

Gespreksvoering

Basisvaardigheden en gespreksmodellen

Henk T. van der Molen
Mark A. Hommes
Saskia G.M. Wouters
Frits Kluijtmans

6^e editie



Noordhoff

Gespreksvoering

Basisvaardigheden en gespreksmodellen

Henk T. van der Molen

Mark A. Hommes

Saskia G. M. Wouters

Frits Kluijtmans

Zesde editie

Noordhoff
Open Universiteit

Ontwerp omslag: G2K Brand Design Agency

Omslagillustratie: Shutterstock

Foto's binnenwerk: Shutterstock

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleenen.

0 / 26



© 2026 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Alle rechten voorbehouden. Tekst- en datamining niet toegestaan.

All rights reserved. Text and data mining not permitted.

ISBN(ebook) 978-90-01-19631-8

ISBN 978-90-01-19630-1

NUR 810

Woord vooraf

Dit boek is de zesde herziene editie van *Gespreksvoering. Vaardigheden en modellen* uit 1995. Dat boek bleek in een duidelijke behoefte te voorzien. Het wordt gebruikt bij opleidingen in het hoger beroeps- en universitair onderwijs en wordt vooral gewaardeerd om zijn systematische aanpak. Na de bespreking van relatief eenvoudige basisvaardigheden wordt ingegaan op steeds complexere gesprekssituaties, waarin die vaardigheden kunnen worden toegepast.

Dat het boek nog steeds in een grote behoefte voorziet is niet verwonderlijk, want in steeds meer beroepen en functies vormt het voeren van gesprekken een essentieel onderdeel. De effectiviteit daarvan kan worden verhoogd door systematisch aandacht te besteden aan de kwaliteit van die gesprekken. Dit boek is een handig hulpmiddel daarbij.

De belangrijkste wijzigingen in de zesde editie betreffen (a) de toevoeging van de Roos van Leary in hoofdstuk 1, (b) het aanscherpen van de vaardigheden waaronder aandachtgevend gedrag, kleine aanmoedigingen, gevoelsreflecties, opdracht geven en verzoek doen, (c) het aanpassen en vervangen van de voorbeelden van het informatievergarend gesprek, (d) het aanpassen van de benamingen van de fasen van het informatievergarend gesprek en functioneringsgesprek, (e) de volgorde van het behandelen van agendapunten bij het functioneringsgesprek en (f) het verplaatsen van rollenspel oefeningen naar het ondersteunend materiaal op www.studiemeester.noordhoff.nl. Verder is de tekst van het boek waar nodig geactualiseerd en gemoderniseerd, door onder andere het invoeren van genderneutraal taalgebruik.



Veel mensen hebben aan de wieg van dit boek gestaan. Dr. A. Vrolijk en drs. F. Oomkes, die ons in eerste instantie geadviseerd hebben over de opbouw van dit boek. Voor het overbrengen naar Nederland van de ideeën van de Amerikaanse hoogleraar Allen Ivey, die als eerste met het idee kwam dat professionele gesprekken ontleed kunnen worden in verschillende vaardigheden, is veel dank verschuldigd aan prof. dr. Gerrit Lang.

In mei 2024 overleed de eerste auteur van dit boek, prof. dr. Henk van der Molen. Hij was de inspirator en drijvende kracht achter de verspreiding en vernieuwing van het gespreksvaardigheidsonderwijs in binnen- en

buitenland. Wij zijn hem daarvoor zeer dankbaar. Saskia Wouters is bereid gevonden om in zijn plaats mee te werken aan de huidige en toekomstige revisies van dit boek. Wij hopen het boek naar Henks voorbeeld te kunnen voortzetten.

Een boek schrijven over gespreksvoering is paradoxaal. Kenmerk van een gesprek is nu juist dat de ander direct iets terug kan zeggen. Dat is helaas bij het bestuderen van een boek niet mogelijk. We hopen dat je toch jouw commentaar aan ons doorgeeft, zodat we daarmee ons voordeel kunnen doen.

Groningen/Gorssel, mei 2025
Mark Hommes
Saskia Wouters (saskia.wouters@ou.nl)

1 Aspecten van
communicatie

2 Luistervaardigheden

3 Regulerende
vaardigheden

4 Zendervaardigheden

5 Informatie-
vergaend
gesprek

6 Adviesgesprek

7 Slechtnieuws-
gesprek

8 Functionerings-,
beoordelings-
en ontwikkelings-
gesprek

9 Disciplinegesprek

Inhoud

Inleiding 09

- 1 Aspecten van communicatie 13**
 - 1.1 Wat is communicatie? 14
 - 1.2 Aspecten van interpersoonlijke communicatie 15
 - 1.3 Specifieke kenmerken van communicatie 22
 - 1.4 Anatomie van een boodschap 24
 - 1.5 Basisvaardigheden voor het voeren van gesprekken 26
 - 1.6 Gespreksvaardigheden toepassen 27
 - 1.6.1 Basisvaardigheden en gespreksverloop 28
 - 1.6.2 Belangrijke aspecten bij het voeren van gesprekken 29
 - Samenvatting 32

DEEL 1 BASISVAARDIGHEDEN 35

- 2 Luistervaardigheden 37**
 - 2.1 Misvattingen over luisteren 38
 - 2.2 Slechte luistergewoonten 39
 - 2.3 Enkele belangrijke luistervaardigheden 41
 - 2.3.1 Aandachtgevend gedrag 42
 - 2.3.2 Vragen stellen 46
 - 2.3.3 Parafraseren van de inhoud 49
 - 2.3.4 Reflecteren van gevoelens 51
 - 2.3.5 Samenvatten 54
 - 2.3.6 Valkuilen luistervaardigheden 56
 - 2.3.7 Verschillen tussen goede en slechte luisteraars 57
 - Samenvatting 59
- 3 Regulerende vaardigheden 61**
 - 3.1 Openen van het gesprek en vaststellen van doel(en) 62
 - 3.2 Terugkoppelen naar (begin)doelen 63
 - 3.3 Situatie verduidelijken 64
 - 3.4 Hardop denken 66
 - 3.5 Afsluiten van het gesprek 67
 - Samenvatting 69

4	Zendervaardigheden	71
4.1	Feitelijke informatie geven	72
4.1.1	Overzichtelijke en ordelijke structuur	72
4.1.2	Eenvoudige stijl	73
4.1.3	Bekende woorden en duidelijke formuleringen	74
4.1.4	Bondigheid en aantrekkelijkheid van informatie	76
4.1.5	Samenvatting van regels bij het geven van informatie	76
4.2	Uiting geven aan persoonlijke gedachten en gevoelens	77
4.2.1	Problemen met het uiten van persoonlijke gevoelens	79
4.2.2	Richtlijnen voor het uiten van persoonlijke gevoelens	79
4.3	Assertiviteit	81
4.3.1	Begripsbepaling	82
4.3.2	Samenhang tussen gedrag, gedachten en gevoelens	83
4.3.3	Ontstaan van (sub)assertief gedrag	85
4.4	Verzoeken en opdrachten	87
4.4.1	Verzoek doen en opdracht geven	87
4.4.2	Reageren op een verzoek en reageren op een opdracht	88
4.5	Bezwaar en kritiek	89
4.5.1	Bezwaar maken	89
4.5.2	Kritiek geven	91
4.5.3	Reageren op bezwaar	93
4.5.4	Reageren op kritiek	93
	Samenvatting	95

DEEL 2 GESPREKSMODELLEN 97

5	Informatievergarend gesprek	99
5.1	Soorten interviews en interviewsituaties	100
5.2	Open interview	102
5.2.1	Gespreksmodel van een open interview	102
5.2.2	Kwaliteit van de basisvaardigheden	103
5.2.3	Timing	103
5.2.4	Focussen	105
5.3	Bijzondere aspecten in het informatievergarend gesprek	106
5.3.1	Basisvaardigheden voor het informatievergarend gesprek	106
5.3.2	Valkuilen bij het informatievergarend gesprek	108
5.4	Twee voorbeelden van informatievergarende gesprekken	114
5.4.1	Informatievergarend gesprek 1	114
5.4.2	Informatievergarend gesprek 2	116
	Samenvatting	121

6	Adviesgesprek	123
6.1	Fasen in het adviesproces	124
6.2	Afstemmen van adviesvraag en -aanbod	125
6.2.1	Het type probleem	126
6.2.2	Rol van de adviseur	129
6.2.3	Verwachtingen van de adviesvrager	132
6.2.4	Contingente en niet-contingente adviessituaties	134
6.3	De tell-and-sellmethode	135
6.4	De tell-and-listenmethode en het tweekolommengesprek	137
6.4.1	De tell-and-listenmethode	137
6.4.2	Tweekolommengesprek	140
6.5	Steun bij probleemoplossing en dilemmacounseling	141
6.5.1	Ondersteuning bij probleemoplossing	141
6.5.2	Dilemmacounseling	143
	Samenvatting	148
7	Slechtnieuwsgesprek	151
7.1	Vorbereidingsfase slechtnieuwsgesprek	152
7.2	Fase 1 Het brengen van het slechte nieuws	152
7.2.1	Breng het slechte nieuws zo snel en duidelijk mogelijk	153
7.2.2	Vermijdingsgedrag van de brenger van het slechte nieuws	153
7.3	Fase 2 Omgaan met de reacties van de ontvanger	155
7.3.1	Veelvoorkomende emoties en reactiepatronen bij de ontvanger	155
7.3.2	Omgaan met reacties	156
7.4	Fase 3 Zoeken naar een oplossing	160
	Samenvatting	162
8	Functionerings-, beoordelings- en ontwikkelingsgesprek	165
8.1	Context van beoordelen	166
8.2	Verschillen tussen de drie gespreksvormen	168
8.3	Algemene voorbereiding van functionerings-, beoordelings- en ontwikkelingsgesprek	169
8.4	Functioneringsgesprek	171
8.4.1	Voorwaarden en voorbereiding functioneringsgesprek	171
8.4.2	Gespreksmodel voor het functioneringsgesprek	172
8.5	Beoordelingsgesprek	176
8.5.1	Hoe komt het oordeel tot stand?	176
8.5.2	Beïnvloedende en versturende aspecten bij beoordeling	178
8.5.3	Voorkomen van beoordelingsfouten	179
8.5.4	Gespreksmodel voor het beoordelingsgesprek	179
8.6	Ontwikkelingsgesprek	181
8.6.1	Twee soorten ontwikkelingsgesprekken	181
8.6.2	Aanpak van het ontwikkelingsgesprek	182
	Samenvatting	185

9	Disciplinegesprek	187
9.1	Vorbereiding disciplinegesprek	188
9.2	De juridische methode: straffen	188
9.3	De Hubermanmethode: toepassing van progressieve consequenties	190
9.4	De humanrelationsbenadering	192
9.5	Belonen in plaats van straffen	194
9.6	Mogelijke integratie van de benaderingen	195
9.7	Aanbevelingen voor effectief corrigeren	196
	Samenvatting	198
	 Bijlage Het beoordelen van basisvaardigheden	 199
	Antwoorden opdrachten per hoofdstuk	203
	Literatuuroverzicht	217
	Register	221
	Over de auteurs	225

Inleiding

Gespreksvoering, Basisvaardigheden en gespreksmodellen gaat over gespreksvoering in zakelijke situaties die vragen om professionaliteit. Ons uitgangspunt bij het schrijven was dat de manier waarop mensen gesprekken voeren te verbeteren is.

Het boek begint in het eerste (inleidende) hoofdstuk met een beschrijving van een aantal algemene aspecten van communicatie. We gaan daarbij in op de ‘anatomie’ van de communicatieve boodschap. Zoals voor de dokter de kennis van de anatomie van het menselijk lichaam onontbeerlijk is, zo is kennis van de anatomie van gesprekken onmisbaar voor talloze professionals die in hun werk veelvuldig gebruik moeten maken van het gesprek. Een belangrijk eerste onderscheid bij deze ‘gespreksanatomie’ is dat tussen ‘ontvanger’ en ‘zender’. De ontvangende partij moet zo goed mogelijk luisteren naar de boodschap van de zendende partij, die op diens beurt moet proberen de boodschap zo helder mogelijk naar voren te brengen.

De opbouw van deel 1 van dit boek vloeit voort uit dit onderscheid tussen ‘ontvanger’ en ‘zender’. Het doel van dit eerste deel is de kennis en het inzicht te vergroten in de elementen die een wezenlijk onderdeel vormen van ieder gesprek. We noemen deze elementen de *basisvaardigheden*. Achtereenvolgens komen in dit deel de luistervaardigheden, regulerende vaardigheden en de zendervaardigheden aan bod.

Het doel van deel 2 is de kennis van en het inzicht in het *functioneel gebruik van de basisvaardigheden* te vergroten door een aantal veel voorkomende zakelijke gespreksmodellen te behandelen, te weten: informatie vergaren, advies geven, slecht nieuws brengen, beoordelen en het bespreken van het functioneren van medewerkers en het corrigeren van gedrag.

Hoe is *Gespreksvoering* te gebruiken?

Gespreksvoering is natuurlijk niet uit een boek alleen te leren. Het opdoen van praktische ervaring is altijd vereist om de wijze waarop je gesprekken voert te verbeteren. Oefening baart immers kunst. Heel vaak zal dit boek dan ook gebruikt worden in combinatie met een gesprekstraining. In dat geval is het raadzaam om in de training ook de opbouw van het boek te volgen: van eenvoudig naar complex en van gespreksvaardigheden naar gespreksmodellen.

Dat dergelijke trainingen grote effecten sorteren is onder meer in 2006 aangetoond in het proefschrift van de tweede auteur (Hommes, 2006). Om je tijdens het lezen alvast de mogelijkheid te bieden enige praktische ervaring op te doen, zijn opdrachten in dit boek toegevoegd. De opdrachten zijn kort en je kunt ze individueel uitvoeren.



Op www.studiemeister.noordhoff.nl is uitgebreid ondersteunend materiaal bij dit boek te vinden. Studenten krijgen toegang tot de site met de unieke code voor in het boek, docenten krijgen toegang met hun docentaccount van Noordhoff.

- Studenten vinden er toetsvragen, een begrippentrainer, opdrachten, casussen en flitscolleges.
- Docenten vinden er rollenspel opdrachten, collegesheets en uitwerkingen bij de (rollenspel) opdrachten en casussen.

We hopen dat je na het bestuderen van het boek en het online materiaal er met ons van overtuigd bent dat de manier waarop mensen gesprekken voeren heel vaak voor verbetering vatbaar is.



Aspecten van communicatie

Een praatje maken, naar iemand zwaaien, een appje sturen; wij mensen zijn voortdurend met elkaar aan het communiceren. Maar wat is communicatie nu precies en wat zijn specifieke kenmerken ervan? Om gespreksvoering in een breder verband te kunnen plaatsen worden in dit hoofdstuk verschillende aspecten van interpersoonlijke communicatie nader belicht.

1

- 1.1 Wat is communicatie? 14
- 1.2 Aspecten van interpersoonlijke communicatie 15
- 1.3 Specifieke kenmerken van communicatie 22
- 1.4 Anatomie van een boodschap 24
- 1.5 Basisvaardigheden voor het voeren van gesprekken 26
- 1.6 Gespreksvaardigheden toepassen 27

1.1 Wat is communicatie?

Wanneer we naar iemand zwaaien, communiceren we met die ander; als we een brief schrijven ook, en zelfs als we halsstarrig onze mond dichthouden, kan dat bedoeld zijn als vorm van communicatie. Oomkes (2000) geeft de volgende algemene omschrijving van al deze vormen van interpersoonlijke communicatie:

‘Communicatie is uitwisseling van symbolische informatie tussen mensen die zich van elkaars onmiddellijke of gemedieerde aanwezigheid bewust zijn.

Deze informatie wordt deels bewust, deels onbewust gegeven, ontvangen en geïnterpreteerd.’

Symbolische
informatie

Deze omschrijving vraagt om enige uitleg. Om te beginnen: we maken bij communicatie gebruik van symbolische informatie, dat wil zeggen informatie die naar iets anders verwijst. Taal is zo’n vorm van symbolische informatie. Het woord ‘leeuw’ verwijst naar een beest met manen en grote klauwen. Maar ook non-verbale informatie is symbolisch van aard: een opgestoken hand naar iemand op straat is in onze cultuur bekend als een begroetingsteken.

Signalen die onze zintuigen kunnen waarnemen zijn weliswaar een noodzakelijke, maar nog geen voldoende voorwaarde voor communicatie. Niet ieder signaal leidt immers tot communicatie. Sommige informatiesignalen dringen eenvoudigweg niet tot ons door en andere hebben voor ons op dat moment helemaal geen betekenis. Of communicatie als gevolg van informatie tot stand komt, is afhankelijk van onze behoeften en van onze kennis en ervaring.

VOORBEELD | Selectief waarnemen en communicatie

Je loopt als toerist in een drukke stad. Je kijkt je ogen uit, want je wordt overdonderd door de impressies die je opdoet. Op zoek naar een souvenir voor het thuisfront selecteer je uit de veelheid van informatie vooral die signalen die daar iets mee te maken hebben. Wanneer je reageert op een uithangbord van een souvenirwinkel is de poging van de winkelier om je aandacht te trekken geslaagd. Intussen loop je alle restaurants, eethuisjes en bakkers voorbij, totdat je honger krijgt en dan op zoek gaat naar een eetgelegenheid.

Wanneer het voorgaande tafereel zich in het buitenland afspeelt, is bovendien een voorwaarde dat je de codes (de taal) van dat land beheerst. Je moet dan bijvoorbeeld weten dat de lettercombinatie ‘b o u l a n g e r i e’ naar een bakker verwijst.

Twee partijen

Communicatie – zo wordt uit voorgaand voorbeeld al duidelijk – vereist minstens twee partijen. Daarbij kan het gaan om directe fysieke aanwezigheid, maar de aanwezigheid kan ook gemedieerd worden door bijvoorbeeld een brief, telefoon, internet, televisie of een ander medium. De winkelier uit ons voorbeeld heeft zijn reclamebord opgehangen in de wetenschap dat er toeristen zijn, op zoek naar souvenirs. Deze informatie wordt bewust door hem gegeven via het medium reclamebord.

Maar veel informatie wordt ook onbewust verstrekt.

VOORBEELD | (On)bewust communiceren

Je staat in de badkamer en zingt, terwijl je huisgenoot in de aangrenzende kamer is. Je huisgenoot neemt deze niet-bewust verstrekte informatie op en denkt: 'Die heeft een goed humeur.' Maar als dit tafereel zich afspeelt net nadat je huisgenoot aanmerkingen heeft gemaakt op je gezang, dan is er waarschijnlijk sprake van bewuste communicatie. Je zingt om aan de ander duidelijk te maken dat je dat zingen niet zult laten (Oomkes, 2000).

Verbaal en non-verbaal

Informatie wordt dus niet alleen verbaal (met taal) gegeven. Ook met ons non-verbale gedrag kunnen we communiceren.

VOORBEELD | Verbale en non-verbale communicatie

Je stapt in een treincoupé waar al enkele passagiers zitten. Je hebt geen zin om te praten en maakt dat duidelijk door na een korte begroeting je smartphone te pakken en vervolgens geconcentreerd op je scherm te kijken. Je maakt op deze manier zowel verbaal als non-verbaal duidelijk dat je niet openstaat voor een gesprek.

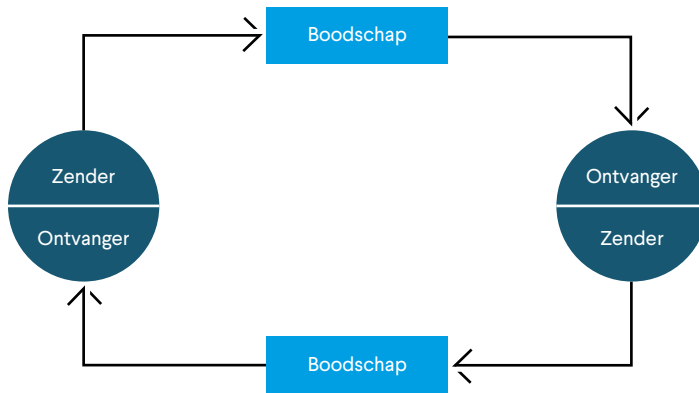
In dit boek beperken we ons tot gesprekken tussen twee personen. Communicatie in groepen, schriftelijke communicatie en massacommunicatie komen niet aan de orde. In de volgende paragraaf zullen we de belangrijkste aspecten van interpersoonlijke communicatie verder uitwerken.

1.2 Aspecten van interpersoonlijke communicatie

Bij interpersoonlijke communicatie gaan we uit van de aanwezigheid van minimaal twee personen die onderling informatie uitwisselen. Ieder van hen formuleert én ontvangt boodschappen. Met andere woorden: iedere deelnemer is én zender én ontvanger van boodschappen. In figuur 1.1 is deze dubbelrol van iedere deelnemer in een eenvoudig model weergegeven.

Het gebruik van de termen zender en ontvanger doet al snel denken aan een partijtje badminton. De een slaat de shuttle en de ander ontvangt. Vervolgens worden de rollen omgedraaid. Toch gaat deze vergelijking mank. In de eerste plaats zijn ideeën en gevoelens geen tastbare zaken, zoals een shuttle. Voordat ze vervoerd kunnen worden, moeten ze eerst verpakt worden. Meer concreet: taal is het voertuig van onze gedachten en gevoelens. In de tweede plaats blijft de zender na het verzenden niet met een leeg hoofd achter en komt de boodschap bij de ontvanger niet in een leeg hoofd aan.

Figuur 1.1
Het meest eenvoudige model van communicatie



Ideeën, gedachten en gevoelens die we aan een ander willen meedelen, hebben een verpakking nodig, een voertuig. Meestal gebruiken we daarvoor taal. Ideeën, gedachten en gevoelens moeten *verwoord* worden, wil de ander ze kunnen begrijpen. Dit verwoordingsproces noemen we coderen. Vervolgens moet de ander trachten deze verwoording te begrijpen. Dit proces noemen we decoderen, omdat het in feite gaat om het terugvertalen van woorden naar eigen ideeën en gevoelens. Coderen en decoderen zijn ingewikkelde processen. Codes die we in communicatie met anderen gebruiken zijn veel minder eenduidig dan we vaak aannemen. Zo lijken woorden weliswaar een vaststaande betekenis te hebben – die staat immers in het woordenboek – maar deze zogenoemde inhoudelijke, semantische betekenis is maar de helft van het verhaal. Woorden hebben ook altijd een affectieve betekenis, een bepaalde gevoelswaarde, die dikwijls sterk afhankelijk is van iemands eigen ervaring.

Coderen
Decoderen

Inhoudelijke,
semantische
betekenis

Opdracht 1.1

Geef spontaan vijf associaties die bij je opkomen bij het woordje 'moeder'.

Vergelijk deze met het lijstje van de auteurs (zie antwoorden opdrachten achter in het boek).

Referentiekader

Bovendien zijn woorden niet als losse elementen in onze hersenen opgeslagen, maar zij maken deel uit van grotere gehelen. Dat geheel vormt ieders referentiekader: een geheel van normen, waarden, opvattingen en vanzelfsprekendheden. Het referentiekader is van invloed op de manier waarop iemand kijkt naar diens omgeving, diens omgeving beoordeelt en op diens manier van handelen. Bij de verschillen in associaties tussen jou en ons in opdracht 1.1 speelt ook dit verschil in referentiekader een rol. Nog sprekender zal dat verschil naar voren komen bij de volgende opdracht.

Opdracht 1.2

Geef spontaan vijf associaties die bij je opkomen bij het woordje 'cursus'.

Vergelijk deze met het lijstje van de auteurs (zie antwoorden opdrachten achter in dit boek).

Non-verbale signalen

Ten slotte – maar daarom niet minder belangrijk – maken we gebruik van non-verbale signalen, waaronder onze lichaamstaal. Verscheidene onderzoeken wijzen zelfs uit dat meer dan 70% van de communicatie verloopt via stemklank en lichaamstaal. Non-verbale signalen hebben in vergelijking met verbale signalen een meer directe invloed, maar zijn daarentegen voor meerdere uitleg vatbaar.

VOORBEELD | Interpretatie non-verbale signalen

We kunnen huilen van verdriet en van blijdschap, rood worden van schaamte en van woede, onze stem verheffen uit boosheid of om beter verstaan te worden, afstand houden uit eerbied of uit angst voor de ander. Non-verbaal gedrag is, zoals je ziet, voor meerdere uitleg vatbaar.

Juist door deze meervoudige betekenis van non-verbale signalen moet je met de interpretatie ervan oppassen. Bij twijfel over de betekenis kun je het best checken wat de ander met diens houding en lichaamstaal wil uitdrukken.

Non-verbale signalen vervullen verschillende functies in communicatie. Ze kunnen de verbale signalen ondersteunen (wanneer je wijst als je een route uitlegt) en versterken (door met je vuist op tafel te slaan als je boos bent). Maar ze kunnen verbale signalen ook afzwakken (glimlachend iemand terechtwijzen) of zelfs tegenspreken (wanneer je alleen maar doet alsof je aandacht hebt). Uitgebreide informatie over de taal van het lichaam is te vinden op de website www.lichaamstaal.nl.

Situatieve signalen

Naast verbale en non-verbale signalen geven we ook boodschappen af door bewust of onbewust de situatie te benutten waarin we boodschappen verzenden. We doen dat bijvoorbeeld door voor bepaalde gelegenheden bepaalde kleding aan te trekken. Maar ook de inrichting van een kantoor zegt iets over onze bereidheid tot communicatie.

VOORBEELD | Bereidheid tot communicatie

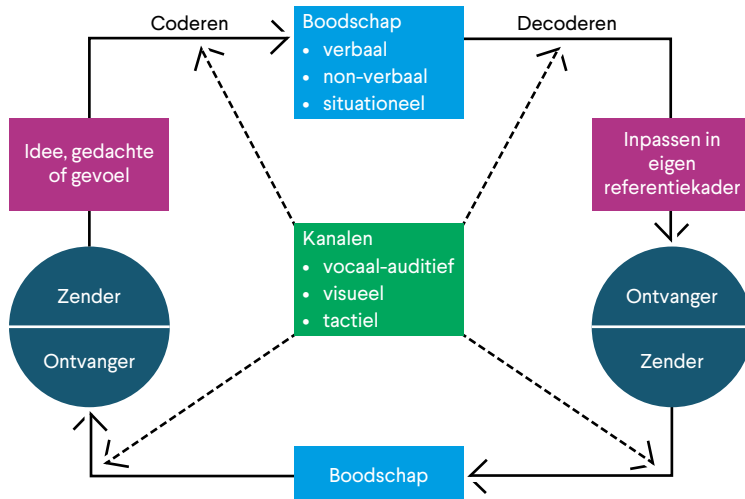
De opstelling van meubilair in kantoren kan een aanduiding zijn van de bereidheid tot communicatie met anderen. Joiner (1976) beschrijft hoe door verschillende kamerindelingen de publieke ruimte, die ook toegankelijk is voor derden, groter of kleiner gemaakt kan worden. Wanneer je bijvoorbeeld je bureau zo plaatst dat je met je rug naar de deuropening zit, maak je de publieke ruimte zeer groot (iedereen kan – zelfs ongemerkt – vlak achter je komen staan). Wanneer je je bureau echter zo plaatst dat je met je gezicht naar de deuropening zit en je er zelf achter plaatsneemt, is de publieke ruimte veel kleiner. Met deze verschillende kamerindelingen maak je – bewust of onbewust – een kamer meer of minder 'uitnodigend' voor bezoekers.

Kanalen

Boodschappen zijn dus verpakte (gecodeerde) signalen die de intentie hebben een idee, gedachte of gevoel onder woorden te brengen. Boodschappen moeten uitgezonden worden en daarvoor kunnen verschillende media (kanalen) gekozen worden. Kanalen vormen de brug tussen zender en ontvanger. Meestal gebruiken we drie kanalen tegelijkertijd. Bij interpersoonlijke communicatie praten en luisteren we. Zo gebruiken we het *vocaal-auditieve kanaal*. Daarnaast maken we gebaren die door de ander gezien worden: het *visuele kanaal*. En soms raken we elkaar aan. Dat is het *tactiele kanaal*. Deze kanalen verwijzen naar de verschillende zintuigen die bij de communicatie actief benut worden.

Wanneer we het voorgaande in ons model van figuur 1.1 plaatsen, dan komt dat eruit te zien als in figuur 1.2.

Figuur 1.2
Van idee naar
boodschap



Een ouderwetse radio of televisie begon te ruisen als de ontvanger slecht stond afgesteld. Zo is ook ruis in interpersoonlijke communicatie bijna

Ruis

nooit helemaal te vermijden. Ruis is alles wat de ontvangst van boodschappen verstoort of vertekent. DeVito (2022) onderscheidt vier vormen van ruis:

- | | |
|---------------------|--|
| Fysieke ruis | 1 Fysieke ruis is het duidelijkste begrip. Deze ruis wordt veroorzaakt door alle signalen van buitenaf die spreken, luisteren, kijken en/of voelen bemoeilijken of onmogelijk maken. Lawaai in de omgeving maakt spreken en luisteren moeilijk. Maar ook het dragen van een zonnebril door de ander is een vorm van ruis, omdat je dan de ogen van de ander niet kunt zien en daardoor niet goed weet of deze geïnteresseerd is in je verhaal of niet. |
| Fysiologische ruis | 2 Fysiologische ruis heeft betrekking op lichamelijke barrières bij de zender of ontvanger. Voorbeelden hiervan zijn het niet goed opvangen van de boodschap door gehoorproblemen of problemen met het gezichtsvermogen, het niet goed verwerken van de boodschap door cognitieve problemen of het verzenden van onduidelijke boodschappen door problemen met het stemvolume of de articulatie. |
| Psychologische ruis | 3 Psychologische ruis omvat vooroordelen en stereotiepe opvattingen die de doorgang van signalen belemmeren. Als je denkt dat de ander toch niets interessants te vertellen heeft of wat die zegt toch niet juist is, zullen diens boodschappen ook niet overkomen. |
| Semantische ruis | 4 Ten slotte ontstaat semantische ruis wanneer beide partijen niet dezelfde codes hanteren. Het spreken van verschillende talen is daar het duidelijkste voorbeeld van. Maar ook het gebruik van vaktaal, bijvoorbeeld door een dokter in de communicatie met diens patiënt, wordt tot deze vorm van ruis gerekend. |

Misverstanden als gevolg van het gebruik van vaktaal vormen de bron van veel grappen.

VOORBEELD | Vaktaal en misverstanden

Een patiënt heeft last van jeuk en gaat naar de dokter. Die schrijft pillen voor en zegt daarbij dat deze anaal moeten worden ingenomen. Bang om voor dom versleten te worden, durft de patiënt in kwestie niet aan de dokter te vragen wat dat betekent. Navraag bij diens partner, collega's, vrienden en burens brengt geen uitkomst. Zeer gefrustreerd belt de patiënt de dokter op en roept: 'Wat bedoelt u met anaal? Ik kan die pillen net zo goed in mijn achterwerk steken!'

Niet alle boodschappen hebben dezelfde functie. Twee bijzondere vormen zijn boodschappen met een zogenoemde feedforwardfunctie en boodschappen met een feedbackfunctie.

- | | |
|-------------|--|
| Feedforward | Een boodschap heeft een feedforward functie als deze iets aankondigt over de boodschap die nog volgt. De duidelijkste voorbeelden hiervan zijn zinnen als: 'Ik hoop dat je me niet verkeerd begrijpt, maar ...', 'Laat mij eerst |
|-------------|--|

het hele verhaal vertellen voordat je reageert', en: 'Wat ik nu ga vertellen, zul je niet leuk vinden.'

Dergelijke boodschappen zijn bedoeld om aan te geven dat de volgende boodschap op een specifieke manier opgevat moet worden.

Ontkrachters
(disclaimers)

Er zijn verschillende vormen van de feedforwardfunctie. Daartoe behoren ook de zogenoemde ontcrachters (disclaimers): boodschappen die de bedoeling hebben de waarde van de eigenlijke boodschap enigszins te ontcrachten. DeVito (2022) geeft vijf voorbeelden van dergelijke ontcrachters:

- 1 *Hedging*: een oproep om de boodschap en de spreker te scheiden ('Ik heb het ook maar van horen zeggen, dus ik kan het fout hebben.')
- 2 *Credentiailling*: een verzoek om de spreker niet te diskwalificeren voor een boodschap die negatief kan overkomen ('Ik ben echt geen racist, maar ik vind in dit geval ...')
- 3 *Sin license*: een verzoek om een eventuele normovertreding toe te staan ('Misschien is dit niet het juiste moment om over geld te beginnen, maar ...')
- 4 *Cognitieve disclaimer*: een verzoek om de spreker serieus te blijven nemen ('Ik heb een borrel op, maar ik ben echt nog zo helder als wat.')
- 5 *Een oproep om een oordeel uit te stellen tot het verhaal verteld is* ('Dit klinkt in eerste instantie misschien gek, maar laat me even uitpraten.')

Dergelijke ontcrachters worden vaak geboren uit angst voor de reactie van de ander, maar soms worden ze ook bewust gebruikt om het eigen oordeel te relativieren.

Opdracht 1.3

Ga bij jezelf na of je vaak gebruikmaakt van disclaimers. Welke vorm gebruik je dan? Is dit gebruik gerelateerd aan bepaalde personen of situaties of niet?

Feedback

Feedback is informatie over de boodschappen die we zelf eerder hebben uitgezonden. Deze informatie kan van onszelf of van de ander komen. In het eerste geval is er sprake van *zelffeedback*. Dat is bijvoorbeeld het feit dat we onszelf horen als we spreken, dat we voelen dat we een warm gezicht krijgen als we ons verspreken, en dat we zien wat we schrijven. Op basis van dergelijke signalen kunnen we onszelf corrigeren. Minstens zo belangrijk echter is de feedback die we van de ander ontvangen. Deze maakt duidelijk of en hoe onze boodschap is overgekomen. Dergelijke feedback is een essentieel onderdeel van communicatie. Het ontbreken ervan brengt ons vaak in verwarring.

VOORBEELD | Ontbreken van feedback

‘Hallo, bent u er nog?’ vragen we vertwijfeld aan onze gesprekspartner als die al een tijdje geen geluid heeft gemaakt aan de telefoon. En weet je hoe het voelt wanneer je met iemand zit te praten die je alleen maar strak aankijkt en geen teken van respons geeft?

Omdat feedback vaak niet bewust en niet expliciet gegeven wordt, moeten we met de interpretatie ervan voorzichtig zijn. Het kan zijn dat we iets als feedback beschouwen wat niet als zodanig bedoeld is. Als we bijvoorbeeld een verhaal vertellen, kan het gebeuren dat de ander bij wijze van afkeuring zijn wenkbrauwen fronst, maar die hoeft dat helemaal niet zo te bedoelen.

Context

Een laatste aspect van interpersoonlijke communicatie is de context waarin het gesprek plaatsvindt. Met context doelen we niet alleen op de plaats waar het gesprek plaatsvindt, maar ook op sociaal-psychologische aspecten, zoals de machtsverhoudingen tussen partijen. Om interpersoonlijke communicatie te kunnen begrijpen, is het nodig dat je je bewust bent van die context.

VOORBEELD | Communicatie en context

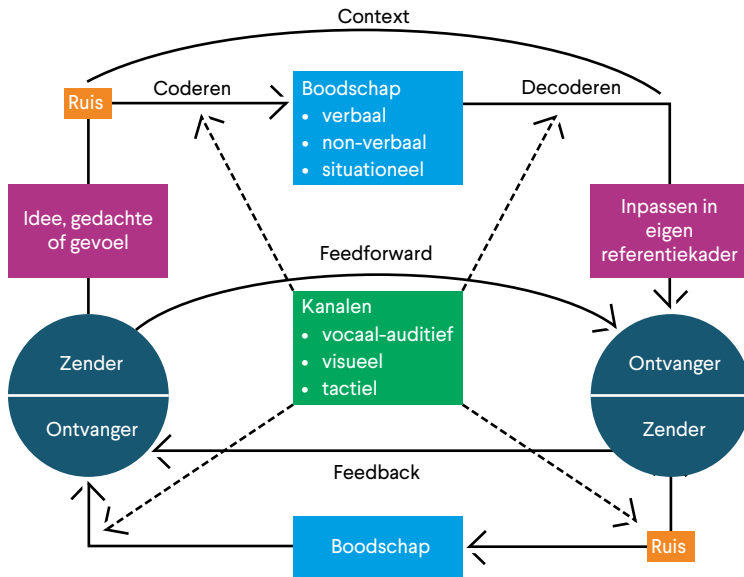
De vraag: ‘Hoe voel je je?’ heeft een heel andere betekenis in een spreekkamer van een arts dan wanneer je met deze vraag begroet wordt door je partner. Een opgestoken hand naar iemand op straat heeft eveneens een heel andere betekenis dan een opgestoken hand in de leeromgeving.

Zo heeft ook de vraag ‘Schiet het op met je werk?’ vaak een andere betekenis wanneer deze uitgesproken wordt door respectievelijk je collega (deze toont belangstelling) of je baas (deze controleert of je je deadline wel haalt).

Van een bijzonder verschil in context is sprake wanneer we met mensen uit een andere cultuur communiceren. Niet alleen hun taal verschilt, maar ook hun communicatiegewoonten verschillen vaak, waardoor gemakkelijk misverstanden kunnen ontstaan. Het voert te ver om hier uitgebreid op in te gaan, maar beroepsbeoefenaren die regelmatig gesprekken voeren met mensen uit andere culturen doen er goed aan zich te verdiepen in die specifieke communicatiegewoonten.

Nu we alle aspecten van interpersoonlijke communicatie afzonderlijk besproken hebben, geven we deze in samenhang weer in het model van figuur 1.3.

Figuur 1.3
Alle aspecten
van het
communicatie-
model



Dit model is een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid en bovendien een erg algemene en statische weergave. Willen we de dynamiek van communicatie beter leren begrijpen, dan moeten we een aantal specifieke kenmerken van dit proces nader onder de loep nemen. Dat doen we in de volgende paragraaf.

1.3 Specifieke kenmerken van communicatie

De voorstelling van communicatie in termen van een zender die een boodschap uitzendt en een ontvanger die deze ontvangt is natuurlijk een sterke vereenvoudiging van de werkelijkheid. Communicatie is een doorlopend circulair proces. Beiden zijn tegelijk zender en ontvanger: wat voor de één een boodschap is, is voor de ander feedback en omgekeerd.

Circulair proces

Begin en eind van een communicatieve handeling zijn dan ook vaak moeilijk vast te stellen. Door dit circulaire karakter van communicatie kunnen ook gemakkelijk misverstanden ontstaan, doordat interpuncties (letterlijk leestekens) door partijen verschillend geplaatst worden. Gekibbel tussen mensen gaat nogal eens over de leestekens in de communicatie.

Interpuncties

VOORBEELD | Het circulaire karakter van communicatie

'Reageer toch niet zo geprikkeld', roept een vader tegen zijn dochter, waarop zij antwoordt dat dat komt omdat hij zo zit te zeuren. Dit is een voorbeeld waarbij partijen kibbelen over interpuncties: wie is begonnen en wie heeft gereageerd? Bekend is ook de tekening van de rat die zegt dat hij zijn onderzoeker goed gedresseerd heeft, want iedere keer als de

rat op het hendeltje drukt, geeft de onderzoeker hem iets te eten. De rat draait dus de volgorde om, en waarom ook niet?

Discussies over interpuncties zijn in feite ‘kip-of-ei’-vraagstukken: wie is begonnen en wie reageert daarop? Door het circulaire karakter van communicatie is zo’n vraag heel moeilijk te beantwoorden. De betrokken partijen zullen doorgaans uitgaan van hun eigen gelijk, waardoor vaak een eindeloze discussie ontstaat over oorzaak en gevolg.

Bewust
communiceren

Meestal denken we dat we alleen bewust communiceren. Heel vaak is dat echter niet het geval. Wanneer iemand naar diens smartphone of tablet staart, geeft die het signaal af: ‘Stoor mij niet’, of: ‘Ik wil niet praten.’ Hoewel de betreffende persoon denkt dat die op dat moment niet communiceert, doet die dat wél. Met andere woorden: ieder aspect van ons gedrag is communicatie. We kunnen niet *niet* communiceren (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1970). Dit kenmerk van communicatie heeft als belangrijke consequentie dat sommige signalen een rol spelen in de interactie tussen partijen zonder dat die partijen dat hoeven te merken.

VOORBEELD | Gedrag en communicatie

Een vrouw komt thuis, zegt hallo, pakt haar telefoon en begint haar ingekomen berichten te lezen. Vrijwel onmiddellijk wordt zij geboeid door een bericht en vergeet zij haar omgeving. Haar partner vraagt: ‘Is er iets gebeurd vandaag?’ Nog steeds geboeid door de inhoud van de berichten antwoordt zij: ‘Nee hoor’, en leest verder. Twee minuten later wordt ze weer onderbroken: ‘Je bent zo stil.’ Lichtelijk geïrriteerd door deze tweede storing zegt ze langs zijn neus weg: ‘Oh ja?’ en ze probeert de draad in haar verhaal weer op te pakken. ‘Gezellig dat je eens een keer op tijd thuis bent’, zegt haar partner even later. ‘Ja,’ antwoordt de vrouw knorrig, ‘vooral als je dan voortdurend gestoord wordt.’ ‘Ik dacht dat er niks was,’ kaatst haar partner terug, ‘maar volgens mij heb je ergens flink de smoor over in.’

In feite gaat de discussie in voorgaand voorbeeld over de vraag of er al of niet gepraat moet worden. De vrouw geeft met haar gedrag aan dat zij daar op dit moment geen behoefte aan heeft, terwijl haar partner dat juist wel lijkt te willen.

Onomkeerbaar
proces

Communicatie is een onomkeerbaar proces: wat gezegd is, blijft gezegd.

Dat betekent dat we voorzichtig moeten zijn met dingen zeggen die we misschien later moeten terugdraaien. Vooral met zogenoemde betrokkenheidsuitspraken, zoals: ‘Ik zal je door dik en dun blijven steunen’, moet je voorzichtig zijn.

In het verlengde hiervan is het belangrijk om te bedenken dat het uiteindelijk gaat om het effect van je boodschap. De ander reageert op wat die denkt dat de bedoeling is van je boodschap. Daarom moet je je van tevoren goed realiseren welk effect een boodschap op de ander zal hebben. Door effectief te communiceren kunnen misverstanden zoveel mogelijk vermeden worden en hoef je niet te zeggen dat je het anders had bedoeld.

1.4 Anatomie van een boodschap

Niet alleen aan het begrip communicatie kunnen verschillende kenmerken onderscheiden worden, ook een enkelvoudige boodschap kent al verschillende aspecten. In deze paragraaf zullen we ze ontleden (ontleend aan Schulz von Thun, 2014).

Met iedere boodschap wordt in feite een pakket van berichten verzonden. Neem de woordenwisseling uit het volgende voorbeeld (Janssen et al., 2007).

VOORBEELD | Eenvoudige woordenwisseling

Een man en een vrouw stappen samen in de auto, hij achter het stuur en zij ernaast. De man start de motor en wil weggrijden, waarop de vrouw zegt: 'De handrem staat er nog op, schat.'

Deze schijnbaar eenvoudige boodschap kent verschillende aspecten.

Referentieel
aspect

In de eerste plaats lijkt de vrouw een inhoudelijk zakelijke mededeling te doen ('De handrem staat er nog op'). Dit noemen we het referentiële aspect van een boodschap. Boodschappen refereren altijd aan iets anders in de werkelijkheid. Dat is hetzelfde als wat in paragraaf 1.1 'symbolische informatie' werd genoemd. In dit geval verwijst de mededeling van de vrouw naar het feit dat de handrem nog aangetrokken staat.

Expressief aspect

Maar boodschappen bevatten meestal ook berichten die iets zeggen over de zender zelf. In het vorige voorbeeld is dat bijvoorbeeld dat de vrouw zich zorgen maakt over het rijgedrag van haar man. Dit is het expressieve aspect van een boodschap: het drukt iets uit over de gemoedstoestand en de denkwereld van de zender. Uit de opmerking van de vrouw blijkt in ieder geval dat ze alert is of misschien dat ze uitgesproken opvattingen heeft over de stuurmanskunst van haar man.

Relationeel
aspect

In de derde plaats kent iedere boodschap een relationeel aspect, dat iets zegt over de relatie tussen zender en ontvanger. Dit relationele aspect wordt veelal duidelijk uit de wijze waarop een boodschap uitgesproken wordt. De toevoeging 'schat' in het genoemde voorbeeld kan zo uitgesproken zijn dat het echt gemeend is en blijkt geeft van reële bezorgdheid voor

de ander. Maar het woordje 'schat' kan ook cynisch uitgesproken worden en betekent dan waarschijnlijk in werkelijkheid 'stomkop'. De intonatie is hier van het grootste belang ('C'est le ton qui fait la musique', zeggen de Fransen).

Appellerend
aspect

Ten slotte bevatten boodschappen ook een appel op de ander. Dit appellerende aspect is de oproep aan de ander om iets te doen of te laten. In dit geval is dat het verzoek van de vrouw aan de man om de handrem eraf te halen voordat hij wegrijdt.

Boodschappen bevatten dus doorgaans vier verschillende aspecten. Afhankelijk van context, intonatie en manier van spreken ligt het accent op een van deze aspecten.

Opdracht 1.4

Geef bij de volgende boodschappen aan wat respectievelijk het referentiële, het expressieve, het relationele en het appellerende aspect van de boodschap is. Geef steeds aan waaruit je dit afleidt.

- Een vader zegt tegen zijn zoon: 'Zet die vreselijke muziek nu eens af.'
- Een vriend van je zegt: 'Ik zou maar eens vroeger naar bed gaan als ik jou was.'

Reactie op de
boodschap

We hebben vier aspecten aan de eenvoudige boodschap over de handrem onderscheiden. De reactie van de man op deze boodschap kan ook zeer verschillend zijn. Dat is afhankelijk van zijn interpretatie van de boodschap en vooral van de vraag op welk aspect van de boodschap hij de nadruk legt. Wanneer hij: 'Oh ja, bedankt', zegt, de auto van de handrem haalt en wegrijdt, gaat hij vooral in op het referentiële aspect van de boodschap. Maar wat moeten we denken van de volgende reacties?

[1] 'Weet je het weer beter?'

[2] 'Ik ben je schat niet.'

[3] 'Dat was ik net van plan, schat.'

In de eerste reactie reageert hij vooral op het vermeende expressieve aspect van de boodschap. Hij interpreteert deze boodschap alsof de vrouw bedoelt dat haar dat nooit zou overkomen en reageert daarop gepikeerd. De tweede reactie is vooral gericht op het relationele aspect. Wanneer de vrouw het woord 'schat' poeslief uitspreekt, suggereert zij daarmee een relatie van boven- en onderschikking ('Ik moet jou ook altijd corrigeren'). De reactie van de man is dan bedoeld om dat type relatie te ontkennen.

De derde reactie ten slotte gaat vooral in op het appellerende aspect. In feite zegt de man dat hij dit appel niet nodig heeft.

Het verloop van een gesprek of woordenwisseling is dus vooral ook afhankelijk van de accenten die in boodschappen worden gelegd, én van de accenten die er door de ontvanger bij de interpretatie in worden aangebracht.

Opdracht 1.5

Geef bij de twee boodschappen van opdracht 1.4 steeds vier verschillende mogelijke reacties van de ander. Laat de reacties verschillen in de accenten die gelegd worden. Geef dus een reactie waarbij het accent vooral op het referentiële aspect ligt, een reactie op het expressieve aspect, enzovoort.

Vaardigheden

Deze onderlinge verwevenheid van aspecten in een boodschap maakt duidelijk dat communicatie een gecompliceerd proces is waarbij je over een groot aantal vaardigheden moet beschikken als je het goed wilt doen. Gerelateerd aan de eerdergenoemde aspecten die je aan boodschappen kunt onderkennen zijn dat onder andere:

- je helder kunnen uitdrukken, zodat de ander kan begrijpen wat je bedoelt (het referentiële aspect)
- uiting kunnen geven aan wat je bezielt en bezighoudt (het expressieve aspect)
- sturing kunnen geven aan de relatie die je met de ander onderhoudt (het relationele aspect)
- in staat zijn om wensen duidelijk te verwoorden, zodat deze bij de ander correct overkomen (het appellerende aspect)

1.5 Basisvaardigheden voor het voeren van gesprekken

Voor het uitoefenen van een activiteit zijn basisvaardigheden nodig.

VOORBEELD | Basisvaardigheden voor tennis

Wanneer je begint met tennissen, moet je je eerst een aantal basisvaardigheden eigen maken. Allereerst moet je leren hoe je het racket moet vasthouden. Vervolgens moet je proberen een aantal verschillende slagen in jouw repertoire te krijgen: de forehand, de backhand, de service, de volley en – als moeilijkste – de smash. Om deze verschillende aspecten aan te leren, zal de tennisleraar jou eerst apart laten oefenen met al deze verschillende onderdelen. Pas daarna laat die je je eerste ‘partijtje’ spelen, want in zo’n partijtje moet je het basisrepertoire aan slagen enigszins beheersen. Natuurlijk zijn er op tennisgebied vele autodidacten: mensen die zichzelf het spel hebben aangeleerd. Zij zijn vaak de schrik van de tennisleraar, want als men zich een bepaalde techniek eenmaal heeft aangeleerd, dan is dat vaak moeilijk weer af te leren.

Evenals bij het tennisspel zijn er ook bij gespreksvoering enkele basisvaardigheden te onderscheiden. Die vaardigheden worden in deel 1 behandeld. We onderscheiden daarbij drie hoofdcategorieën:

Luister-
vaardigheden

1 Luistervaardigheden zijn vaardigheden die in de eerste plaats tot doel hebben de ander te laten merken dat je luistert en in de tweede plaats dat het verhaal of probleem verhelderd wordt.

Regulerende
vaardigheden

2 Bij regulerende vaardigheden gaat het om vaardigheden die vooral van belang zijn om ervoor te zorgen dat een gesprek in goede banen wordt geleid.

Zender-
vaardigheden

3 Zendervaardigheden zijn essentieel om ervoor te zorgen dat de boodschap zoals die wordt bedoeld ook bij de ander overkomt.

Het onderscheid tussen de tweede en de derde hoofdcategorie – regulerende vaardigheden en zendervaardigheden – is overigens niet helemaal scherp. Om het gesprek te reguleren (bijvoorbeeld door doelen vast te stellen) zijn immers ook zendervaardigheden nodig (bijvoorbeeld voor het geven van informatie over die doelen).

Omdat de functies van beide categorieën echter sterk verschillen, hebben we gekozen voor een aparte bespreking van deze soorten vaardigheden. De functie van regulerende vaardigheden is vooral gelegen in de bewaking van de voortgang van het gesprek; de functie van zendervaardigheden is daarentegen dat de verschillende boodschappen tijdens het gesprek zo helder mogelijk worden overgebracht.

Nog sterker dan bij het tennisspel geldt bij het voeren van gesprekken dat mensen in de loop van hun leven al een bepaalde stijl hebben ontwikkeld. Hierbij is men zich meestal niet bewust van de gebruikte vaardigheden. Sommigen vinden het denken in termen van vaardigheden zelfs onnatuurlijk en niet bevorderlijk voor de spontaniteit van het gesprek. Ook hier geldt dat een gespreksstijl die men eenmaal heeft aangeleerd moeilijk valt af te leren. We willen natuurlijk niet beweren dat communicatie zonder bewuste kennis van al die verschillende vaardigheden onmogelijk is. Wél is het onze bedoeling aan te geven dat er op het gebied van communicatie dikwijls nog wat bij te leren valt. Bovendien is het nuttig om bepaalde gespreksgewoonten af te leren. Dat is zeker relevant wanneer het gaat om gespreksvoering in beroepsmatige situaties.

Gespreksstijl

1.6 Gespreksvaardigheden toepassen

In deze paragraaf gaan we eerst in op de vraag hoe je de basisvaardigheden het best kunt toepassen in gesprekssituaties. Daarbij komt eerst het gespreksverloop aan de orde. Daarna bespreken we kort enkele aspecten die van belang zijn bij het voeren van gesprekken.

1.6.1 Basisvaardigheden en gespreksverloop

Gesprekssituaties

Hoe pas je de basisvaardigheden voor het voeren van een gesprek toe in concrete gesprekssituaties? Nu is ieder gesprek natuurlijk uniek: er zijn andere gesprekspartners bij betrokken, het onderwerp of het doel verschilt en de situatie waarin het gesprek plaatsvindt is steeds anders. Toch zijn in al die uiteenlopende gesprekssituaties enkele grondpatronen te ontdekken. Of om het tennisspel uit het voorgaande voorbeeld weer te gebruiken: ieder gesprek kent een eigen spelpatroon.

Gespreksmodellen

Bij gesprekken hangt dat patroon vaak samen met het hoofddoel ervan. Het gesprek zelf is de context waarin je het doel kunt behalen en de gesprekstechnieken zijn de instrumenten die je voor het doel in kunt zetten. Globaal kunnen zes algemene doelen onderscheiden worden: informatie vergaren, informatie geven, evalueren, overtuigen van je standpunt, motiveren voor bepaald gedrag, en problemen oplossen. In specifieke gesprekssituaties komen deze doelen vaak gecombineerd voor. Zo is een functioneringsgesprek weliswaar gericht op het oplossen van problemen (in het functioneren van medewerkers), maar daar gaat een behoorlijk deel uitwisseling van informatie en evaluatie van die informatie aan vooraf. In feite bestaat zo'n gesprek uit een combinatie van enkele deelgesprekken die elk een eigen patroon hebben. Combinatie van deze deelgesprekken geeft een beeld van hoe een (ideaal) functioneringsgesprek zou kunnen verlopen. Zo'n ideaalbeeld van sommige veelvoorkomende gesprekstypen noemen we gespreksmodellen. Daarin wordt aangegeven hoe de diverse soorten gesprekken het meest effectief aangepakt kunnen worden. In deel 2 worden de volgende gespreksmodellen behandeld:

- het informatievergarend gesprek
- het adviesgesprek
- het slechtnieuwsgesprek
- het functionerings-, het beoordelings- en het ontwikkelingsgesprek
- het disciplinegesprek

Ideaalmodel

Van elk van deze gesprekken wordt een ideaalmodel geschetst. Dat is een indeling in een aantal opeenvolgende fasen met de basisvaardigheden die in elk van die fasen het best toegepast kunnen worden. Geen enkel gesprek in de praktijk wordt volledig volgens zo'n model gevoerd, maar het is wel raadzaam dit zo goed mogelijk te benaderen. We spreken daarom ook van een *ideaalmodel*.

Gespreksleider

Om na te gaan of een gesprek voldoet aan het geschetste model kun je het best voor de verschillende gespreksbeurten van de gespreksleider aangeven welke basisvaardigheid deze toepast. Onder de gespreksleider wordt degene verstaan die het initiatief tot het gesprek heeft genomen. Wanneer

Gespreksbeurt

een van de twee partijen iets zegt, spreken we van een gespreksbeurt.

Voor een vlotte beoordeling van de toegepaste basisvaardigheden maken we gebruik van een notatiesysteem dat als bijlage achter in dit boek is opgenomen. Op basis van deze gegevens kun je dan nagaan in hoeverre het feitelijke gespreksverloop overeenkomt met het model.

1.6.2 Belangrijke aspecten bij het voeren van gesprekken

Naast het gespreksverloop en de keuze van de basisvaardigheden zijn nog enkele andere aspecten van belang.

In de eerste plaats betreft dat de kwaliteit van de toegepaste vaardigheden. De basisvaardigheden moeten voldoen aan de kenmerken die in deel 1 worden opgesomd.

Behalve de kwaliteit van de basisvaardigheden is het ook van belang om de houding van de gespreksleider tijdens het voeren van het gesprek te beoordelen.

Houding

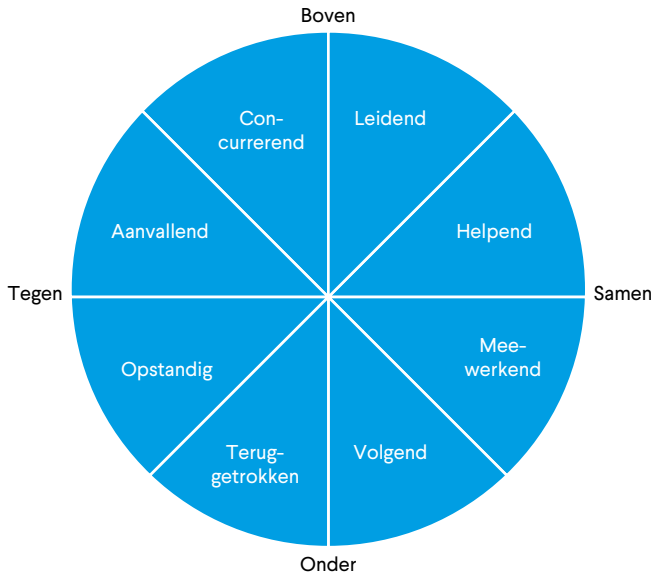
Houding heeft een bredere strekking dan de afzonderlijke gespreksvaardigheden. Het gaat hierbij meer om de stijl waardoor iemands gedrag gekenmerkt wordt. Wanneer iemand 'correct' luistergedrag vertoont, wil dat nog niet zeggen dat iemand ook werkelijk geïnteresseerd is in wat de ander zegt. De 'houding' kan in zo'n geval ook hooghartig of afstandelijk zijn. Het nadeel van het begrip houding is dat het minder concreet is dan de afzonderlijke vaardigheden. Daardoor kunnen er gemakkelijker meningsverschillen over bestaan. Niettemin is het belangrijk om dit aspect in het totaaloordeel te betrekken. In 'echte' gesprekken in werk- en privésituaties wordt men immers ook vaker beoordeeld op dit soort algemene aspecten dan op de concrete vaardigheden.

Bij de verschillende gespreksmodellen die we in deel 2 behandelen passen ook verschillende (gewenste) houdingen. Bij een functioneringsgesprek past bijvoorbeeld een houding die enerzijds gekenmerkt wordt door interesse en betrokkenheid, en anderzijds door zakelijkheid en distantie. Bij een discipline-gesprek – waarbij bijvoorbeeld een medewerker die fraude heeft gepleegd tot de orde wordt geroepen – zal daarentegen een zakelijke en soms zelfs strenge houding moeten overheersen. Ook binnen een gespreksmodel kan het functioneel zijn als de gespreksleider verschillende houdingen weet aan te nemen. In een adviesgesprek bijvoorbeeld, moet de adviseur zich in de eerste fase van probleemverheldering vol interesse instellen op het probleem van diens gesprekspartner, terwijl die in de volgende fase op zakelijke wijze een advies moet uitbrengen. Uit deze voorbeelden wordt duidelijk dat er niet één houding is die zaligmakend is. Als gespreksleider moet je kunnen kiezen uit een repertoire van houdingen die passen bij het doel van het specifieke gesprekstype.

De roos van
Leary

Een bijzonder aspect van houding in een gesprek is in kaart gebracht door Timothy Leary (1955). Het onderzoek van Leary naar sociale interactie toont aan dat de houding van de ene gesprekspartner een natuurlijke reactie (sociale reflex) bij de ander kan oproepen. De positie die je zelf inneemt, is van invloed op de positie van de ander. Het sociale interactiemodel, de roos van Leary, is een veelgebruikt model voor het duiden en wederzijds beïnvloeden van gedrag.

Figuur 1.4
De roos van
Leary



Dit model gaat uit van twee dimensies die van belang zijn in sociale interactie:

Boven-onder

- 1 De dimensie boven-onder geeft aan in hoeverre iemand zich actief en dominant (boven) opstelt in de interactie, dan wel passief en ondergeschikt (onder). Als je boven zit neem je actief ruimte in, trek je het gesprek als het ware naar je toe. Vanuit die positie zul je vaak stellig zijn en weinig (open) vragen gebruiken. In de onder-positie geef je juist ruimte aan de ander, en zul je dan ook vooral volgen en veel (open) vragen stellen.

Samen-tegen

- 2 De dimensie samen-tegen geeft aan in hoeverre iemand zich positief, samenwerkend, dan wel negatief, tegenwerkend ten opzichte van de ander opstelt.

Als je in een gesprek een sterke boven-positie inneemt, dan beweegt de ander vrij automatisch naar de onder-positie, en andersom. Wanneer je in een gesprek nadrukkelijk aanwezig bent en leiding neemt, zal de ander doorgaans de neiging hebben om stiller te worden en minder sturing te geven. Wanneer je niet erg aanwezig bent in het gesprek, zal de ander snel meer ruimte innemen. De richting van de te verwachten sociale reflex op de boven-onder-dimensie is dus tegengesteld.

Als je in een gesprek een samen-positie inneemt, dan stelt de ander zich vrij automatisch ook samenwerkend op; een uitnodiging tot samenwerken wordt zelden afgeslagen. Wanneer je in een gesprek een sterke tegen-positie inneemt, dan beweegt de ander daarentegen vrij automatisch ook naar een tegen-positie. Je zet allebei je hakken in het zand. De richting van de te verwachten sociale reflex op de samen-tegen-dimensie is dus symmetrisch.

De houding van iemand in het gesprek wordt dus voor een belangrijk deel beïnvloed door de houding van de ander. Daarnaast hebben mensen ook bepaalde voorkeurstijlen die ze vrij automatisch geneigd zijn te gebruiken. Zo ontstaan vaak interactiepatronen, waarbij mensen elkaar versterken in de positie die ze innemen in de Roos.

Als de ander in de boven-onder-dimensie niet volgens de sociale reflex reageert en bijvoorbeeld dominant reageert op een dominante uiting, dan geeft dat een gespannen situatie. In de samen-tegen-dimensie leidt het niet voldoen aan de sociale reflex vaak tot een ongemakkelijk gevoel: er lijkt dan iets niet te kloppen in de relatie.



Op www.studiemeister.noordhoff.nl vind je toetsvragen, een begrippentrainer, opdrachten, casussen en flitscolleges bij dit hoofdstuk.

Samenvatting

Om gespreksvoering in een breder verband te plaatsen, zijn in dit hoofdstuk verschillende aspecten van interpersoonlijke communicatie nader belicht.

Wat is communicatie?

Bij interpersoonlijke communicatie wisselen twee of meer personen informatie uit in de vorm van boodschappen. Beurtelings is daarbij de een zender en de ander ontvanger. Boodschappen kunnen verbaal of non-verbaal uitgezonden worden. De zender gebruikt codes, zoals woorden of gebaren, om een boodschap aan de ander duidelijk te maken. De ontvanger interpreteert deze codes vanuit diens eigen referentiekader. Dat wordt decoderen genoemd.

Obstakels in communicatie

- De boodschap komt niet goed over doordat zender en ontvanger de codes verschillend interpreteren.
- Er is ruis (fysiek, fysiologisch, psychologisch of semantisch) die de doorgang van signalen belemmert.

Specifieke kenmerken van communicatie

- Communicatie is circulair: begin en eind zijn niet altijd eenduidig vast te stellen.
- We kunnen niet *niet* communiceren.
- Eenmaal uitgezonden boodschappen zijn niet ongedaan te maken.
- Niet de bedoeling van de boodschap, maar het effect op de ander bepaalt het verdere verloop van de communicatie.

In boodschappen onderscheiden we vier aspecten:

- het referentiële aspect, dat betrekking heeft op de inhoud
- het expressieve aspect, dat iets zegt over de gemoedstoestand en de denkwereld van de zender
- het relationele aspect, dat iets zegt over de relatie tussen zender en ontvanger
- het appellerend aspect, dat aangeeft wat de zender van de ontvanger wil

Op elk van deze aspecten kan de ontvanger reageren, waardoor de communicatie een bepaalde richting uit gaat.