

# Gesprekken in organisaties



Noordhoff

**Yvonne H. Gramsbergen-Hoogland  
Henk T. van der Molen**

7<sup>e</sup> druk



# Gesprekken in organisaties

**Yvonne H. Gramsbergen-Hoogland**

**Henk T. van der Molen**

---

Zevende druk

Noordhoff Groningen

Ontwerp omslag: Shootmedia, Groningen

Omslagillustratie: Getty Images

**Bronvermelding:**

Foto's:

Shutterstock: p.20, 36, 54, 64, 76, 90, 104, 120, 136, 156, 168, 180, 196, 214, 228, 254, 272

Technisch tekenwerk:

Integra, Pondicherry, India

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](http://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 ontleen.*



0 / 22

© 2022 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op [www.onderwijsauteursrecht.nl](http://www.onderwijsauteursrecht.nl).

*This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.*

ISBN (ebook) 978-90-01-29989-7

ISBN 978-90-01-29988-0

NUR 807

# Woord vooraf bij de zevende druk

Dit boek is geschreven voor studenten die zich voorbereiden op een leidinggevende taak in organisaties. Vanuit het beroepenveld wordt steeds vaker het belang benadrukt van communicatieve vaardigheden waarover werkgevers en werknemers, naast hun vakkennis, moeten beschikken. De gedachte dat sommigen van nature goed leiding kunnen geven en anderen dat nooit zullen leren, is inmiddels achterhaald en heeft plaatsgemaakt voor de mening dat communicatieve vaardigheden wel degelijk geleerd kunnen worden. Het vak 'communicatieve vaardigheden' heeft nu een vaste plek verworven in het curriculum van vele hbo- en wo-opleidingen. Met dit boek hopen wij een bijdrage te kunnen leveren aan het programma van die opleidingen.

De auteurs van dit boek waren op het moment dat zij de eerste druk van dit boek schreven (1992) als docent verbonden aan respectievelijk de Faculteit Economie van de Hanzehogeschool, Groningen en de Vakgroep Psychologie van de Rijksuniversiteit Groningen (RUG). Bij het onderwijs over gespreksvoering in een organisatie maakten zij gebruik van losse artikelen, hoofdstukken uit boeken en zelfgeschreven syllabi, omdat een duidelijke en geïntegreerde behandeling van dat thema op de Nederlandse markt ontbrak. Hoewel die aparte stukken elk veel nuttigs bevatten, ontstond de behoefte een beter 'leerboek' te ontwikkelen. Inmiddels heeft het boek gedurende drie decennia zijn waarde bewezen bij tal van opleidingen.

Aan de totstandkoming van dit boek hebben verschillende mensen een bijdrage geleverd. We willen hen hier bedanken. De hoofdstukken 5 en 7 over het selectiegesprek en het functioneringsgesprek werden in het kader van de cursus *'Het gesprek in de bedrijfssituatie'* door Mirjam de Meijer en Gerrit Lang in de steigers gezet. In deze hoofdstukken is dankbaar gebruikgemaakt van en aangesloten op eerdere teksten.

Wij zijn de collega's van de vakgroep Communicatieve Managementvaardigheden van de Hanzehogeschool, Faculteit Economie, zeer erkentelijk omdat zij een voortdurende belangstelling voor de voortgang van dit boek aan de dag hebben gelegd en oefeningen en rollenspelen beschikbaar hebben gesteld. In het bijzonder bedanken wij Ypie Wiersma en Mariëlle Wopereis die commentaar leverden op eerdere versies van dit boek.

Graag willen we de heer Aebele Kluwer, uitgever van vakinformatie Aeneas in Best, bedanken voor het leveren van zijn opbouwende kritiek op de uitgeverijcasus 'Emprimee BV'. Zijn commentaar heeft ertoe bijgedragen dat de praktijkvoorbeelden zo realistisch mogelijk zijn geworden. Renate Dam heeft geassisteerd bij het herschrijven van de praktijkvoorbeelden en heeft oefeningen en rollenspelen verzameld. Hiervoor ook onze hartelijke dank.

De afgelopen 30 jaar heeft het boek zich mogen verheugen in een steeds toenemende belangstelling, vooral vanuit het onderwijs. Sinds de eerste druk zijn er meer dan 150.000 exemplaren van verkocht. De in 1996 verschenen tweede druk van dit boek week in een aantal opzichten af van de eerste druk. De opvallendste verandering was dat de organisatie Bouw BV, die in de eerste druk de rode draad vormde, werd vervangen door de uitgeverij Emprimee BV. De voornaamste reden voor deze verandering was dat wij meenden dat de organisatie van een uitgeverij wat meer tot de verbeelding zou spreken van de studenten voor wie dit boek bedoeld is.

In de derde druk van 2003 is een hoofdstuk toegevoegd over het adviesgesprek (hoofdstuk 11).

Zowel in de vierde druk van 2008 als de vijfde druk in 2012 hebben we de tekst geactualiseerd en aangepast aan de moderne tijd. Bovendien is aan deel 2 van het boek over tweegesprekken een hoofdstuk toegevoegd; dat gaat over het loopbaangesprek (hoofdstuk 8).

Aan de zesde druk uit 2016 en deze zevende druk in 2022 hebben verschillende personen meegewerkt. Met name Hillary Vos, docent in de Masteropleiding Pedagogiek aan de Noordelijke Hogeschool in Leeuwarden en de Masteropleiding Kunsteducatie aan de Noordelijke Hogeschool in Leeuwarden en de Hanzehogeschool Groningen, heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de herziening van het boek en aan het verrijken van het digitale materiaal. Daarnaast heeft Harry Smals, docent Communicatie Hogeschool Windesheim een bijdrage geleverd aan het ontwikkelen van toetsvragen.

In de zevende druk zijn de oefeningen, die in de vorige drukken achterin het boek stonden, steeds direct na de hoofdstukken geplaatst.

Het doel van alle wijzigingen en aanvullingen op het boek is de toegankelijkheid en studeerbaarheid ervan nog verder te vergroten.

Dit boek is onderdeel van Studiemeester, het digitale leerplatform voor hoger onderwijs van Noordhoff.

Via Studiemeester kunnen studenten interactieve oefeningen doen die betrekking hebben op de in deel 1 behandelde basisgespreksvaardigheden en op de sollicitatie- en functioneringsgesprekken die in deel 2 in hoofdstuk 6 en 7 worden behandeld.

Verder zijn op dit platform toetsvragen, opdrachten, casussen, begrippen en flitscolleges toegevoegd.

We blijven ons uiteraard aanbevelen houden voor commentaar.

Haren/Rotterdam, zomer 2021  
Yvonne Gramsbergen-Hoogland  
Henk van der Molen

# Inhoud

Inleiding 9

Situatiebeschrijving uitgeverij Emprimee BV 15

## DEEL 1

### Basisgespreksvaardigheden 18

#### 1 Luistervaardigheden 21

1.1 'Niet'-selectieve luistervaardigheden 22

1.2 Selectieve luistervaardigheden 25

Samenvatting 33

Oefeningen 34

#### 2 Zendervaardigheden 37

2.1 De zender neemt het initiatief 38

2.2 De zender reageert 47

Samenvatting 50

Oefeningen 51

#### 3 Regulerende vaardigheden 55

3.1 Openen van het gesprek, doelen stellen 56

3.2 Verloop van het gesprek sturen 57

3.3 Terugkoppelen naar (begin)doelen 57

3.4 Afsluiten van het gesprek 58

Samenvatting 59

Oefeningen 60

## DEEL 2

### Tweegesprekken 62

#### 4 Interviewen 65

4.1 Drie interviewtypen 66

4.2 Voorbereiding op het open interview 68

4.3 Afname van het open interview 68

4.4 Voorbereiding op het half-gestandaardiseerde interview 69

4.5 Afname van het half-gestandaardiseerde interview 71

Samenvatting 73

Oefeningen 75

- 5 Selectiegesprek 77**
  - 5.1 Doelen van het selectiegesprek 79
  - 5.2 Methode bij het selectiegesprek 80
  - 5.3 Basishouding van de selecteur 81
  - 5.4 Vaardigheden in de verschillende fasen van het gesprek 82
    - [Samenvatting 87](#)
    - [Oefeningen 88](#)
  
- 6 Sollicitatiegesprek 91**
  - 6.1 Voorbereiding op het sollicitatiegesprek 92
  - 6.2 Vaardigheden bij het voeren van een sollicitatiegesprek 94
    - [Samenvatting 100](#)
    - [Oefeningen 101](#)
  
- 7 Functioneringsgesprek 105**
  - 7.1 Plaats binnen het gehele personeelsbeleid 106
  - 7.2 Doel en voorwaarden van het functioneringsgesprek 108
  - 7.3 Voorbereiding op het functioneringsgesprek 109
  - 7.4 Rollen in het functioneringsgesprek 109
  - 7.5 Beoordelingsfouten 109
  - 7.6 Een gespreksmodel met vaardigheden 111
    - [Samenvatting 118](#)
    - [Oefeningen 119](#)
  
- 8 Loopbaangesprek 121**
  - 8.1 Doelen van het loopbaangesprek 122
  - 8.2 Onderscheid tussen loopbaangesprek en functionerings- en beoordelingsgesprek 123
  - 8.3 Voorbereiding op het loopbaangesprek 124
  - 8.4 Verloop van het loopbaangesprek 129
    - [Samenvatting 133](#)
    - [Oefeningen 134](#)
  
- 9 Gesprek over persoonlijke problemen 137**
  - 9.1 Diagnose-receptmodel versus samenwerkingsmodel 138
  - 9.2 Een gespreksmodel met vaardigheden 142
    - [Samenvatting 151](#)
    - [Oefeningen 152](#)
  
- 10 Verkoopgesprek 157**
  - 10.1 Voorbereiding op het verkoopgesprek 159
  - 10.2 Structuur van het verkoopgesprek 159
  - 10.3 Vaardigheden bij het voeren van een verkoopgesprek 164
    - [Samenvatting 166](#)
    - [Oefeningen 167](#)
  
- 11 Adviesgesprek 169**
  - 11.1 Tell-and-explain-variant 170
  - 11.2 Tell-and-listen-variant 171
  - 11.3 Dilemma-counseling-variant 174
  - 11.4 Valkuilen voor de adviseur 177
    - [Samenvatting 178](#)
    - [Oefeningen 179](#)



- 12 Slechtnieuwsgesprek 181**
- 12.1 Twee slechtnieuwssituaties 183
- 12.2 Fase 1 Slecht nieuws meteen brengen 183
- 12.3 Fase 2 Omgaan met reacties 185
- 12.4 Fase 3 Zoeken naar oplossingen 188
- Samenvatting 190
- Oefeningen 191

## Deel 3

### Groepsgesprekken 194

- 13 Vergaderen 197**
- 13.1 Doel van de vergadering 198
- 13.2 Rollen van deelnemers aan een vergadering 199
- 13.3 Taakgericht en mensgericht gedrag 199
- 13.4 Taken voor, tijdens en na de vergadering 201
- 13.5 Structuur van de vergadering 205
- 13.6 Ontwikkelingen in 'vergaderland' 208
- Samenvatting 209
- Oefeningen 211
  
- 14 Besluitvorming 215**
- 14.1 Voor- en nadelen van gezamenlijke besluitvorming 216
- 14.2 Fasen in het besluitvormingsproces 217
- 14.3 Een verkorte versie van het besluitvormingsproces 221
- 14.4 Voetangels en klemmen 222
- 14.5 Drie technieken om oplossingen te ontwikkelen 224
- Samenvatting 226
- Oefeningen 227
  
- 15 Conflicthantering 229**
- 15.1 Kenmerken van de conflictsituatie 230
- 15.2 Conflicthanteringsgedrag 233
- 15.3 Gedrag dat conflicten oproept 236
- 15.4 Conflicthanteringsgesprek 238
- 15.5 Conflicthantering met behulp van een bemiddelaar (mediator) 239
- 15.6 Mediation als beroep 240
- 15.7 Model voor een conflicthanteringsgesprek 240
- Samenvatting 243
- Oefeningen 244
  
- 16 Onderhandelen 255**
- 16.1 Onderhandelaarsgedrag 256
- 16.2 Onderhandelingsruimte 257
- 16.3 Onderhandelingsituaties 259
- 16.4 Onderhandelingsvaardigheden 260
- 16.5 Harvard-methode 263
- 16.6 Model voor een onderhandelingsgesprek 265
- Samenvatting 268
- Oefeningen 269

- 
- 17 Presenteren 273**
- 17.1 Voorbereiding van de presentatie 274
  - 17.2 Een presentatie houden 278
  - 17.3 Ingaan op reacties 281
    - [Samenvatting 283](#)
    - [Oefeningen 284](#)
- Aanbevolen literatuur 286**
- Literatuur 288**
- Register 290**
- Over de auteurs 295**

# Inleiding

Organisaties zijn netwerken van mensen. Mensen die, vaak mondeling, met elkaar moeten communiceren, omdat zij anders de taken niet kunnen uitvoeren die nodig zijn om de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Een algemeen probleem voor studenten die zich voorbereiden op een leidinggevende taak in organisaties is dat 'organisatie' en 'communicatie' abstracte begrippen zijn. Het is van belang dat die begrippen concreet gemaakt worden. Waar gaan de gesprekken over? Welke mensen voeren de gesprekken? Wat is het doel van de gesprekken? Dit boek is bedoeld om studenten van dienst te zijn bij het ontwikkelen van een theoretisch kader voor verschillende soorten gesprekken en een leidraad te bieden bij het aanleren van gespreksmodellen en vaardigheden om die gesprekken op een professionele manier te voeren.

Dit boek bestaat uit drie delen. In deel 1 worden de basisgespreksvaardigheden behandeld die in vrijwel elke professionele gesprekssituatie van belang zijn. Deze basisvaardigheden zijn te beschouwen als de bouwstenen voor de gesprekstypen die in deel 2 Tweegesprekken en deel 3 Groeps gesprekken behandeld worden. In het eerste deel wordt een onderscheid gemaakt tussen luistervaardigheden (hoofdstuk 1), zendervaardigheden (hoofdstuk 2) en regulerende vaardigheden, waarmee men de regie van het gesprek in handen houdt (hoofdstuk 3). De besproken vaardigheden zijn deels ontleend aan de microtrainingmethode van Ivey (1978), een stapvoorstepmethode waarbij de complexiteit van de vaardigheden steeds verder toeneemt, en deels aan het boek *Psychologische gespreksvoering* van Lang en Van der Molen (2020).

Deel 2 gaat over gesprekken die in de meeste organisaties gevoerd moeten worden door leidinggevend en/of medewerkers: het interview (hoofdstuk 4), het selectiegesprek (hoofdstuk 5), het functioneringsgesprek (hoofdstuk 7), het loopbaangesprek (hoofdstuk 8), het gesprek over persoonlijke problemen (hoofdstuk 9), het verkoopgesprek (hoofdstuk 10), het adviesgesprek (hoofdstuk 11) en het slechtnieuwsgesprek (hoofdstuk 12). Hoofdstuk 6 over het sollicitatiegesprek heeft niet de medewerker die al werkzaam is in de organisatie als vertrekpunt, maar degene die daarin poogt binnen te komen: de sollicitant. In elk hoofdstuk wordt zowel aandacht besteed aan de opbouw van het gesprek als aan de vaardigheden die nodig zijn om het gesprek zo te voeren dat het aan zijn doel beantwoordt. In dit deel gaat het om de wisselwerking tussen de gesprekspartners.

In deel 3 wordt een aantal gesprekssituaties behandeld waarbij meer dan twee personen betrokken zijn: vergaderen (hoofdstuk 13), besluitvorming (hoofdstuk 14), conflicthantering (hoofdstuk 15), onderhandelen (hoofdstuk

16) en presenteren (hoofdstuk 17). Het gaat hierbij vooral om de rol van de gespreksleider, die de complexiteit die ontstaat doordat verschillende zenders en verschillende ontvangers aan het gesprek deelnemen, moet kunnen hanteren. Hij moet niet alleen structuur kunnen aanbrengen, maar ook aandacht besteden aan de verschillende deelnemers en hun bijdragen en daarbij tevens het doel van het gesprek in de gaten houden.

De praktische voorbeelden die in de drie delen beschreven worden, zijn gesitueerd in de gefingeerde uitgeverij Emprimee BV. We hebben hiervoor gekozen om de toepassing van gespreksvaardigheden en gespreksmodellen concreet te kunnen beschrijven.

### **Oefeningen per hoofdstuk: algemene instructie**

Alvorens een aantal oefeningen te presenteren die gedaan kunnen worden om de basisgespreksvaardigheden te leren toepassen, geven we eerst een aantal algemene richtlijnen voor het oefenen in rollenspelen. Deze richtlijnen gelden voor alle oefeningen bij de hoofdstukken in deel 1, 2 en 3.

### **Richtlijnen voor het rollenspel**

Aangezien in een practicum gespreksvaardigheden veelvuldig gebruik wordt gemaakt van het rollenspel, is het van belang aan deze oefenvorm uitvoerig aandacht te besteden. Het oefenen in rollenspelen heeft het grote voordeel, dat studenten of trainees in een sfeer van vrijblijvendheid kunnen werken, in de zin dat fouten, blunders niet erg zijn. Zij kunnen rustig experimenteren zonder bang te hoeven zijn dat ze een 'echte' gesprekspartner benadelen.

In een practicum wordt vooral gewerkt met *voorgeschreven rollen*, enerzijds omdat de meeste cursisten geen ervaring hebben met situaties in verschillende organisaties, anderzijds uit praktische overwegingen omdat bij de meeste gesprekstypen die aan bod komen de rollen van gespreksleider en gesprekspartner bij elkaar moeten aansluiten. De duur van de gesprekken varieert. In het rollenspel onderscheiden we de voorbereiding, de voorbereiking, het spelen en observeren, en de nabespreking (feedback). Deze onderdelen worden hierna uitgewerkt.

### **Vorbereiding**

Een goede voorbereiding is een minimale voorwaarde voor het slagen van een rollenspel. Als je *gespreksleider* speelt, moet je van tevoren goed in je hoofd hebben wat het doel en de structuur is van het gesprek, welke vaardigheden je daarbij kunt gebruiken en aan welke leerpunten van jezelf je speciaal aandacht wilt besteden.

Als je *sollicitant*, *werknemer* of *cliënt* speelt, hierna aangeduid als gesprekspartner, verdient het aanbeveling om je van tevoren goed in te leven in de rol die je gaat spelen. Voor beide partijen geldt verder: probeer je bij het voorbereiden van een voorgeschreven rol zo concreet mogelijk voor de geest te halen in welke *omgeving* en *sfeer* het gesprek plaatsvindt. Probeer ook je *houding* en je *taalgebruik* zo veel mogelijk aan te passen bij je rol. Iemand die solliciteert als winkelbediende, zal zich anders presenteren in een gesprek dan een afdelingschef in een functioneringsgesprek.

Behalve de voorgeschreven rollen worden soms ook *zelfbedachte rollen* gebruikt. Ook hier geldt: vat de rol serieus op en probeer je er zo veel mogelijk in in te leven. Kies bijvoorbeeld een probleem van iemand die je kent,

of iets wat je jezelf goed kunt voorstellen. Als je tijdens het rollenspel nog moet bedenken hoe oud je bent, waar je werkt en of je wel of niet getrouwd bent, kunnen beide spelers in de war raken. Ten slotte moet je rekening houden met de vaardigheden die de gespreksleider moet gaan oefenen. Probeer de rol zodanig voor te bereiden, dat de gespreksleider de gelegenheid krijgt die vaardigheden toe te passen. De *observator* moet, evenals de gespreksleider, het doel van het gesprek, de structuur en de daarbij passende houding en vaardigheden, helder voor de geest hebben.

### **Voorbespreking**

De observator is tevens de ‘regisseur’ van het rollenspel. Vóór het rollenspel begint, neemt hij met de gespreksleider een aantal punten door. De gesprekspartner is daarbij niet aanwezig. De observator spreekt met de gespreksleider af hoelang het gesprek zal duren en wie de tijd in de gaten houdt (observator of gespreksleider). Bespreek als observator ook de leerpunten van de gespreksleider, zodat je weet waar je extra op moet letten. Maak bovendien afspraken over wat er gebeurt als het gesprek niet goed loopt. Wil de gespreksleider zélf aangeven of hij een ‘time-out’ wil, of wil hij dat de observator ‘ingrijpt’ als hij dit nodig acht. Tijdens een eventuele time-out kan de gespreksleider even overleggen met de observator hoe het gesprek beter vervolgd kan worden.

### **Spelen en observeren**

Voor de gespreksleider is het van belang te proberen zijn rol vol te houden. Hij mag uiteraard op elk moment dat hij niet verder kan, stoppen. Toch moet hij zelf een oplossing trachten te vinden voor moeilijke punten in het gesprek; dat verhoogt het leereffect.

Als je gesprekspartner bent, probeer je rol dan zo ‘echt’ mogelijk te spelen. Probeer je in te leven hoe het zou zijn als je graag een baan wilt en je jezelf moet ‘verkopen’ in een selectiegesprek, of hoe het is als je met een afdelingshoofd praat over een persoonlijk probleem of kritiek krijgt van je leidinggevende over je functioneren. In alle gesprekken geldt dat je niet steeds achter elkaar het woord moet voeren. Geef de gespreksleider de kans om zijn rol en vaardigheden te oefenen en probeer het hem niet extreem gemakkelijk, maar óók niet extra moeilijk te maken.

De *observator* moet tijdens het rollenspel de spelers zo min mogelijk storen. Zijn taak is de communicatie tussen gespreksleider en gesprekspartner te registreren en te herkennen onder welke vaardigheden de (re)actie(s) van de gespreksleider vallen. De observator helpt door middel van zijn observaties en manier van feedback geven de gespreksleider bij het aanleren van gespreksvaardigheden en gespreksmodellen. Deze krijgt zo een goed beeld van de wijze waarop hij in het gesprek functioneerde en hoe zijn functioneren van invloed was op het verloop van het gesprek. Op grond van de observaties kan hij zijn gedrag in volgende oefengesprekken proberen te veranderen. Om dit doel – gedragsverandering – te bereiken, moeten de observaties zo veel mogelijk in termen van concrete gedragingen worden gegeven. Vage observaties over hoe het rollenspel in het algemeen verliep, geven de gespreksleider weinig houvast. Hij krijgt dan te weinig aanwijzingen om zijn houding en gedrag te kunnen veranderen. Alles observeren wat er in een gesprek gebeurt, is echter een onmogelijke opgave. Er zal steeds gekozen moeten worden. Daarbij moet je altijd de volgende punten in je achterhoofd houden:

- Wat is het doel van het gesprek?
- Om welke vaardigheden of welk gespreksmodel gaat het?
- Wat is de functie van die vaardigheid in het gesprek? Daarover moet je na het gesprek commentaar kunnen geven!

Wat je na afloop van het gesprek dus als informatie wilt hebben, is het volgende:

- Wat deed en zei de gespreksleider in het gesprek? Welke vaardigheden gebruikte hij? Hoe bracht hij die vaardigheden naar voren? Hoe werd het gehele gespreksmodel uitgevoerd?
- Werden de vaardigheden functioneel gebruikt? Wat was het effect ervan? Hoe reageerde de gesprekspartner?

### **Nabespreking (feedback)**

Meteen na het rollenspel krijgt eerst de *gespreksleider* de gelegenheid 'stoom af te blazen'. Hoe vond hij dat het ging, gezien het doel dat hij zich had gesteld? Hoe voelde hij zich? Wat waren de moeilijke momenten in het gesprek? Daarna kan de *gesprekspartner* zijn indrukken weergeven. Wat vond hij van de algemene houding en het gedrag van de gespreksleider? Hoe voelde hij zich daarbij? Wat had hij zelf graag anders gehad? Vervolgens geeft de *observator* kort in concrete hoofdpunten zijn indruk van het gesprek weer. Is het doel van het gesprek bereikt? Is de structuur gehandhaafd? Hoe was de houding, vooral non-verbaal? Daarna wordt aan de hand van de gemaakte aantekeningen van de observator en/of video-of audio-opname meer systematische feedback gegeven. Deze feedback spitst zich toe op de te oefenen vaardigheid of het te oefenen gespreksmodel en de eventuele leerpunten van de gespreksleider. Het is goed te bedenken, zowel voor degene die commentaar krijgt als voor degene die commentaar geeft, dat deze feedback alléén betrekking heeft op het gedrag van de gespreksleider in dit type gesprek, in wisselwerking met het gedrag van deze gesprekspartner, en niet op zijn hele persoonlijkheid of op vermeende persoonlijkheidseigenschappen. We moeten hierbij opmerken dat een gesprek meestal niet volgens 'model' verloopt. Het is zeker voor de beginnende gespreksleider moeilijk om op alles tegelijk te letten. Er kan dus veel misgaan! Dat is helemaal niet erg en vaak heel instructief, want een practicum is er juist voor om (rollen) spelenderwijs eens te proberen iets te pakken te krijgen van goede professionele gespreksvoering. Toch blijkt in de praktijk dat veel cursisten er moeite mee hebben om kritiek te uiten op de medecursisten. Heb ik het wel goed gezien? Is dat niet onaardig? Straks kom ik zelf aan de beurt en misschien is het niet zo belangrijk. We kunnen echter niet zonder elkaars opmerkingen. Een paar aandachtspunten die het geven van feedback, of het nu kritische of prijzende opmerkingen zijn, kunnen vergemakkelijken:

- Het gaat er steeds om feedback te geven over bepaalde vaardigheden, gespreksmodellen of leerpunten. Zakelijke kritiek beperkt zich daartoe en houdt niet in dat er iets negatiefs wordt gezegd over de persoon van de gespreksleider.
- Door je kritiek vergezeld te doen gaan van bijvoorbeeld een vraag, 'Wat hoopte je te bereiken met jouw (re)actie?', en er je eigen alternatief of een volgens jou betere (re)actie aan toe te voegen, wordt de discussie gemakkelijker omdat je zelf ook je nek uitsteekt.
- Ten slotte, het practicum loopt het best als de cursisten inderdaad spelenderwijs bezig zijn en de kans grijpen met hun eigen gedrag te oefenen zonder dat fouten erg zijn.

Wanneer de observator op voorgaande wijze al zijn feedback heeft gegeven en een van de begeleiders/trainers als extra observator bij het rollenspel aanwezig is, krijgt deze als laatste het woord. In de eerste plaats om eventuele aanvullingen te geven op de observatie van de gespreksleider, in de tweede plaats om feedback te geven op de observator over de manier waarop deze het rollenspel heeft geregisseerd en de wijze van observeren en feedback geven. De methodiek van rollenspelen is niet alleen een hulpmiddel om beter gesprekken te leren voeren. Het is tevens een middel om te leren anderen te trainen in gespreksvoering. Vandaar dat het goed kunnen regisseren van een rollenspel en het goed kunnen observeren en feedback geven belangrijke bijkomende doelstellingen zijn.

Zoals je ziet, wordt er niet alleen heel wat verlangd van de gespreksleider en de gesprekspartner, maar ook van de observator. In het begin zal het zeker niet eenvoudig zijn aan alle vereisten van een observator te voldoen, soms zal het ook niet lukken. Wat kan helpen bij het observeren is om voor jezelf een systeem te ontwikkelen, waarin je je opmerkingen snel kunt noteren en bij het nabespreken weer terug kunt vinden. Een voorbeeld van zo'n systeem volgt hierna.

Om je te helpen bij het regisseren van een rollenspel hebben we een korte *handleiding* gemaakt (zie de korte handleiding hierna).

Een voorbeeld van een manier van observeren:

## Leerpunten

Leerpunten van de gespreksleider:		
.....		
.....		
Gespreksleider	Gesprekspartner	Observator
Uitlatingen zo volledig mogelijk noteren	Uitlatingen in kernwoorden noteren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benoemen van de vaardigheid</li> <li>• Wat vind je ervan, bijvoorbeeld +, -, ?, !</li> <li>• Alternatieven, suggesties (.....)</li> <li>• Algemene indruk van stijl, sfeer, houding gespreksleider, oogcontact enz.</li> </ul>
.....	.....	
.....	.....	
.....	.....	
.....	.....	
.....	.....	
.....	.....	

## Korte handleiding regie rollenspel

De regie van het rollenspel is in handen van de observator. Behalve het observeren is het zijn taak de tijd te bewaken en de voor- en nabespreking van het rollenspel zo effectief en efficiënt mogelijk te laten verlopen.

### Voorbespreking

- Neem met de gespreksleider het volgende door:
  - een korte handleiding bij het gesprek
  - welke leerpunten er zijn
- Maak afspraken over:
  - de duur van het rollenspel en de nabespreking
  - een mogelijke time-out en het ingrijpen van de observator

*Nabespreking (feedback geven)*

- Geef de gespreksleider gelegenheid om stoom af te blazen.
- Vraag de gesprekspartner een eerste indruk weer te geven.
- Geef zelf kort feedback over:
  - het bereiken van het doel van de oefening
  - de handhaving van de structuur van het gesprek
  - de houding van de gespreksleider (vooral non-verbaal)
- Geef beiden gelegenheid om hierop kort te reageren.
- De observator krijgt even de gelegenheid om zijn observaties te ordenen per fase:
  - aangeven welke vaardigheden functioneel werden gebruikt
  - aangeven welke vaardigheden niet of niet-functioneel werden gebruikt
  - tips geven ter verbetering
  - gespreksleider (en eventueel gesprekspartner) gelegenheid geven te reageren
- Geef een samenvatting in termen van 'oude' en 'nieuwe' leerpunten.
- Geef eventueel de begeleider/trainer het woord.

## Nog een paar algemene tips voor het geven van feedback:

- Spreek in ik-termen.
- Geef commentaar op gedrag en niet op de persoon zelf.
- Geef concrete en specifieke voorbeelden.
- Geef concrete suggesties voor verbetering.
- Vraag of de ontvanger de feedback begrijpt.



# Situatiebeschrijving uitgeverij Emprimee BV

Emprimee BV is een uitgeverij die vaktijdschriften uitgeeft. Hierna volgt een beschrijving van het ontstaan, de organisatiestructuur, het product, de medewerkers en de communicatiestructuur van de uitgeverij.

## **Ontstaan van Emprimee BV**

Jan Pieter de Graaf komt uit een uitgeversfamilie. Na de havo volgt hij een hbo-opleiding met een specifieke studierichting voor het ondernemerschap in het midden- en kleinbedrijf, Small Business. Hij werkt een aantal jaren bij twee verschillende bedrijven, een papierhandelonderneming en een grafisch bedrijf.

Na tien jaar begint het ondernemersbloed te jeuken en besluit hij zelf een kleine uitgeverij over te nemen die de uitgave verzorgt van een tijdschrift voor het midden- en kleinbedrijf. Hij herinnert zich Steven Hertzog, een vriend uit zijn studietijd, die arbeids- en organisatiepsychologie studeerde en als freelancer werkzaam is voor verschillende vaktijdschriften. Hij stelt hem voor mededirecteur te worden van de uitgeverij. Samen beginnen ze de uitgave van het vaktijdschrift voor het midden- en kleinbedrijf, dat een armetierig bestaan leidde, nieuw leven in te blazen. Ze zijn dan beiden 31 jaar, energiek en vol werk-lust en zeer creatief in het bedenken van nieuwe concepten. Na vijf jaar geven ze drie vaktijdschriften uit en zijn hun plannen voor een vierde in een vergevorderd stadium. Op dit moment heeft Emprimee BV dertig mensen in vaste dienst en tien freelance-medewerkers.

## **De organisatiestructuur**

De beide directeuren Jan Pieter de Graaf en Steven Hertzog hebben de taken als volgt verdeeld. Onder Jan Pieters verantwoordelijkheid valt het commerciële gedeelte: de drie tijdschriften en de afdeling Advertenties & Acquisitie. Steven geeft leiding aan de ondersteu-

nende diensten: de afdelingen Bedrijfsadministratie, Distributie en Vormgeving. De drie tijdschriften onder leiding van Jan Pieter hebben elk een hoofdredacteur die verantwoordelijk is voor het tijdschrift. De hoofdredacteur, een deskundige uit de branche waarop het tijdschrift zich richt, coördineert de werkzaamheden rond het betreffende tijdschrift en wordt geassisteerd door een bureausecretaris. Elk tijdschrift heeft tevens een eindredacteur die verantwoordelijk is voor de teksten. De tijdschriften worden buitenshuis gedrukt. Er verschijnen overigens niet alleen gedrukte versies van de tijdschriften, ze worden ook uitgeleverd op het internet. Verder valt de afdeling Advertenties & Acquisitie met aan het hoofd een salesmanager, zoals gezegd, ook onder Jan Pieters leiding. De ondersteunende staf bestaat uit drie afdelingen: de afdeling Bedrijfsadministratie, de afdeling Distributie, waar de verzending naar abonnees en punten voor de losse verkoop plaatsvindt, en de afdeling Vormgeving, waar de lay-out en de omslagen van de drie tijdschriften worden verzorgd. Steven is eindverantwoordelijke voor deze drie afdelingen. Beide directeuren worden geassisteerd door Yanna Mos, directiesecretaris.

## **Het product**

De uitgeverij geeft op het ogenblik drie tijdschriften uit, elk voor een specifieke beroepssector: het midden- en kleinbedrijf, het onderwijs en de gezondheidszorg. De plannen voor een vierde tijdschrift, bestemd voor het bank- en verzekeringswezen, liggen klaar.

De inhoud van de tijdschriften heeft als grootste gemene deler: managementinformatie. Elk van de vier tijdschriften is bedoeld voor leidinggevenden in de verschillende sectoren.

De inhoud moet voldoen aan de volgende eisen:

- bevorderen van integratie tussen de verschillende functies binnen organisaties waarvoor het tijdschrift is bedoeld;
- verschaffen van modellen, ideeën en oplossingen uit andere organisaties;
- verschaffen van theoretische achtergrondinformatie door deskundigen die een verbinding aanbrengen tussen theoretische visie en praktijkervaring.

De tijdschriften dragen alle als titel de naam van een mythologische beschermer van de beroepsgroep: Hermes van de handel, Pallas van de wijsheid en Asklepios van de gezondheid. Waarschijnlijk gaat het tijdschrift voor het banken verzekeringswezen *Apollo* heten. De oplage van de tijdschriften is voor *Hermes* 25.000, voor *Pallas* 15.000 en voor *Asklepios* 7.750. Zij verschijnen alle twaalf keer per jaar. Verder geeft Emprimee BV nog een aantal losbladige handboeken uit voor de branches waarop de tijdschriften zich richten.

### De medewerkers

Het merendeel van de medewerkers van Emprimee BV heeft een opleiding op universitair of hbo-niveau. De redacteurs, journalisten, medewerkers van de afdeling Vormgeving en managers van de verschillende bureaus en afdelingen behoren tot die groep. De hoofdredacteurs en journalisten hebben bovendien ervaring in de branche waarop hun tijdschrift gericht is. Zij variëren in leeftijd van 22 tot 60 jaar.

Hoofdredacteur Dick Bottema van *Hermes* (het tijdschrift voor het midden- en kleinbedrijf) studeerde bedrijfskunde en was eerder bedrijfsleider bij een productiebedrijf voor plastic buizen. Daarnaast was hij freelancemedewerker voor een regionaal dagblad. Hij werkt sinds vijf jaar bij Emprimee BV. Naast een commerciële en praktische instelling heeft hij veel belangstelling voor de ontwikkelingen in het denken over management. Hij is zeer belesen en heeft de naam binnen Emprimee de bewaker van de kwaliteit van de teksten te zijn. Geen trendy gezwam, maar goed onderbouwde artikelen die de kritische lezer blijven boeien.

Engelien Hoffmann coördineert sinds een jaar de werkzaamheden rondom *Pallas*, het tijdschrift voor leidinggevenden in het onder-

wijs. Zij heeft een journalistieke achtergrond, studeerde aan de Hogeschool voor de Journalistiek, waar zij later als docent werkzaam was. Daarnaast werkte zij als columnist bij een dagblad. Zij is vanaf de start van het tijdschrift *Pallas* betrokken geweest bij de uitgeverij, eerst als freelancer maar na een jaar als vaste medewerker. Zij is een van de oudste medewerkers bij Emprimee.

Voor het tijdschrift *Asklepios* is Franca Zeldenrust een goed ingevoerde redacteur. Zij werkte als hoofdverpleegkundige enige jaren in een Academisch Ziekenhuis. Zij rekent het tot haar voornaamste taak zeer regelmatig voeling te houden met haar achterban. Daarnaast probeert zij de relatie te verbeteren of op te bouwen met collega's uit andere uitgeverijen van tijdschriften op het gebied van de gezondheidszorg. Ze is daardoor veel op reis. Vooral Amerika is voor haar het Mekka van het 'medical magazine'. Haar budget laat echter niet toe, dat zij zo vaak als zij zelf nodig acht een ticket aanschaft naar de States. Dit is een bron van voortdurende spanning tussen haar en Jan Pieter.

Arnold van Dijk, salesmanager van de afdeling Advertenties & Acquisitie, en Maryam Aslan, businessmanager van de afdeling Bedrijfsadministratie, hebben respectievelijk een hbo-CE-commercieel-economisch en een hbo-BE-opleiding (bedrijfseconomisch). Het zijn beiden dertigers, die met veel inzet leidinggeven aan hun afdelingen.

Kristy Demmers heeft de hbo-CE gevolgd. Ze is pas 22 jaar en toont aan over leidinggevende capaciteiten te beschikken. Via een uitzendbureau is ze bij Emprimee BV terechtgekomen. Ze heeft inmiddels een vaste aanstelling en is hoofd van de afdeling Distributie. Ze maakt snel carrière binnen de uitgeverij.

Gerald Bassano, artdirector van de afdeling Vormgeving, is een getalenteerde jonge man, die, opgegroeid in Nederland, zijn wortels heeft liggen in Italië. Hij heeft een opleiding tot designer gevolgd. Een jaar of wat geleden waren Jan Pieter de Graaf en Steven Hertzog op zoek naar een man of vrouw die in staat zou zijn een tijdschrift 'behalve geest ook body te geven en van het ontwerp

een driedimensionaal object zou kunnen maken dat veel managers in hun huis willen hebben'. In Gerald Bassano menen zij die persoon gevonden te hebben. Vaktijdschriften moeten meer en meer een glossy uitstraling hebben.

Yanna Mos, directiesecretaris, is een duizendpoot, een wandelende encyclopedie; ze kent de agenda uit haar hoofd. Ze is een veertiger, was eerder secretaris bij een hbo-instituut en is twee jaar geleden in dienst gekomen bij Emprimee BV.

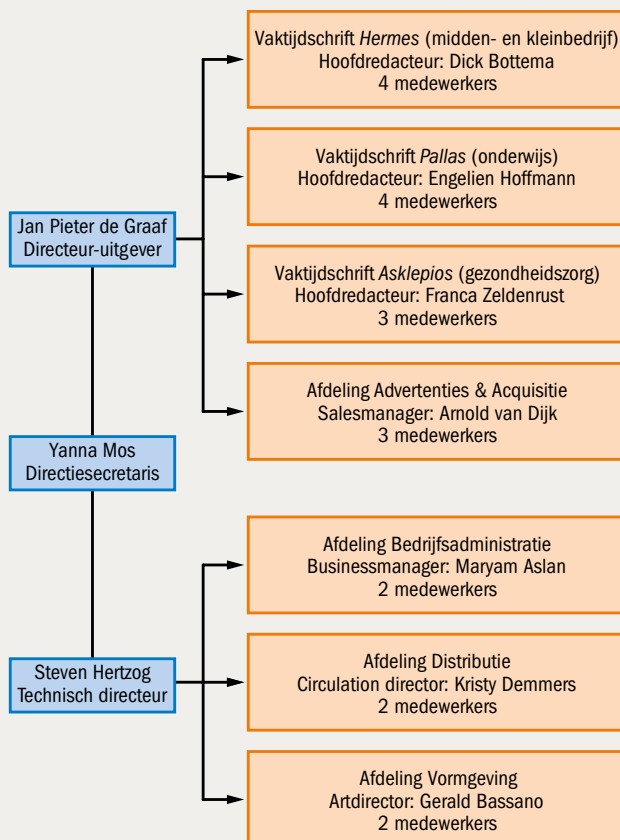
### De communicatiestructuur

Emprimee BV wil een 'platte' organisatie zijn. Dat betekent dat overleg in de breedste zin noodzakelijk is. Wekelijks vindt er werkoverleg plaats binnen de teams. Alle teams en afdelingen zijn in één pand gehuisvest, zodat ook dagelijks overleg op een gemakkelijke manier mogelijk is.

De directie zit midden in het gebouw en de weg daarheen is open en gemakkelijk. Directie en medewerkers streven naar een kameraadschappelijke en gelijkwaardige verhouding die het beste tot uitdrukking komt in een regelmatig overleg over alle ins en outs die de uitgeverij betreffen.

Via personeelsuitjes wordt ook getracht de informele verhoudingen binnen het bedrijf op peil te houden. Partners van de medewerkers zijn daarbij steeds van harte welkom. Ook met de externe relaties streeft Emprimee BV naar een openhartige en respectvolle verhouding. Niet dat dit ideaal altijd verwezenlijkt wordt, maar openheid moet een essentieel onderdeel van de bedrijfscultuur blijven. Beide directeuren trachten daarnaar te handelen en hun medewerkers tot voorbeeld te dienen.

Organogram Emprimee BV



# DEEL 1

# Basisgespreks- vaardigheden

- 1 Luistervaardigheden 21
- 2 Zendervaardigheden 37
- 3 Regulerende vaardigheden 55

In elke organisatie waar mensen samenwerken, moet gepraat en geluisterd worden. Er worden gesprekken gevoerd over de taken die verricht worden, over de onderlinge verhoudingen en over zaken die veranderd of verbeterd moeten worden. Daarbij moeten afspraken worden gemaakt en contacten worden gelegd met de buitenwereld. Hoe leer je dat? In de praktijk van de organisatie waarin je gaat werken? Vast en zeker. Maar je hebt een streepje voor wanneer je je er al eerder in hebt verdiept en vaardigheden hebt ontwikkeld, die je vervolgens in de praktijk van de organisatie kunt aanscherpen en verfijnen.

Wanneer je de verschillende soorten gesprekken waarmee je te maken krijgt, op een goede manier wilt voeren, heb je daarvoor een aantal bouwstenen nodig. We noemen die bouwstenen de basisgespreksvaardigheden. In dit eerste deel behandelen we de basisgespreksvaardigheden die bij communicatie altijd van belang zijn. We maken een onderscheid tussen luister- en zendervaardigheden. Zendervaardigheden kunnen we weer indelen in assertieve en regulerende vaardigheden.

Deel 1 is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 1 bespreken we de luistervaardigheden: vaardigheden die je gebruikt om te laten zien dat je de gesprekspartner begrijpt en te stimuleren tot verder praten. Daarna komen in hoofdstuk 2 de zendervaardigheden (assertieve vaardigheden) aan bod: daarmee maak je op een heldere manier duidelijk wat je bedoelt. Ten slotte worden in hoofdstuk 3 de regulerende vaardigheden behandeld, waarmee je de regie over het gesprek in handen houdt.

We kiezen voor deze opbouw om twee redenen. In de eerste plaats is zowel uit onderzoek als uit onze eigen trainingspraktijk gebleken dat een opbouw van relatief eenvoudige vaardigheden naar moeilijker vaardigheden het leerproces ten goede komt. Nu zijn de luistervaardigheden over het algemeen iets eenvoudiger dan de zendervaardigheden; daarom behandelen we die als eerste en daarna de zendervaardigheden. Voor elk professioneel gesprek is het van belang dat er een zekere orde in wordt aangebracht. Daarvoor zijn regulerende vaardigheden nodig. Die worden behandeld in hoofdstuk 3. Je hebt dan al enige notie van luister- en zendervaardigheden en moet je verder bekwamen in het toepassen van die vaardigheden in het kader van een door jou geleid gesprek.

Met behulp van deze basisgespreksvaardigheden kunnen heel verschillende typen gesprekken worden gevoerd. Of het nu gaat om een selectiegesprek, een werkoverleg, een functioneringsgesprek of het leiden van een vergadering, steeds is het van belang dat je het gesprek goed regisseert, zo goed mogelijk luistert naar wat anderen zeggen en je eigen mening en bedoeling duidelijk naar voren brengt. Met andere woorden: beheersing van de basisvaardigheden is nodig om de verschillende typen gesprekken die in deel 2 en deel 3 behandeld worden, te kunnen uitvoeren.

Voordat we de vaardigheden nader uitwerken, staan we nog even stil bij het algemene begrip 'vaardigheid'. Volgens Van Dale betekent 'vaardigheid': (1) vlugheid, gezwindheid..., (2) behendigheid, bekwaamheid, handigheid. Het woord 'vaardigheid' zoals door ons gebruikt komt het meest overeen met de tweede reeks betekenissen in Van Dale.

We willen tevens benadrukken dat het bij vaardigheidstraining niet gaat om het aanleren van een aantal trucs, maar om het zo functioneel mogelijk kunnen kiezen uit een 'repertoire aan gedragsmogelijkheden'. Met functioneel bedoelen we dat de toepassing van de vaardigheid bijdraagt aan de realisering van de doelen die met het betreffende gesprek worden nagestreefd.



## 1

# Luistervaardigheden

- 1.1 'Niet'-selectieve luistervaardigheden**
- 1.2 Selectieve luistervaardigheden**
  - Samenvatting**
  - Oefeningen**

Wanneer je goed naar iemand luistert, heb je een aandachtige houding ten opzichte van die persoon. Daarbij let je niet alleen op de inhoud, maar ook op de emoties die eventueel een rol spelen. Je luistert dus niet alleen naar wat er gezegd wordt, maar ook naar hoe het gezegd wordt. Met behulp van je luistervaardigheden neem je actief deel aan het gesprek zonder zelf al teveel aan het woord te zijn. Zo stimuleer je je gesprekspartner tot verder praten.

In dit hoofdstuk behandelen we een aantal verschillende luistervaardigheden: niet-selectieve en selectieve luistervaardigheden. Bij het gebruik van niet-selectieve luistervaardigheden volg je als luisteraar de verteller en oefen je weinig invloed uit op het verloop van het gesprek. Je geeft je gesprekspartner alle ruimte zijn verhaal te vertellen en stuurt (nog) niet in een bepaalde richting. Bij het gebruik van selectieve luistervaardigheden kies je er zelf voor om aan sommige onderdelen van het gesprek extra aandacht te besteden. Je selecteert dan bepaalde onderdelen uit het verhaal van de gesprekspartner met als doel die verder uit te diepen. Je oefent dan dus meer invloed uit op het verloop van het gesprek.



## 1.1 'Niet'-selectieve luistervaardigheden

In vrijwel alle gesprekken is het van belang dat je je gesprekspartner laat merken dat je aandachtig luistert. In de eerste plaats werkt dat stimulerend voor die laatste, het nodigt uit tot verder vertellen en tot openhartigheid. In de tweede plaats voorkom je misverstanden, in de letterlijke betekenis: niet goed verstaan of begrepen hebben wat de ander bedoelt. Met 'niet'-selectieve vaardigheden bedoelen we dat de luisteraar door het gebruik ervan weinig invloed op het gesprek uitoefent. Hij laat de ander alle ruimte om zijn verhaal te vertellen en reageert eigenlijk alleen met aandacht. Deze vaardigheden zijn vooral bedoeld om de gesprekspartner te stimuleren tot praten. Het woordje 'niet' staat hier tussen aanhalingstekens, omdat 'niet'-selecteren eigenlijk onmogelijk is. Ook wanneer je als luisteraar alleen maar aandachtig bent, dan nog zul je, soms onbewust, door je houding of manier van kijken bepaalde aspecten van het verhaal met meer aandacht belonen dan andere.

Zowel door je non-verbale gedrag (1.1.1) als door je verbale gedrag (1.1.2) merkt de gesprekspartner of je werkelijk aandacht hebt of dat je meer met jezelf of andere dingen bezig bent. In het laatste geval wordt de gesprekspartner niet aangemoedigd verder te vertellen.

### 1.1.1 Non-verbaal gedrag

We bespreken eerst een aantal non-verbale gedragingen waaruit aandacht en interesse voor de ander kunnen blijken. Volgens Argyle (1981) vindt ongeveer de helft van de communicatie plaats langs deze non-verbale kanalen. Voorbeelden van deze non-verbale gedragingen zijn:

- gelaatsuitdrukking;
- oogcontact;
- lichaamshouding;
- aanmoedigende gebaren;
- (het hanteren van) stiltes.

#### Gelaatsuitdrukking

Uit je gelaatsuitdrukking kan meestal al voor een groot deel opgemaakt worden of je geïnteresseerd bent in wat de ander vertelt, of dat je eigenlijk met je gedachten elders bent. Je gelaatsuitdrukking is vaak direct gekoppeld aan je gevoelens. Soms meer dan je zelf door hebt. De opmerkelijkste gelaatsuitdrukking is volgens Hackney en Courmier (1994) de glimlach. Deze kan belangstelling, welwillendheid en sympathie uitdrukken, wat stimulerend op de ander werkt. Wel is een goede dosering van belang. Te veel glimlachen kan ertoe leiden dat de ander zich niet serieus genomen voelt of kan duiden op eigen onzekerheid. Zeer frequent wenkbrauwen optrekken (fronsen) kan opgevat worden als afkeuring. Wanneer je echter zo nu en dan frons, kan dat voor de ander betekenen dat je je best doet hem te begrijpen. In dat geval is fronsen een uiting van betrokkenheid, die ertoe kan leiden dat de ander gestimuleerd wordt meer te vertellen.

Glimlach

Fronsen

#### Oogcontact

Een tweede aspect van het non-verbale gedrag is oogcontact. Stimulerend oogcontact houdt in dat jouw ogen die van de ander zo nu en dan ontmoeten. Er moet dus geen sprake zijn van een strakke fixatie, maar ook niet van geheel en al vermijden. Het eerste kan tot gevolg hebben dat de ander zich ongemakkelijk gaat voelen. 'Wat is er? Waarom zit hij me zo doordrin-

Stimulerend  
oogcontact



gend aan te kijken', kan dan de wat angstige gedachte zijn. In zo'n geval heeft de ander het onprettige gevoel geobserveerd te worden: 'Hij praat niet met me, hij onderzoekt me.' Vermijding van oogcontact komt vaak voort uit eigen onzekerheid. Het zal duidelijk zijn dat je daardoor geen zelfbewuste indruk maakt. Gebrek aan aandacht uit zich ook door het vermijden van oogcontact. De luisteraar ziet van alles en nog wat, behalve de gesprekspartner.

In het algemeen heeft de luisteraar meer gelegenheid de gesprekspartner aandachtig luisterend aan te kijken dan andersom. De spreker concentreert zich op datgene wat hij wil zeggen en zal meestal pas aan het einde van een zin of een gespreksfragment de luisteraar weer aankijken. Het is als het ware een uitnodiging aan de luisteraar om te reageren: een al dan niet uitgesproken vraag of deze begrijpt waarover het gaat. De luisteraar kan daar met een verbale kleine aanmoediging op reageren (zie 1.1.2) of met een van de selectieve luistervaardigheden (zie 1.2).

Vermijden van  
oogcontact

1

### Lichaamshouding

Een derde non-verbaal aspect is de lichaamshouding. Dat je aandacht hebt voor de ander, kun je ook overbrengen door een ontspannen, naar de ander toegewende lichaamshouding. Door een ontspannen houding aan te nemen, maak je het ook jezelf gemakkelijk goed te luisteren. Het effect op de ander is dat deze zich eveneens meer ontspannen gaat voelen. Een ontspannen gesprekspartner wekt vaak meer vertrouwen dan een onrustig kijkende en druk gebarende gesprekspartner. Deze manieren van doen worden door anderen ook gemakkelijk geassocieerd met zenuwachtigheid. Hoewel we niet willen beweren dat je nooit een spoorje zenuwachtigheid mag tonen, is het voor anderen meestal prettig te praten met iemand van wie een zekere rust en stabiliteit uitgaat. Een onderuitgezakte (al te zeer ontspannen) lichaamshouding wekt echter meestal niet de indruk dat je geïnteresseerd bent; die komt eerder onverschillig over.

Ontspannen  
houding

### Aanmoedigende gebaren

Als vierde aspect van non-verbaal gedrag noemen we de aanmoedigende gebaren. Met hoofdknikken en ondersteunende handgebaren, bijvoorbeeld een open uitnodigend gebaar met de handpalm naar boven, kun je je gesprekspartner stimuleren door te gaan met zijn verhaal. Drukke zenuwachtige gebaren leiden de aandacht af en belemmeren de voortgang van het gesprek.

Gebaren

### Stiltes

Ten slotte behandelen we hier kort het hanteren van stiltes. Als luisteraar kan het soms lastig zijn om te gaan met stiltes die in het gesprek vallen. Je wordt er nerveus van ('wat wordt het nu ineens eng stil') en denkt dat je meteen iets moet zeggen om het gesprek op gang te houden. De gesprekspartner heeft echter soms wat tijd nodig om zijn gedachten te ordenen, of hij vraagt zich af hoe hij zich zal uitdrukken. Er kunnen ook momenten in een gesprek zijn, waarop de gesprekspartner even geëmotioneerd is en zichzelf eerst weer onder controle wil krijgen.

Stiltes

Als je aandachtig luistert, is het niet nodig een stilte snel te doorbreken. Je geeft de ander dan nog wat meer tijd zijn gedachten te ordenen en verder te vertellen. Maar er zijn ook stiltes die veroorzaakt worden omdat de gesprekspartner aan het einde van zijn betoog is of niet goed weet hoe verder te gaan. In dat geval zal je als luisteraar de gesprekspartner wel moe-

ten stimuleren met behulp van een verbale kleine aanmoediging of met een selectieve luistervaardigheid (zie 1.2).

### 1.1.2 Verbaal volgen

De tweede algemene – ‘niet’-selectieve – manier om aandacht te tonen is ‘verbaal volgen’. Dit houdt in dat je met je opmerkingen zo veel mogelijk aansluit bij wat de ander heeft gezegd en geen nieuwe onderwerpen aansnijdt. Het heel nauwkeurig volgen van wat de ander zegt, leidt ertoe dat deze geheel zijn eigen gedachtegang kan afmaken. Om de ander goed te begrijpen, is het nodig dat je je eigen (interpreterende) gedachten voorlopig opzijzet. Om goed ‘verbaal te volgen’ kun je je in het gesprek beperken tot het geven van zogenaamde ‘kleine aanmoedigingen’.

Dat zijn korte verbale reacties, die de bedoeling hebben de ander te stimuleren door te laten merken dat er naar hem wordt geluisterd. Voorbeelden van kleine aanmoedigingen zijn: ‘Hm, hm’, ‘Ja, ja’, ‘Oh?’, ‘En toen?’, ‘Ga verder’, of de herhaling van een of enkele woorden op vragende toon. Van deze tussenwerpsels, die ogenschijnlijk niet zoveel invloed hebben, gaat een belangrijke stimulerende invloed uit.

Kleine  
aanmoedigingen

#### Nieuwe informatie en dialoog

Bij Emprimee BV zijn de medewerkers na de zomervakanties allemaal weer op hun post teruggekeerd. Zij vertellen elkaar hun vakantiebelevissen. Kristy Demmers, die in het kader van haar managementambities een cursus Communicatieve vaardigheden voor leidinggevendend heeft gevolgd, ziet nu duidelijk wat voor verschillen er zijn in de manier van luisteren van haar collega's en het effect daarvan. Ze merkt op dat Dick zonder op te kijken, poppetjes tekenend, luistert (of niet) naar Franca's verhaal over de voetblessure van haar partner tijdens hun wandelvakantie. Franca's toon wordt steeds aarzelender en haar stem zakt wat weg. Als Gerald even later binnenkomt, gaat het helemaal mis.

Hij is zo enthousiast als hij hoort dat Franca in Umbrië is geweest, dat hij zich meteen verliest in lyrische uitlatingen over zijn geboortegegend. ‘Hoe was het? Prachtig zeker! La Bella Italia! Geen betere plek om vakantie te houden dan La Bella Italia. Zon en wijn, prachtige wandelgebieden, schitterende natuur en gastvrije albergo's. Wat vond Anton ervan? Ook geweldig natuurlijk! Nou ik moet door hoor, ik heb een afspraak.’

Franca kan haar verhaal (en de teleurstelling over de voetblessure van haar partner) pas echt kwijt als Maryam er even bij komt zitten. Die maakt een ontspannen indruk en luistert licht voorovergebogen naar Franca, knikt, herhaalt soms een woord: ‘Umbrië?’ ‘Uitgegleden?’ en nodigt uit tot verder vertellen door af en toe een korte vraag te stellen: ‘Hoe gebeurde dat dan?’

Aandachtgevend  
gedrag

De vaardigheid ‘aandachtgevend gedrag, luisteren’ wordt door veel mensen als gemakkelijk beschouwd. ‘Luisteren kan iedereen toch wel’, is de opinie. Wanneer er een basishouding van aandacht en interesse voor de ander is, zal dat luisteren inderdaad vaak niet al te veel problemen opleveren. In de praktijk echter blijken veel mensen helemaal niet zulke goede luisteraars te zijn als zij zelf beweren. Zij stellen bijvoorbeeld te snel vragen of begin-

Luisteren

nen eigen ervaringen te vertellen, nog voordat de ander is uitgepraat. Sterker nog, dergelijke ‘beginnersfouten’ zijn eerder regel dan uitzondering. Het is dus vaak niet zozeer nodig om luistergedrag aan te leren, als wel om allerlei – in het dagelijks leven aangeleerde – gespreksgewoonten af te leren.

## 1.2 Selectieve luistervaardigheden

Behalve van ‘niet’-selectieve luistervaardigheden zul je in de meeste gesprekken ook gebruik moeten maken van selectieve luistervaardigheden. Voorbeelden daarvan zijn: vragen stellen, parafraseren van inhoud, reflecteren van gevoel, concretiseren en samenvatten.

Voordat we deze vaardigheden nader toelichten, staan we stil bij het begrip ‘selectiviteit’. Wat wordt daarmee bedoeld? Selectiviteit heeft in dit verband allereerst betrekking op het feit dat je in je reacties bepaalde aspecten uit het verhaal van de ander met meer aandacht belooft dan andere. Je kunt dat bewust doen door bijvoorbeeld óf meer op de inhoud óf meer op het gevoel in te gaan. Een andere manier is een bepaald onderwerp van gesprek meer aandacht te geven.

Selectiviteit

### Nieuwe informatie

Als Arnold van Dijk van de afdeling Advertenties & Acquisitie in gesprek is met bijvoorbeeld een adverteerder, kan hij aandacht schenken aan diens wensen met betrekking tot de lay-out van de advertentie of aan de kosten daarvan of aan de precieze plaats in het tijdschrift.

Hierna gaan we op de volgende selectieve luistervaardigheden in:

- vragen stellen:
  - open vragen;
  - waarom-vragen;
  - gesloten (gerichte) vragen;
  - wanneer open en wanneer gesloten vragen;
- parafraseren van inhoud;
- reflecteren van gevoel;
- concretiseren;
- samenvatten.

### 1.2.1 Vragen stellen

In veel gesprekken moet eerst verhelderd worden wat de ander, bijvoorbeeld een medewerker, een opdrachtgever of een onderhandelingspartner, precies wil. We spreken hierbij ook wel van ‘probleemverheldering’. In deze fase van verheldering van problematiek heeft het stellen van vragen vooral tot doel de ander te helpen zijn gedachten en wensen onder woorden te brengen.

Probleemverheldering

Een belangrijk onderscheid dat we hierbij maken, is dat tussen open en gesloten vragen. Daarbij bespreken we ook wanneer je een open en wanneer je een gesloten vraag stelt.

## Open vragen

Open vragen laten de ander een grote vrijheid in de formulering van het antwoord. Daardoor kan deze in eigen woorden uiteenzetten wat de bedoeling is. Een eenvoudige, maar bijzonder handige manier om goede open vragen te stellen is deze te beginnen met een vraagwoord: welke (mogelijkheden ziet u?), hoe (zou u dit aanpakken?), waardoor (zou dat komen?). Als je de aandacht van de ander speciaal wilt richten op zijn of haar mening of gevoelens, dan kun je vragen beginnen met 'Hoe denkt u over...?' of 'Wat vind je van ...?' of 'Kunt u iets meer vertellen over...?'

Bij deze open vragen is een nader onderscheid aan te brengen in de hoeveelheid ruimte die wordt geboden. Vergelijk de volgende vragen:

- [1] *Wat is er van uw dienst?*  
 [2] *Waar wilt u het over hebben?*

en:

- [3] *Hoe gaat het met dat project?*  
 [4] *Kun je eens vertellen hoe je die klant hebt benaderd?*

Bij de eerste twee vragen is zowel de inhoud als de vorm van de reactie vrij. De laatste twee vragen bieden minder ruimte, omdat ze betrekking hebben op een bepaald deelgebied (een bepaald project, de benadering van klant X), maar binnen dat gebied kan de gesprekspartner met zijn antwoorden weer alle kanten opgaan.

Verder kan er onderscheid gemaakt worden tussen open vragen die aansluiten bij datgene wat de ander net heeft gezegd, en open vragen die over een nieuw onderwerp gaan. Aansluitende open vragen kun je stellen als je nog meer wilt weten over datgene wat besproken wordt. Open vragen over een nieuw onderwerp kun je stellen als het vorige onderwerp voldoende aandacht heeft gehad.

### Waarom-vraag

Een aparte bespreking verdienen de waarom-vragen. De waarom-vraag is, naar de vorm, een open vraag die soms heel adequaat kan zijn. Immers, mensen hebben vaak beweegredenen om iets te doen; bovendien hebben ze vaak bepaalde opvattingen opgebouwd over het ontstaan van problemen. Daar staat tegenover dat dergelijke vragen – vooral tijdens het begin van een gesprek – enigszins bedreigend kunnen zijn. Als bijvoorbeeld een werknemer met zijn chef praat, kan hij bij zo'n waarom-vraag gemakkelijk het idee krijgen dat hij ter verantwoording wordt geroepen, terwijl het er meer om gaat een bepaalde kwestie te bespreken. Als hij verklaringen moet geven over dingen waarmee hij nu juist niet goed raad weet, bestaat tevens de kans dat hij in verwarring raakt of zich juist heel defensief gaat opstellen.

### Toon

Vooraf de toon waarop je een waarom-vraag stelt, is van belang. Deze kan zowel streng ter verantwoording roepend zijn: 'Waarom lopen jullie zover achter op het tijdschema?', als uitnodigend: 'Heb je een idee waarom jullie zover achterlopen op het tijdschema?' Hoewel de inhoud van beide zinnen ongeveer dezelfde is, is in het laatste geval de toon in de zin en de formulering veel vriendelijker en uitnodigender; daardoor is de kans op de genoemde nadelige effecten geringer.

### Formulering

Ondanks alle goede bedoelingen en juiste formuleringen van de vragen, kan het voorkomen dat de gesprekspartner niet erg toeschietelijk is met

zijn antwoorden en ook op open vragen korte antwoorden geeft. ('Wat vond je van dat plan?' 'Niet slecht.' 'Hoe denkt u over geweld op tv?' 'Moet kunnen.' 'Hoe gaat het met de voorbereidingen op je tentamen?' 'Goed.') Als de vragensteller er belang aan hecht om achter de werkelijke mening of beweegredenen van de gesprekspartner te komen, zal hij verder moeten doorvragen ('Wat vond je er dan goed aan?', 'Hoezo, moet kunnen?', 'Wat heb je allemaal al gedaan?'). Zie 1.2.4 over concretiseren.

### Gesloten (gerichte) vragen

Bij gesloten vragen kan degene die antwoordt, volstaan met korte, bevestigende dan wel ontkennende antwoorden. Voorbeelden van dergelijke gesloten vragen zijn:

- [5] *Vind je project X leuk?*
- [6] *Hebt u al contact met de bank over de financiering gehad?*
- [7] *Kun je goed met je collega's opschieten?*
- [8] *Was je teleurgesteld toen je een onvoldoende had gehaald?*

Je ziet dat degenen aan wie deze vragen gesteld worden, zich kunnen beperken tot 'ja' of 'nee'. Gesloten vragen komen vaak voort uit bepaalde vooropgezette ideeën van de vragensteller. Daaraan is een aantal nadelen verbonden. Een eerste nadeel is dat de ander beperkt wordt in zijn uitingen. Een tweede nadeel is dat dergelijke vragen, doordat ze voortkomen uit een bepaald vooropgezet idee, vaak suggestief zijn: 'Daar doet u als verstandig mens toch zeker niet aan mee?' Een gemakkelijk te beïnvloeden gesprekspartner zal geneigd zijn zich aan te passen aan de wens van de vragensteller. Het gesprek kan hierdoor een ongewenste wending krijgen en de informatie die verstrekt wordt, is dan veel minder betrouwbaar.

Vooropgezette ideeën

Suggestieve vragen

### Nieuwe informatie en dialoog

*Gerald Bassano*, artdirector: 'Ik krijg de cover van *Hermes* niet klaar voor aanstaande vrijdag. Ik wil er minder tekst op.'

*Dick Bottema*, hoofdredacteur: 'Ben je weer eens meer kunstenaar dan zakenman?'

Uit de reactie van hoofdredacteur Bottema blijkt dat hij zelf een vermoeden heeft over de oorzaak van de vertraging; vanuit dat vermoeden ontstaat de suggestieve vraag, die op een stellende en ook een beetje beledigende manier wordt geformuleerd.

De mate van suggestiviteit is overigens sterk afhankelijk van de toon waarop de vraag wordt gesteld. 'Komt dat, omdat je zulke strenge artistieke eisen aan jezelf stelt?' klinkt, hoewel ook suggestief, toch een stuk vriendelijker en geeft Gerald de gelegenheid tot bevestiging of ontkenning.

Een derde nadeel is dat het stellen van gesloten vragen een ongunstig effect heeft op het verloop van het gesprek. Het gevolg is namelijk vaak dat de ander steeds kortere antwoorden gaat geven, waardoor de vragensteller weer een nieuwe vraag moet bedenken om het gesprek op gang te houden.

Het is echter wel nuttig en soms ook noodzakelijk gesloten vragen te stellen als je uit bent op sterk feitelijke of specifieke informatie of wanneer open vragen weinig opleveren. Bijvoorbeeld: 'Je ziet dus niets in dat voorstel?' als de gesprekspartner steeds om de hete brij blijft draaien. Of: 'Heb je het verslag nu wel of niet op tijd afgekregen?'

### Wanneer open en wanneer gesloten vragen?

Bij het stellen van vragen kun je een keuze maken uit de verschillende mogelijkheden. Wat je doet, moet vooral afhankelijk zijn van het doel dat je voor ogen hebt. Wanneer je de ander ruimte wilt geven en wilt horen wat deze belangrijk vindt, kun je het beste open vragen stellen. Open vragen informeren naar meningen, opvattingen en ideeën. Wanneer je iets specifiek wilt weten of wilt controleren of je het verhaal tot dan toe goed hebt begrepen, kun je beter gesloten vragen stellen. Het gebruik van gesloten vragen is ook geschikt als je nadere feitelijke informatie nodig hebt, bijvoorbeeld: 'Wanneer komt de trein aan?' Strikte regels met betrekking tot de vraag 'wanneer open en wanneer gesloten vragen' zijn echter niet te geven. Waar het vooral om gaat is, dat je de verschillende vraagsoorten in je repertoire hebt. Je kunt er dan in het gesprek afwisselend gebruik van maken.

### 1.2.2 Parafraseren van inhoud

De tweede selectieve luistervaardigheid is 'parafraseren van inhoud'. Dit betekent: *in het kort in eigen woorden weergeven* wat het belangrijkste is van datgene wat de ander heeft gezegd. Het kenmerk van de parafrase is dat deze betrekking heeft op feitelijke informatie, op datgene wat er gezegd wordt en niet *hoe* dat gezegd wordt. Met het toepassen van deze vaardigheid zijn verschillende doelen gediend:

- De ander merkt dat er naar hem geluisterd wordt en het kan verfrissend en stimulerend voor hem zijn de essentie van wat hij heeft gezegd, in andere bewoordingen terug te horen. Van de luisteraar vergt dit een zekere soepelheid in het taalgebruik. Hij moet kort en bondig kunnen samenvatten en een juiste formulering gebruiken, anders raakt de gesprekspartner van zijn *à propos*. Bij een herhaaldelijk verkeerde parafrase, zal de gesprekspartner de lust om verder te vertellen al snel vergaan.
- Als luisteraar ga je na of je de ander goed hebt begrepen. Dat is vooral nuttig als die ander veel complexe of verwarrende informatie heeft gegeven.

Bij de toepassing van deze vaardigheid is het van belang dat je als luisteraar niet van je eigen vooronderstellingen uitgaat en deze verwacht met wat de ander zegt. In verband hiermee is het ook belangrijk dat parafrases op veronderstellende toon worden gegeven. Dit geeft de ander de mogelijkheid ontkennend te reageren als je het niet helemaal bij het rechte eind hebt. Deze vaardigheid is bijvoorbeeld van belang wanneer je de wensen van een klant tracht te verhelderen of als je een opdracht krijgt die je nog niet helemaal begrijpt.

## Dialog

Maryam Aslan, businessmanager: 'Steven, je moet toch echt eens gaan praten met Franca en haar tot de orde roepen over haar reisdeclaraties. Ik kan haar niet te spreken krijgen, ze is altijd op pad. Bovendien, als ik haar maar vraag naar een bon voor haar taxigebbruik, raakt ze al geïrriteerd.'

Steven Hertzog, technisch directeur: 'Als ik het goed begrijp wil je graag dat ik twee kwesties aankaart bij Franca: in de eerste plaats haar voortdurende onbereikbaarheid en in de tweede plaats de onbespreekbaarheid van de kosten die ze daarbij maakt. Klopt dat?' (parafrase)

### 1.2.3 Reflecteren van gevoel

'Reflecteren van gevoel' betekent letterlijk: weergeven of spiegelen van gevoel. Een reflectie van gevoel maakt duidelijk dat de luisteraar probeert te begrijpen *hoe* de ander zich voelt in het gesprek of gevoeld heeft in de situatie waarover hij vertelt. Hij accentueert daarmee de *gevoelskant* van wat de gesprekspartner uitdrukt. Zijn aandacht verschuift van de inhoud van het gesprek, de feiten en meningen, naar de emoties. Hij stimuleert daarmee de gesprekspartner ook over de emotionele aspecten te spreken. De eerste functie ervan is dat de ander merkt dat zijn gevoelens, van welke aard dan ook, begrepen en geaccepteerd worden en aandacht krijgen. Daardoor neemt de intensiteit van die gevoelens, bijvoorbeeld kwaadheid, vaak af. De reflectie werkt dan dempend. Bij een klachtenbehandeling van een boze klant bijvoorbeeld klaart de lucht meteen wat op als de luisteraar begrip toont voor de boosheid en dat ook laat merken. Er komt ruimte voor een nadere verkenning van het probleem van de klant. Bijvoorbeeld:

[1] *Ik begrijp dat onze serviceafdeling beloofd had u dat nieuwe modem binnen twee dagen toe te sturen, maar dat het nog steeds niet is gearriveerd. Wat vervelend, ik kan me voorstellen dat u daar verontwaardigd over bent...*

In de tweede plaats hebben reflecties (evenals parafrases) een controlefunctie: je gaat na of je de gevoelens van de ander juist hebt getaxeerd. Het herkennen van en gevoelig zijn voor stemmingen is een belangrijke voorwaarde om gevoelens te kunnen reflecteren. Mensen kunnen op verschillende manieren laten merken hoe ze zich voelen of gevoeld hebben. Dit kan direct met (gevoels)woorden, zoals 'Ik ben bang', 'Ik was teleurgesteld', 'Ik was tevreden' en 'Ik ben enthousiast', maar het gebeurt vaker non-verbaal, bijvoorbeeld door de snelheid van praten, het stemvolume, de intonatie, de spierspanning, de lichaamshouding, blozen of het neerslaan van de ogen. Deze verschijnselen zijn allemaal op te vatten als uitingen van de gevoelstoestand. Door alert te zijn op deze gedragskenmerken kan het gemakkelijker worden gevoelens te reflecteren.

Gevoelens zijn in de eerste plaats te onderscheiden in enkelvoudige of meervoudige gevoelens. Enkelvoudige gevoelens kunnen positief ('Ik was blij') of negatief ('Ik ben verdrietig') zijn. Vooral de meervoudige gevoelens zijn vaak verwarrend en die treden juist op in emotionele situaties. Gevoelens van spanning kunnen tegelijk positief en negatief zijn. Juist wanneer dergelijke gevoelens optreden, is het belangrijk daarvoor begrip te tonen.

Spiegelen van gevoel

Dempende werking

Controlefunctie

Gevoelswoorden

Enkelvoudige gevoelens

Meervoudige gevoelens

Dezelfde  
golflengte

Bij het toepassen van de vaardigheid 'reflecteren van gevoel' is het van belang ongeveer op dezelfde golflengte te zitten als de ander; concreet houdt dit in dat je de geuite gevoelens met ongeveer dezelfde intensiteit reflecteert. Als iemand bijvoorbeeld zegt: 'Ik voel me zo lusteloos', dan is een – qua intensiteit – te sterke reflectie: 'Je hebt geen zin meer in het leven', en een te zwakke: 'Je verveelt je een beetje.' Bovendien moet de reflectie in overeenstemming zijn met de aard van de geuite emotie. Dat klinkt voor de hand liggend, maar blijkt in de praktijk niet eenvoudig.

De vaardigheid om gevoelens te reflecteren vraagt van jou als luisteraar in de eerste plaats een antenne om gevoelens bij anderen te herkennen, in de tweede plaats het vermogen die gevoelens juist te benoemen en ten slotte een houding waaruit blijkt dat je het misschien niet bij het rechte eind hebt met je reflectie. Daarom moet je als luisteraar laten merken dat je een reactie op de gevoelsreflectie verwacht van de gesprekspartner, door evenals bij het parafraseren op een veronderstellende toon te reflecteren of door expliciet om een reactie te vragen:

[2] *Ik heb de indruk dat je je daar erg machteloos over voelt... Klopt dat?*

Bij een herhaald gebruik van onjuiste gevoelsreflecties zal de gesprekspartner zich niet of zelfs verkeerd begrepen voelen. Dat heeft nadelige gevolgen voor het vertrouwen in de luisteraar.

De toepassing van deze vaardigheid is vooral van belang in situaties waarin emoties een rol spelen. Een voorbeeld van een situatie waarin negatieve emoties een rol spelen, is die waarin slecht nieuws moet worden meegedeeld (zie ook hoofdstuk 12). Een voorbeeld van een situatie, waarin positieve emoties een rol spelen, is die waarin een medewerker enthousiast is over de voortgang van een project.

Hier volgt een voorbeeld van een reflectie van gevoel in het gesprek tussen Maryam Aslan en Steven Hertzog over de reisdeclaraties van Franca Zeldenrust.

## Emoties

## Dialogoog

*Maryam:* 'Steven, je moet toch echt eens gaan praten met Franca en haar tot de orde roepen over haar reisdeclaraties. Ik kan haar niet te spreken krijgen, ze is altijd op pad. Bovendien, als ik haar maar vraag naar een bon voor haar taxigebruik, raakt ze al geïrriteerd.'

*Steven:* 'Je windt je nogal op over Franca, merk ik?' (reflectie)

*Maryam:* 'Ja, het stoort me erg dat we er niet op een normale manier over kunnen praten (bevestigende reactie). We kunnen toch zo niet blijven doorgaan met al dat gehacketak, dat leidt alleen maar tot meer ergernis.'

*Steven:* 'Je ergert je niet alleen, maar je maakt je ook nog zorgen over het vervolg?' (reflectie)

*Maryam:* 'Ja, inderdaad!'



### 1.2.4 Concretiseren

Met 'concretiseren' wordt bedoeld: de ander zo nauwkeurig en gedetailleerd mogelijk laten vertellen. Dit concretiseren is een samengestelde vaardigheid, dat wil zeggen dat de hiervoor genoemde vaardigheden – luisteren, aanmoedigen, open en gesloten vragen stellen, parafraseren en reflecteren – er allemaal toe kunnen bijdragen dat het verhaal van de ander zo duidelijk mogelijk wordt. Door alleen te luisteren en aan te moedigen, kun je de ander stimuleren tot een gedetailleerde weergave van de zaak die deze wil bespreken. Wanneer dat niet voldoende is, kunnen de reacties van de ander op preciserende open en gesloten vragen nog meer duidelijkheid scheppen. Ten slotte kunnen ook parafrases en reflecties een nauwkeuriger omschrijving door de ander bevorderen. Om ervoor te zorgen dat de ander zo concreet mogelijk vertelt, zul je ook zelf in je taalgebruik zo concreet mogelijk moeten zijn.

Veel mensen hebben de neiging om verhalen van anderen te snel te begrijpen vanuit hun ervaringen met 'vergelijkbare situaties'. Te snel begrijpen 'hoe het zit' kan er bovendien toe leiden dat er onjuiste adviezen gegeven worden. Woorden die als het ware een rood lampje bij je moeten doen branden, zijn: 'het', 'altijd', 'alles', 'nooit'. In het algemeen: onbepaaldheden of al te generaliserende uitspraken, bijvoorbeeld: 'Dat hele project is mislukt.' of 'Hij komt altijd te laat.' Wanneer men bij het horen van deze woorden nader gaat concretiseren, ontstaat er meestal een genuanceerder beeld. Om erachter te komen wat de ander *precies* bedoelt, vraag je naar concrete gebeurtenissen en concrete voorbeelden. Bijvoorbeeld:

- [1] *Wat bedoelt u precies met ...?*
- [2] *Kun je daar een voorbeeld van geven?*
- [3] *Vertelt u eens hoe u dat verder hebt aangepakt.*
- [4] *Kun je aangeven op welke momenten je dat gevoel kreeg?*

Hoever moet je nu gaan met concretiseren? Het algemene antwoord luidt dat dat afhankelijk is van het doel dat je voor ogen hebt. Als je in een functioneringsgesprek heel precies wilt nagaan hoe en waarom een werknemer zijn taken op een bepaalde wijze verricht, zul je ver moeten gaan. Als je een eerste oriënterend gesprek met een klant hebt, zul je vaak wat meer vaag- en onduidelijkheden moeten tolereren.

### 1.2.5 Samenvatten

We maken een onderscheid tussen de samenvatting van inhoud en de samenvatting van gevoel. In de eerste ligt de nadruk op de inhoudelijke (cognitieve) aspecten van het verhaal van de ander, in de tweede op de gevoelsmatige (emotionele) aspecten. Meestal echter zijn in een samenvatting zowel de inhoud, het gevoel als de verbanden daartussen vertegenwoordigd en is er slechts sprake van een accentverschil. Het verschil tussen het samenvatten van inhoud en gevoel enerzijds en parafrases van inhoud en reflecties van gevoel anderzijds is hoofdzakelijk daarin gelegen, dat in samenvattingen uitingen van de ander over een langere tijdsperiode worden weergegeven.

Doel van de samenvatting is structuur aan te brengen in wat de ander heeft gezegd door een aantal gespreksthema's uit het verhaal te ordenen. Het zal duidelijk zijn dat je selectiviteit en de sterkte van je selectief geheugen hier een grotere rol spelen dan bij de vorige vaardigheden. Door de grotere hoeveelheid informatie die in de samenvatting moet worden betrok-

Veronderstel-  
lende toon

## Stellende toon

1

ken, wordt de kans dat je bepaalde zaken vergeet of niet juist weergeeft ook groter. Daarom is het van belang dat samenvattingen op veronderstellende toon worden aangeboden. Een ‘veronderstellende toon’ wordt gekenmerkt doordat de stem aan het eind van de zin ‘omhoog’ gaat. Een ‘stellende toon’ gaat juist ‘omlaag’. Door de veronderstellende toon krijgt de ander de kans te zeggen of hij het met de samenvatting eens is. Een onjuiste samenvatting of een samenvatting op het verkeerde moment (als de gesprekspartner zelf nog niet aan afronding toe is) kan een demotiverend effect hebben. De gesprekspartner verliest de lust en soms ook de moed om nog verder te gaan met het gesprek.

Ten slotte geven we in tabel 1.1 de belangrijkste verschillen weer tussen goede en slechte luisteraars (Van der Molen, Hommes & Kluijtmans, 2021).

**TABEL 1.1** Het verschil tussen de goede en de slechte luisteraar

<b>De goede luisteraar</b>	<b>De slechte luisteraar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wil zo goed mogelijk begrijpen wat de ander zegt, voelt en denkt.</li> <li>• Laat rustig uitpraten en geeft ruimte voor denkpauses.</li> <li>• Is gericht op de inhoud, luistert naar ideeën, stelt oordelen uit.</li> <li>• Beseft dat woorden op zich nog geen betekenis hebben, maar dat mensen die eraan geven.</li> <li>• Controleert eigen interpretaties door te parafraseren en samen te vatten en door dóór te vragen.</li> <li>• Stimuleert de vrije gedachtegang van de ander <ul style="list-style-type: none"> <li>– door open vragen te stellen;</li> <li>– door gevoelens te reflecteren;</li> <li>– door samen te vatten;</li> <li>– door te vragen om verdere verduidelijking.</li> </ul> </li> <li>• Vraagt onafgemaakte zinnen af te maken.</li> <li>• Vraagt door.</li> <li>• Is alert op non-verbale boodschappen.</li> <li>• Laat zich niet afleiden.</li> <li>• Zit naar de ander toegewend, actief, maakt oogcontact.</li> <li>• Ordent en vat samen om tot de essentie door te dringen en die te controleren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wil weten hoe het verhaal van de ander past in de eigen gedachtegang.</li> <li>• Onderbreekt en springt in.</li> <li>• Is gericht op de vorm, luistert naar uitspraken en vormt voortdurend oordelen.</li> <li>• Denkt dat woorden één betekenis hebben, namelijk de betekenis die hijzelf eraan geeft.</li> <li>• Controleert eigen interpretaties niet.</li> <li>• Stuurt de gedachtegang van de ander in eigen richting <ul style="list-style-type: none"> <li>– door het stellen van gesloten, suggestieve vragen of vragen die niet aansluiten op het betoog;</li> <li>– door oordelen te geven;</li> <li>– door waardering en afkeuring te laten blijken.</li> </ul> </li> <li>• Vult zelf onafgemaakte zinnen aan.</li> <li>• Neemt genoeg met ontwijkende en oppervlakkige antwoorden.</li> <li>• Neemt alleen verbale boodschappen op.</li> <li>• Is snel afgeleid, doet tegelijkertijd andere dingen.</li> <li>• Zit afgewend, passief, mijdt oogcontact en beweegt veel.</li> <li>• Geeft het gehoorde slechts fragmentarisch weer: de ander herkent er zich niet in.</li> </ul>

Bron: Gespreksvoering (Van der Molen, Hommes & Kluijtmans, 2021)

# Samenvatting

## Niet-selectieve vaardigheden

- Non-verbaal gedrag:
  - een naar de ander toegewende en ontspannen lichaamshouding
  - ontspannen gelaatsuitdrukking
  - oogcontact/aankijken
  - ondersteunende gebaren
  - geduld door middel van stiltes
- Verbaal volgen:
  - kleine verbale aanmoedigingen of de herhaling van een paar laatste woorden

## Selectieve vaardigheden

- Vragen stellen:
  - Een goede open vraag begint meestal met een vraagwoord (Hoe...? Wat...?) en geeft de gesprekspartner alle ruimte om daarop naar eigen believen te antwoorden.
  - Een gesloten vraag beperkt de gesprekspartner in zijn antwoordmogelijkheden en is meestal alleen te beantwoorden met een bevestiging of ontkenning.
  - Waarom-vragen worden vaak bedreigend gevonden en leiden tot verdedigende reacties; ze vragen naar een motivering, die de gesprekspartner niet altijd direct voorhanden heeft.
  - Suggestieve vragen bevatten een vooronderstelling van de vragensteller. De antwoorden op dergelijke vragen zijn vaak minder betrouwbaar.
- Parafraseren van inhoud:
  - korte herhaling van de essentie in eigen woorden
  - veronderstellende toon
- Reflecteren van gevoel:
  - korte weergave van de belangrijkste emotie(s)
  - op het juiste moment
  - precies benoemd (in de juiste bewoordingen)
  - met dezelfde intensiteit als de geuite emotie
- Concretiseren:
  - precisering
  - nuancering
  - verduidelijking
- Samenvatten:
  - kort de hoofdelementen uit het voorgaande be- toog weergeven
  - ordening en structuur aanbrengen
  - heeft zowel betrekking op de inhoud als op de emoties
  - op een veronderstellende toon
  - op het juiste moment (na veel en/of onsamen- hangende informatie en na afronding van ge- sprekspunten)
  - kan als afsluiting (van het gesprek of gedeeltes daarvan) beschouwd worden

# Oefeningen

1

## 1.1 Aandachtgevend gedrag

- 1 Verdeel de groep in trio's.
- 2 Verdeel per trio drie rollen: gespreksleider, gesprekspartner en observator.
- 3 Voer het gesprek (ongeveer 10 minuten).
- 4 Bespreek het gesprek na volgens de richtlijnen voor het rollenspel (zie de inleiding van dit boek).
- 5 Wissel van rollen en herhaal het gesprek. Maak daarbij gebruik van de leerpunten uit het vorige gesprek.
- 6 Idem 4.

### *Rol gespreksleider*

Vraag je gesprekspartner wat hij tijdens zijn laatste vakantie heeft gedaan. Vertoon tijdens het luisteren afwisselend géén aandachtgevend gedrag en wél aandachtgevend gedrag. Houd het gesprek echter wel aan de gang.

### *Rol gesprekspartner*

Reageer zo veel mogelijk zoals je in een dergelijke situatie meestal zou reageren. Let goed op het gedrag van de gespreksleider en registreer dat zo concreet mogelijk.

### *Rol observator*

Bespreek zo concreet mogelijk (in termen van aandachtgevend gedragingen) de wisselwerking tussen beide gesprekspartners.

## 1.2 Aandachtgevend gedrag en vragen stellen

- 1 Verdeel de groep in trio's.
- 2 Verdeel per trio drie rollen: gespreksleider, gesprekspartner en observator.
- 3 Voer het gesprek (ongeveer 10 minuten).
- 4 Bespreek het gesprek na volgens de richtlijnen voor het rollenspel.
- 5 Wissel van rollen en herhaal het gesprek. Maak daarbij gebruik van de leerpunten uit het vorige gesprek.
- 6 Idem 4.

### *Rol gespreksleider*

Probeer er in een gesprek achter te komen wat je gesprekspartner naast zijn studie aan andere activiteiten op zijn programma heeft. Maak voor jezelf de keus om op een van de activiteiten wat dieper in te gaan.

### *Rol gesprekspartner*

Maak het de gespreksleider niet te gemakkelijk. Geef antwoord met ja of nee als hij vooral gesloten vragen stelt, en ga niet uit jezelf van alles vertellen. Stel je voor dat je geen al te gemakkelijke prater bent. Word pas toeschietelijk als de gespreksleider echt een uitnodigende, belangstellende houding toont.

*Rol observator*

Zie de richtlijnen voor het rollenspel.

**1.3 Parafaseren van inhoud en reflecteren van gevoel**

- 1 Verdeel de groep in trio's.
- 2 Verdeel per trio drie rollen: gespreksleider, gesprekspartner en observator.
- 3 Voer het gesprek (ongeveer 10 minuten).
- 4 Bespreek het gesprek na volgens de richtlijnen voor het rollenspel.
- 5 Wissel van rollen en herhaal het gesprek. Maak daarbij gebruik van de leerpunten uit het vorige gesprek.
- 6 Idem 4.

*Rol gespreksleider*

Probeer een zo goed mogelijk beeld te krijgen van het verloop van het vorige semester (of trimester) van je gesprekspartner. Probeer er vooral achter te komen wat de verschillende activiteiten inhielden en in wat voor verschillende gemoedstoestanden hij zich gedurende die periode bevond.

*Rol gesprekspartner*

Ga zo goed mogelijk in op het verzoek van de gespreksleider. Zeg wel wanneer hij ernaast zit met zijn parafrases en reflecties, en corrigeer die dan.

*Rol observator*

Vraag de gespreksleider, voor je aan de nabespreking begint, een kort chronologisch overzicht te geven van de activiteiten en bijbehorende gemoedstoestanden van de gesprekspartner gedurende de periode waarover werd verteld. Vraag de gesprekspartner of dat klopt.

**1.4 Concretiseren en samenvatten**

- 1 Verdeel de groep in trio's.
- 2 Verdeel per trio drie rollen: gespreksleider, gesprekspartner en observator.
- 3 Voer het gesprek (ongeveer 10 minuten).
- 4 Bespreek het gesprek na volgens de richtlijnen voor het rollenspel.
- 5 Wissel van rollen en herhaal het gesprek. Maak daarbij gebruik van de leerpunten uit het vorige gesprek.
- 6 Idem 4.

*Rol gespreksleider*

Ga een gesprek aan met je gesprekspartner over werkzaamheden die hij naast de studie verricht of heeft verricht, bijvoorbeeld vakantiewerk, deeltijdwerk en incidenteel werk via studentenuitzendbureaus. Probeer een zo duidelijk mogelijk beeld te krijgen van de inhoud van dat werk, de ervaringen bij dat werk, de omgang met andere werknemers, de omgang met chefs en dergelijke. Vat aan het eind van het gesprek het onderwerp 'werk' samen en vraag je gesprekspartner of dat een juiste samenvatting is, zo-wel inhoudelijk als wat betreft de gevoelens.

*Rol gesprekspartner*

Ga zo goed mogelijk in op de vragen van de gespreksleider. Vertel echter niet uit jezelf allerlei details maar geef hem wel de kans een concreet beeld te krijgen van je werkzaamheden naast (of voor) je studie.

*Rol observator*

Zie de richtlijnen voor het rollenspel.