teamgenoot te kunnen beoordelen. In overleg met de opdrachtgever zijn deze "beoordelingsrelaties" verwijderd.

Proces

- respondenten testen zichzelf en zijn getest door geselecteerde collega's
- Test periode: 16 okt – 30 okt 2012

Communicatie: Wat en Hoe je het zegt

Communicatie is een verschijnsel met twee niveau's. Het zogenaamde inhouds en het betrekkingniveau. Het inhoudsniveau betreft de informatie, de inhoud of het bericht. Met het betrekkingniveau wordt bedoeld op hoe de inhoud wordt opgevat door ontvanger en wat de relatie is tussen zender en ontvanger. Kort samengevat:

De inhoud betreft wat je zegt, de betrekking betreft hoe je het zegt.

Wanneer we nadenken over communicatie wordt doorgaans veel nagedacht over wat we zeggen, de inhoud. Terwijl hoe we het zeggen vaak minder aandacht krijgt. Dit is jammer gezien het grote belang van dit niveau van communiceren. Denk bijvoorbeeld eens na over de verschillende manieren waarop je iemand kunt vragen de deur te sluiten, er zijn tientallen manieren om dit te doen.

Inhoud: deur sluiten

Betrekking: opdracht / vraag / verzoek / bevel / smeekbede / etc.

Wanneer je dit gedachte experiment doorvoert dan merk je dat de betrekking niet alleen heeft te maken met de woorden die gebruikt worden, maar juist ook met de intonatie ervan en de non-verbale communicatie. Een analyse van het experiment levert je in ieder geval zicht op een aantal aspecten van het betrekkingniveau:

Zelfomschrijving: zo zie ik mezelf

Omschrijving van de ander: zo zie ik jou

Omschrijving van de relatie: zo zie ik onze relatie

Leary

Een communicatieproces draagt altijd bovenstaande aspecten in zich. Leary heeft een model ontworpen waarmee relaties tussen mensen in kaart gebracht kunnen worden: de zogenaamde "Roos van Leary". Dit model kan behulpzaam zijn voor het verkrijgen van meer zicht op het betrekkingniveau.

Uit veel onderzoeken in de sociale wetenschappen naar menselijke relaties komen telkens twee hoofddimensies naar voren:

een dimensie rond controle, invloed en dominantie;

een dimensie rond intimiteit en affectie.

Dat wil zeggen, wanneer mensen met elkaar omgaan, speelt er enerzijds steeds iets van macht en invloed of het ontbreken daarvan en anderzijds iets van persoonlijke afstand of nabijheid.

De eerste dimensie betreft de mate waarin mensen invloed op elkaar uitoefenen. Aan het ene uiterste van deze dimensie vinden we "veel invloed" (macht, overheersing, dominantie en dergelijke), aan het andere uiterste "weinig invloed" (volgzaamheid, onderwerping en dergelijke). De invloedsverdeling tussen gesprekspartners kan dan ook verschillende vormen aannemen. Wanneer de invloedsverdeling gelijk is, spreken we van een symmetrische relatie. Wanneer ze ongelijk is van een complementaire relatie.

Leary: invloed – Boven / Onder

De tweede dimensie betreft de vraag naar hoe persoonlijk of afstandelijk de betrokkenen met elkaar omgaan. Op deze dimensie gaat het meer om vragen van samenwerking of tegenwerking, sympathie of antipathie, affectie of afwijzing en alle varianten hiertussen. Aan het ene uiterste van de samenwerkingskant plaatsen we coöperatieve gedragingen als ondersteunen, helpen en assisteren; aan het andere uiterste allerlei gedragingen die juist afstand scheppen en tegenwerking impliceren.

Leary: afstand – Samen / Tegen

Gaat de eerstgenoemde dimensie over de thematiek "boven of onder", de tweede dimensie gaat over "dichtbij of veraf" ofwel "samen of tegen". Leary heeft zijn model gebaseerd op deze twee dimensies: de "boven-onder" dimensie tekent hij verticaal, de "tegen-samen" dimensie horizontaal.

AAK - aantal aangevinkte kenmerken

Het AAK geeft de mate aan waarin je je blootgeeft aan anderen. Je openheid.
 De gemiddelde AAK score is **24.13 (van max. 64)**

GIN (gemiddelde intensiteit)

De GIN score geeft het gemiddelde intensiteitsniveau van de aangegeven kenmerken. Een hogere score wijst op een sterke mate van (zelf)kritiek omdat deze het resultaat is van negatievere zelfomschrijvingen.
 De gemiddelde GIN score is **1.99 (van max. 4)**

Communiceren is elkaars gedrag versterken

Leary geeft met zijn model aan dat communicatie tussen mensen een continue interactie van gedrag is. Met andere woorden, het ene gedrag "lokt" het andere gedrag uit. Leary beschrijft in zijn onderzoeken verschillende combinaties (lees wat vaak voorkomt). Een handige vuistregel is:

Verticaal = tegenovergesteld
 Horizontaal = gelijk

Met andere woorden: Boven gedrag versterkt onder gedrag en andersom en samengedrag versterkt samengedrag (en tegengedrag, tegengedrag).

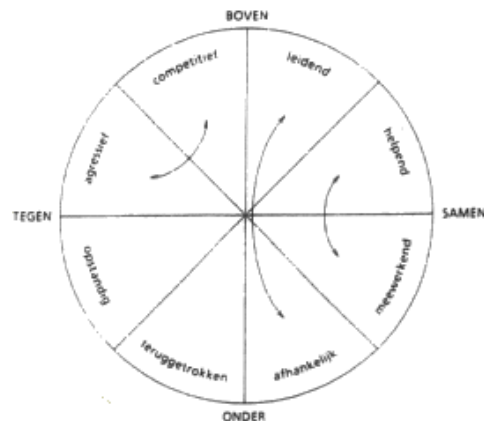
Wat vaak voorkomt

Wanneer we de vuistregel zoals hierboven iets genuanceerder beschrijven:

Verticaal

Uit onderzoek is gebleken dat de volgende patronen veruit het meest voorkomen in groepen:

- leidend-afhankelijk, en omgekeerd: afhankelijk-leidend;
- helpend-meewerkend, en omgekeerd: meewerkend-helpend;
- competitief-agressief, en omgekeerd: agressief-competitief.



Horizontaal

- Wat betreft symmetrie komen de volgende patronen in groepen het meest voor:
- meewerkend-meewerkend ("samen"- "samen");

- afhankelijk-afhankelijk ("samen"-"samen");
- agressief-agressief ("tegen"-"tegen");
- competitief-competitief ("tegen"-"tegen").

Met andere woorden: "samen"-gedrag van de één wordt meestal beantwoord met "samen"-gedrag van de ander. "Tegen"-gedrag van de één roept meestal nieuw "tegen"-gedrag op.

Leary: de indeling

Boven-Samen (BS)

dominant gedrag: leidend
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

Kwaliteiten

- oplossingsgericht
- komt met alternatieven
- pro-actief
- relatie-gericht
- overlegt eerst en neemt dan pas besluiten

Valkuilen

- houdt de leiding te stevig in eigen handen
- trekt alle aandacht naar zich toe
- bemoeizuchtig

Samen-Boven (SB)

dominant gedrag: helpend
zelfdefinitie: ik ben evenwichtig, betrouwbaar en sympathiek
definitie van de ander: jij bent ook evenwichtig en sympathiek
relatiedefinitie: wij mogen elkaar graag

Kwaliteiten

- motiveert anderen
- vriendelijk
- complimenteaus
- leidend
- op anderen gericht
- behulpzaam

Valkuilen

- opdringerig
- wil te graag aardig gevonden worden
- geeft ongevraagde hulp

Samen-Onder (SO)

dominant gedrag: meewerkend
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

Kwaliteiten

- toont interesse
- zet zich goed in
- is positief
- flexibel
- kan goed luisteren

Valkuilen

- beïnvloedbaar
- heeft geen eigen mening

Onder-Samen (OS)

- dominant gedrag: volgend
- 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

Kwaliteiten

- geïnteresseerd in de ander
- geeft de ander ook ruimte
- straalt vertrouwen in de ander uit
- stemt in met voorstellen van anderen

Valkuilen

- te afwachtend
- risicomijdend gedrag
- niet kritisch genoeg
- te volgzaam

Onder-Tegen (OT)

- dominant gedrag: teruggetrokken
- zelfdefinitie: ik doe alles verkeerd, het is mijn eigen schuld
- definitie van de ander: jij bent bedreigend
- relatiedefinitie bemoei je maar niet met mij

Kwaliteiten

- volgzaam

Valkuilen

- doet niet meer dan nodig
- niet erg spraakzaam
- erg op zichzelf
- doet niet mee met de groep

Tegen-Onder (TO)

- dominant gedrag: opstandig
- 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

Kwaliteiten

- maakt goede afweging
- komt op voor zijn mening
- is kritisch
- let op de details
- geen meeloper

Valkuilen

- geen vooroploper, wacht af
- weet soms van geen ophouden (met kritisch-zijn)
- benadert problemen als iets negatiefs

Tegen-Boven (TB)

dominant gedrag: aanvallend
zelfdefinitie: ik ben kwaad, bedreigend
definitie van de ander: jij bent vijandig en machteloos
relatiedefinitie: wees bang voor mij

Kwaliteiten

- zelfstandig
- scherp op de taak gericht
- kritisch
- heeft eigen ideeën en meningen

Valkuilen

- onnodig kwetsend
- niet redelijk meer
- laat conflicten hoog oplopen

Boven-Tegen (BT)

dominant gedrag: concurrerend
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

Kwaliteiten

- taakgericht
- neemt een leidende rol, deelt taken uit
- let op de gemaakte afspraken en houdt procedures in de gaten
- houdt niet van mensen die met bezwaren komen

Valkuilen

- geeft weinig ruimte aan anderen
- vindt zichzelf beter dan anderen
- verwaarloost de relatie

Analyse

We kunnen constateren dat de Roos van Leary een grote toegevoegde waarde *kan hebben* voor Leary. Uit de analyse blijkt de potentiële toegevoegde waarde, de werkelijke toegevoegde waarde ligt natuurlijk altijd aan de opvolging die gegeven wordt aan de analyse.

Potentiele waarde

De potentiële toegevoegde waarde blijkt uit het relatief grote verschil tussen de eigen perceptie en de perceptie van anderen. 31% van de respondenten laat een score zien die sterk overeenkomt met de score van de anderen over de betreffende respondent. Met andere woorden 69% van de respondenten heeft een ander beeld van het eigen communicatie gedrag dan dat zijn of haar collega's over deze persoon.

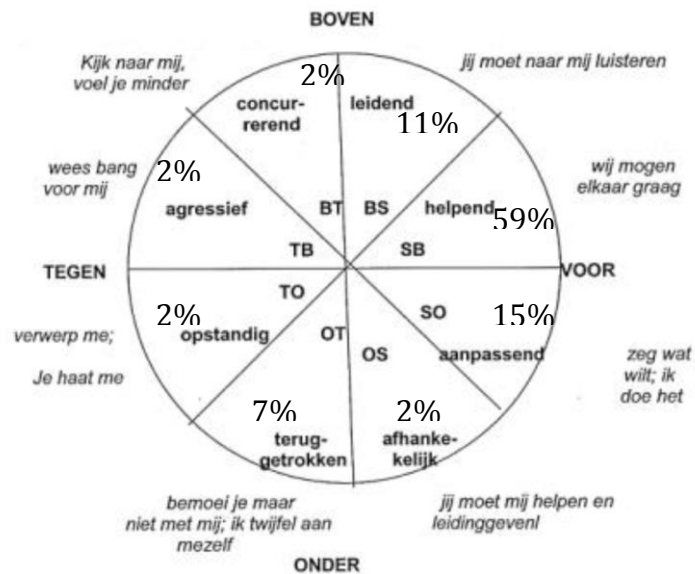
Eigen en andermans perceptie

Er is een analyse gemaakt van waar men de piek scoort in gedrag. Een piek in gedrag is de sector waar het hoogst in gescoord is. Het kan dus ook voorkomen dat een respondent twee gelijke pieken heeft. De piek in gedrag zoals geïndiceerd door het team (gemiddelde score) is op dezelfde wijze vastgesteld.

Zelfscore

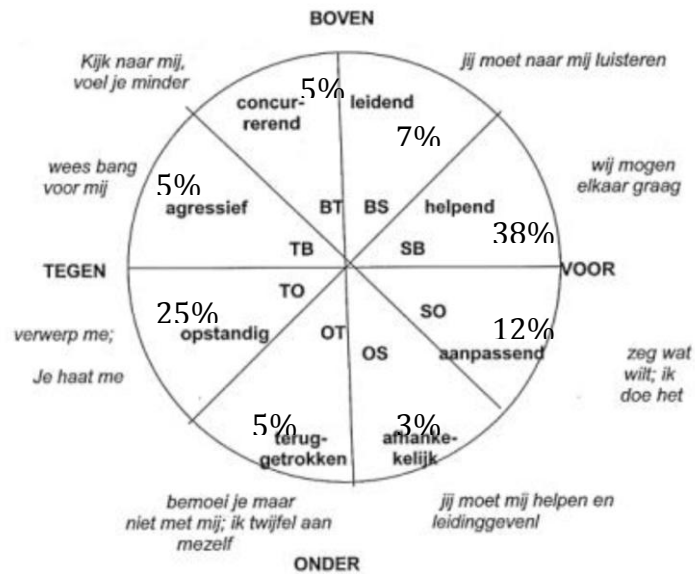
Hiernaast is een figuur afgebeeld met daarin de percentages zoals deze door de respondenten zelf gescoord zijn. Daarbij zijn in het model extremen van typerend gedrag beschreven (er is bewust gekozen voor extremen om een duidelijk beeld te creëren van de verschillen).

We zien een relatief zeer hoge score in de sector SamenBoven (SB). Zeer veel respondenten laten in de resultaten een piek zien in deze sector. Dit is een gebruikelijk patroon, veel mensen scoren zichzelf hoog in deze sector veelal echter zien we ook hogere scores in de sectoren Samen-Onder en Onder-Samen. Daarbij komt dat in sterk commercieel gedreven organisaties we vaak hoge scores zien in het segment Boven-Tegen.



Score door collega's

Hiernaast is dezelfde figuur opgenomen maar dan met de scores zoals gerealiseerd door de teamleden van de geteste personen. Het betreft steeds een gemiddelde van de scores. Alle respondenten hebben voldoende feedback gekregen van collega's om de scores over henzelf in te zien. Of mensen daadwerkelijk de score hebben bekeken is niet zeker. De ervaring leert dat mensen altijd erg geïnteresseerd zijn in de perceptie van anderen over hun gedrag. Bovendien kunnen mensen hun score op www.360test.nl altijd weer terugvinden onder mijn resultaten (of de resultaten in .pdf downloaden). Ook bij dit figuur dient weer de nuancering in acht genomen te worden dat de typerende gedragskenmerken zoals beschreven buiten de cirkel, extremen zijn.



We zien wederom de hoogste score in de sector SamenBoven (SB); 38%. Echter we zien ook een opmerkelijk hoge in de sector Tegen-Over (25%). In de analyse is in detail gekeken naar de verschillen in scores per respondent. Met andere woorden, wat scoort de respondent en hoe zien de teamleden hem. Wanneer we inzoomen op het verschil in scores dan zien we een aantal opmerkelijkheden:

1. Waar respondenten SB scoren, scoren hun teamleden TO. Opvallend, dit duidt op een blinde vlek. Vrij vertaald, ik denk dat ik helpend gedrag vertoon, maar dit wordt geïnterpreteerd als zijnde opstandig. We zien dit vaker voorkomen in omgevingen waarin een zeer scherpe manier van communiceren gehandhaafd wordt. Een tot de verbeelding sprekend voorbeeld is wellicht een team waarbij de teamleden gewoon zijn elkaar "goed bedoeld" scherp te houden door elkaar en elkaars meningen en ideeën wat laatdunkend of argwanend te behandelen. Een voorbeeld is uiteraard moeilijk te geven omdat het gaat om het betrekkningsniveau. Het gaat niet om de inhoud van de boodschap maar juist om de relatie. Een aantal woorden passen bij gedrag in deze sector:

Nonchalance, negatief-passief, het probleem aanwijzen maar niet oplossen, zoeken naar mogelijke fouten, het zal wel, argwaan...

2. Veel scores in de sectoren Samen Boven en Samen Onder corresponderen met elkaar. Respondenten scoren een piek in SB, terwijl de respondenten een piek scoren op SO en anders om. Dit is een logisch patroon: Ik zie mezelf als aanpassend en ik volg de ander, terwijl de ander dit aanpassende gedrag als helpend en andersom. Dit is een natuurlijk proces zonder sterke nadelen.

Conclusie

De feedbackloop werkt niet goed binnen het team. Op basis van deze test kan geconcludeerd worden dat het feedbacksysteem onvoldoende werkt. Daarnaast zou het een misvatting zijn te denken dat er een bepaald type gewenst gedrag is. Er bestaat zoets als gewenst gedrag per situatie. Dit betekent dat het nuttig is om (middels de roos van Leary) situaties beter te begrijpen om vervolgens te experimenteren met ander gedrag. Hiervoor zijn twee stappen te onderscheiden:

1. Feedback

Werk aan een systeem om betere feedback te krijgen niet alleen over de verbale of inhoudelijke component van communicatie, maar ook over de non-verbale en betrekkingaspecten van communicatie. Dit betekent dat respondenten vaardigheden moeten ontwikkelen om beter en meer feedback te ontvangen en te geven. Waar in eerdere resultaten van tests als conclusie nog een vraag geponeerd kan worden: *“Hoeveel meer feedback wil je meer of minder ontvangen”* (Johari oefening), is met het resultaat van deze test de noodzaak van meer feedback aangetoond.

2. Volg de roos

De roos van Leary is een zeer praktische hulpmiddel om de communicatie te verbeteren. Wanneer de Roos handzaam geïntroduceerd wordt (alleen de vuistregels) dan kan deze vrij gemakkelijk gebruikt worden om situaties te herkennen om vervolgens te experimenteren met het eigen gedrag. Waardoor weer een effect gemerkt kan worden bij het gedrag van anderen. Een voorwaarde hier bij is dat allen gewerkt wordt met de vuistregels:

Boven gedrag levert onder gedrag en andersom
Samen gedrag levert samen gedrag en tegen gedrag levert tegen gedrag

Aanpak

1. Definieer “experimenteer” gebieden: projecten / trajecten waarin je bewust wil experimenteren met de manier waarop je communiceert. Analyseer vervolgens met de Roos welk gedrag jij en je teamleden vertonen in termen van de Roos van Leary. Doe dit niet door middel van de test, maar analyseer dit door het gedrag van jezelf en van anderen direct in de Roos te beschrijven. Doe dit door observaties van anderen en van jezelf (moeilijker) in het model te omschrijven. Bedenk vervolgens wat er gebeurd als jij je gedrag gaat veranderen, wat zou het effect zijn op anderen, welk gedrag gaan zij vertonen. Definieer experimenten, voer ze uit en analyseer het resultaat met de Roos.
2. De analyse laat een duidelijk verschil zien op de horizontale lijn. Waar de eerste aanpak sterk analytisch is, is de tweede vrijer:
 - a. Bedenk wat meer samen gedrag kan zijn in jouw geval
 - b. (optioneel) bespreek dit met een coach of buddy
 - c. Doe het!
 - d. Kijk en beschrijf voor jezelf wat het effect is

Wat vaak vergeten wordt

Leary gaat over sociale interactie, de score is dus altijd situationeel!