



---

Een psychologische analyse van  
menselijke communicatie

---

# Hoe bedoelt u?

---

F. Schulz von Thun

---



Noordhoff Uitgevers

---

Derde druk





Hoe bedoelt u?

Deze tekst is een bewerking van een bandopname van een voordracht zoals die door de auteur werd gehouden tijdens een communicatietrainingsweek met deelnemers uit verschillende beroepsgroepen (leraren, psychologen, sociaal werkers, leidinggevende functionarissen in bedrijven).

Oorspronkelijke uitgave: Psychologische Vorgänge in der zwischen-menschlichen Kommunikation. In: B. Fittkau, H.M. Müller-Wolf en F. Schulz von Thun: *Kommunizieren lernen (und umlernen)*. Braunschweig 1977, blz. 9-100. © Georg Westermann Verlag, Braunschweig 1977.

Vertaling: Vakgroep Toegepaste Taalkunde, Universiteit Twente, 1982.

F. Schulz von Thun

# Hoe bedoelt u?

*Een psychologische analyse van menselijke communicatie*

Derde, herziene druk

Bewerkt door Maruschka Gijsen

**Noordhoff Uitgevers Groningen / Houten**

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: 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, e-mail: [info@noordhoff.nl](mailto:info@noordhoff.nl)

0 1 2 3 4 5 / 14 13 12 11 10

© 2010 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/reprorecht](http://www.cedar.nl/reprorecht)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978 9001 84313 7

ISBN 978 9001 70626 5

NUR 110

## Woord vooraf

Communicatietrainingen zijn niet meer weg te denken. Zowel in het hoger onderwijs als in bedrijfsopleidingen en -trainingen wordt er plaats ingeruimd voor allerlei vormen van communicatievaardigheid, zoals gespreksvoering, presenteren, brieven schrijven en schriftelijk rapporteren. Bij al deze trainingen is er een sterke behoefte aan een kapstok of model waarmee uitingen van communicatie kunnen worden geanalyseerd. Vooral bij misverstanden en communicatiestoringen is het van belang dat men ze kan verhelderen, zodat er verbetering mogelijk wordt.

Al in 1977 ontwierp Friedemann Schulz von Thun een hiervoor geëigend analysemodel. Het was niet bedoeld als een wetenschappelijk model, maar als model voor trainingen in de communicatievaardigheid. Tot dan toe hadden velen zo hun twijfels over de mogelijkheden van verbetering door training. Je kon succesvol presenteren of je kon het niet. Je had geluk als je een vlotte pen had en pech als je nota's en verslagen ondanks alle inspanningen onleesbaar bleken. Met de publicatie van het analysemodel voor menselijke communicatie opende Schulz von Thun de mogelijkheid om meer effectieve vormen van training te ontwikkelen.

In Duitsland werd het model ongekend populair. Er werd een televisie cursus op gebaseerd: *Miteinander reden: Störungen und Klärungen*. En van een uitgebreide versie van het model werden tot nu toe meer dan een miljoen exemplaren verkocht. In Nederland werd de oorspronkelijke versie in 1982 voor het eerst in vertaling op de markt gebracht. De vertalers, de toenmalige vakgroep Toegepaste Taalkunde van de Universiteit Twente, hadden de belangrijkste elementen uit het model weliswaar al in hun handboek *Leren Communiceren* verwerkt. Met de uitgever waren ze echter van mening dat een afzonderlijke publicatie niet kon uitblijven.

De publicatie werd een succes en is het nog steeds. Na twintig jaar, begon de uitgave echter sporen van veroudering te vertonen. Jammer, immers ze lagen niet in het model zelf, maar veel meer in de gebruikte voorbeelden en ook wel in het taalgebruik. Daarom heeft Jan van der Staak in 2003 de uitgave aangepast, zodat die wat betreft inhoud en presentatie meer aan de 'eisen des tijds' voldeed.

Die lijn wordt in deze derde druk verder doorgevoerd, waardoor het boek ook de komende jaren een bijdrage kan blijven leveren aan de verheldering en oplossing van onze dagelijkse communicatieproblemen.

's-Hertogenbosch, januari 2010  
Maruschka Gijsen



# Inhoud

## Inleiding 9

### 1 Overbrengen van de boodschap 12

- 1.1 Communicatieproblemen 12
- 1.2 Communicatiebrillen 13
- 1.3 Instrumenten voor beter leren communiceren 15

### 2 De vier aspecten van de boodschap 17

- 2.1 Eerste uiteenzetting 17
- 2.2 Leren communiceren met aandacht voor de vier aspecten van de boodschap 21
- 2.3 De keuzevrijheid van de ontvanger 22
- 2.4 Begrip en misverstand 23
- 2.5 De boodschap als object van communicatieve analyse 24
- 2.6 Feedback 26

### 3 Het zakelijke aspect van de boodschap 29

- 3.1 Zakelijkheid 29
- 3.2 Begrijpelijkheid 31
- 3.3 Vier middelen om de begrijpelijkheid te bevorderen 32
- 3.4 De begrijpelijkheidsdiagnose 35
- 3.5 Training in begrijpelijke informatieoverdracht 35

### 4 Het expressieve aspect van de boodschap 37

- 4.1 De angst om jezelf bloot te geven 37
- 4.2 Hoe ontstaat de angst om jezelf bloot te geven? 38
- 4.3 Technieken om jezelf te presenteren: imponeer- en façadetechnieken 39
- 4.4 Effecten van imponeer- en façadetechnieken op de menselijke communicatie 42

- 4.5 Consequenties voor het leerdoel communicatieve vaardigheid 43
- 4.6 Congruentie als trainingsdoel? 46

## **5 Het relationele aspect van de boodschap 49**

- 5.1 Betekenis van het relationele aspect 49
- 5.2 Twee dimensies in het relationele aspect 51
- 5.3 Communicatieve diagnose van het relationele aspect 52
- 5.4 Omgaan met communicatiestoringen 54
- 5.5 Tijdige metacommunicatie en verheldering van de relatie 57
- 5.6 Het relationele aspect van de communicatie, gezien vanuit de ontvanger 58
- 5.7 Leerdoel communicatieve vaardigheid 60

## **6 Het appellerende aspect van de boodschap 62**

- 6.1 Het verborgen appellerende aspect 63
- 6.2 Waarom het appellerende aspect van de boodschap vaak geen succes heeft 69
- 6.3 Beïnvloedingsmethoden bezien vanuit de klassieke retorica 74
- 6.4 Beïnvloedingsmethoden bezien vanuit de moderne communicatiepsychologie 81
- 6.5 De onduidelijkheid van het appellerend aspect in de omgang tussen mensen 87

## **7 Feedback 93**

- 7.1 Transportfouten 93
- 7.2 Leren door feedback 94
- 7.3 Veelgemaakte fouten bij het geven van feedback 95

## **Nawoord 99**

## **Literatuur 101**

## **Register 103**

# Inleiding

Bij het overbrengen van de boodschap kunnen allerlei misverstanden en problemen ontstaan. Om beter te leren communiceren is het communicatiemodel ontwikkeld. Dat wordt in *Hoe bedoelt u?* uitgewerkt.

**Hoofdstuk 1** is een inleidend hoofdstuk dat een blik werpt op het probleemgebied van de communicatie. Het is duidelijk dat het overbrengen van de boodschap wordt beïnvloed door de verschillende brillen waarmee we de wereld bekijken. Om de uitingen van communicatie te analyseren is er een model ontwikkeld. Dit model wordt in het eerste hoofdstuk geïntroduceerd.

**Hoofdstuk 2** geeft een eerste korte beschrijving van het model. Het geeft het basisprincipe van communicatie in een vereenvoudigde vorm weer. Een zender brengt een boodschap over en krijgt over een deel van het effect van zijn boodschap feedback. Aan die boodschap kunnen vier psychologisch belangrijke aspecten worden onderscheiden: het zakelijke aspect, het expressieve aspect, het relationele aspect en het appellerende aspect. Op basis van die vier aspecten kan alle informatie in een boodschap worden ingedeeld. Uit deze visie op communicatie vloeit voor de zender de noodzaak voort om vierzijdig te zenden, en voor de ontvanger om vierzijdig te ontvangen.

**Hoofdstuk 3** behandelt het *zakelijke aspect* van de boodschap. Bij de bespreking van het uitwisselen en overbrengen van de zakelijke inhoud worden twee doelen onder de loep genomen: zakelijkheid en begrijpelijkheid. Onzakelijkheid ontstaat wanneer relatiestoringen, persoonlijke gevoelens en ambities, vaak in een zakelijk jasje gestoken, de overhand krijgen en de informatieoverdracht ongemerkt gaan overheersen. Uit deze diagnose zal de noodzaak blijken om problemen met betrekking tot het expressieve en het relationele aspect serieus te nemen en om daar door middel van expliciete meta-communicatie iets aan te doen. Ter verbetering van de begrijpelijkheid worden vier trainingsdoelen geïntroduceerd: eenvoud van stijl, structuur, bondigheid en aantrekkelijkheid.

In **hoofdstuk 4** komt het *expressieve aspect* van de boodschap aan de orde. Het streven om jezelf positief te presenteren en de angst om iets (ongunstigs) van jezelf prijs te geven, leiden tot het gebruik van talrijke communicatietechnieken die ingedeeld kunnen worden in imponeer- en façadetechnieken. Samen kunnen deze technieken een succesvolle en bevredigende communicatie behoorlijk stagneren. Het alternatief is een grotere openheid, meer overeenkomst tussen het innerlijk beleven en het uiterlijk gedrag. In samenhang hiermee zal het begrip ‘congruentie’ en een daarmee verbonden opvatting van de persoonlijkheid worden behandeld.

In het *relationele aspect* van de boodschap dat in **hoofdstuk 5** wordt besproken, komt tot uitdrukking wat de zender van de ontvanger vindt en hoe de ontvanger zich door de zender behandeld voelt. Ook dit aspect van de boodschap is een bron van veel communicatiestoringen. Aan de hand van een voorbeeld wordt aangetoond dat deze communicatiestoringen vaak moeilijk zijn te verhelpen, omdat de herstelwerkzaamheden op de verkeerde plaats worden aangepakt: er wordt bij voorkeur gesleuteld aan het zakelijke aspect.

**Hoofdstuk 6** behandelt het vierde en laatste aspect: het *appellerende aspect*. Daarin wordt het feit verantwoord dat de zender gewoonlijk ook communiceert om invloed op de ontvanger uit te oefenen. Hier wordt een aantal psychologische inzichten behandeld die verband houden met het beïnvloeden en het zich laten beïnvloeden.

Volwaardige communicatie vindt plaats als de zender uit de reactie van de ontvanger ook informatie krijgt over de manier waarop zijn boodschap is overgekomen – en wel met het oog op allevier de aspecten van de communicatie. Dit noemen we *feedback*. De betekenis van feedback voor de menselijke communicatie en voor het leerproces wordt in **hoofdstuk 7** toegelicht. Ook wordt ingegaan op de noodzaak en de mogelijkheid om er iets aan te doen, als er maar weinig feedback komt. Feedback brengt echter ook zijn gevaren, problemen en onbenutte mogelijkheden met zich mee. Het is daarom echt nodig om op de juiste manier feedback te geven en te ontvangen. Ook hiervoor worden enkele fundamentele aanwijzingen gegeven.

In het **nawoord**, ten slotte, ligt de nadruk op *metacommunicatie*. Training in communicatie is vooral training in metacommunicatie.

Hiermee wordt de vaardigheid bedoeld om het communicatieproces goed te observeren, communicatiestoringen op te merken en zo nodig veranderingen aan te brengen. Deze vaardigheid nu valt door training te leren, mits men beschikt over de noodzakelijke basiskennis. Deze aan te bieden, is de bedoeling van dit boek.

# I Overbrengen van de boodschap

---

Als mensen communiceren, kan er heel wat misgaan. Communicatiestoringen zijn aan de orde van de dag. Die communicatiestoringen zijn een voortdurende bedreiging voor de effectiviteit van de samenwerking, maar ook voor het psychisch welzijn van degenen die met elkaar samenwerken. En we weten het! De woorden ‘communicatie’ en ‘communicatieprobleem’ liggen ons immers op de lippen bestorven. Hoe ontstaan die communicatieproblemen? In dit eerste inleidende hoofdstuk geef ik een antwoord op die vraag. Je ziet dat het bepalend is door welke bril we de wereld bekijken. Om beter te leren communiceren, heb ik het communicatiemodel ontwikkeld. Dat model wordt in dit hoofdstuk geïntroduceerd.

## I.I Communicatieproblemen

Communicatieproblemen staan nooit alleen. Opvoedingsproblemen, problemen tussen partners, en problemen in onderwijs en werksituatie blijken meestal vooral communicatieproblemen te zijn. De moeilijkheden worden ofwel veroorzaakt doordat we op een verkeerde manier met elkaar omgaan, ofwel doordat we een probleem van geheel andere oorsprong proberen op te lossen door een overschot aan wederzijds begrip, maar daarmee het probleem niet alleen niet oplossen, maar zelfs nog verergeren! Het is soms verbazend om te zien hoe wij, vaak hooggekwalificeerde en geschoolde vaklui, ons in zaken die met de persoonlijke omgang te maken hebben, echt als dilettanten blijken te gedragen. Laten we eens een korte, willekeurige blik werpen in het probleemgebied om ons zo een concrete voorstelling te vormen van de noodtoestand in communicatieland:

- Het komt voor dat iemand zo lang wordt aangemoedigd, dat hij ontmoedigd opgeeft.
- Het komt voor dat iemand langer dan een uur een voordracht van papier opleest, en dat er aan het eind beleefd wordt geapplaudiseerd.
- Het komt voor dat een hoogleraar in de communicatiewetenschap (!) als eerste zin in een voorwoord schrijft: ‘Wetenschap is steeds een aspect van haar object zoals zich dat in de werkelijkheid voordoet en

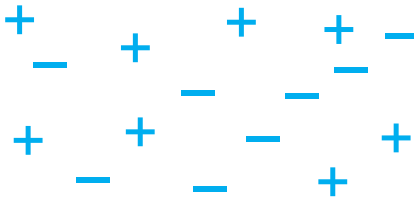
dat, zowel in het algemene als in het bijzondere geval van de door de afzonderlijke disciplines bestreken deelobjecten, elementen van de maatschappelijke totaliteit omvat en daarmee verbonden is.’

- Het komt voor dat iemand iets zou willen weten maar zich liever ‘de tong afbijt’ dan door zijn vraag te laten merken dat hij er geen verstand van heeft.
- Het komt voor dat iemand een bespreking met een vooropgezet plan in een bepaalde richting stuurt, de een het woord ontnemt en de ander voor ieders ogen in verlegenheid brengt, om tot slot te bedanken voor de vruchtbare samenwerking. De anderen kijken elkaar veelzeggend aan en...? zeggen niets.
- Het komt voor dat het er in vergaderingen heet aan toe gaat. Sommige deelnemers krijgen ruzie, zoeken koortsachtig naar mogelijkheden om als eerste in het gesprek te springen, de eigen deskundigheid te demonstreren, anderen op hun fouten te wijzen en hun eigen belangen achter fraai klinkende zakelijke argumenten te verbergen. Tachtig procent van de discussiebijdragen bestaat uit wraakacties voor eerder opgelopen verwondingen. Iemand die al een aantal keren onder de voet gelopen is, en al lang met zijn gedachten ergens anders is, denkt: ‘je zoekt het maar uit’ en neemt een passieve houding aan.
- Het komt voor dat iemand die als kind vaak voor de gek gehouden en vernederd werd, zich als volwassene alleen zo uit, dat hij zich niet blootgeeft. Een ander met gelijksoortige ervaringen smacht in elke zin die hij uitspreekt naar erkenning.
- Het komt voor dat een goedbedoeld woord een ander laaiend maakt.
- Het komt voor dat iemand met goedgekozen woorden en fraai geconstrueerde zinnen om de hete brij heen draait en het komt ook voor dat iemand zegt: ‘ik vond het erg leuk’ en bij zichzelf denkt: ik heb me rot geërgerd.
- Het komt voor dat sommige mensen niet meer ophouden met praten en dat sommige andere mensen helemaal niet meer met elkaar praten.

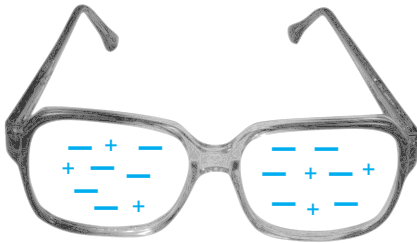
## 1.2 Communicatiebrillen

Misschien heb je bij het aanschouwen van al deze ellende het gevoel gekregen dat ik een beetje overdrijf. Per slot van rekening bestaat de mogelijkheid dat ik de wereld door de van een communicatiepsy-

choloog bekijk, die zijn positie en bestaansrecht te danken heeft aan het feit dat er veel fout gaat. Immers als alles in orde zou zijn, waar zouden we dan een communicatiepsycholoog voor nodig hebben? Dit idee is misschien wat vergezocht, maar het sluit wel aan bij het thema. Immers, als iemand iets zegt, dan wordt datgene wat hij zegt ook bepaald door zijn eigen fundamentele belangen. En die bepalen niet alleen wat hij zegt, maar ze bepalen ook de manier waarop hij de dingen waarneemt waarover hij spreekt. Ook als we in ons geval de dagelijkse menselijke communicatie objectief zouden bekijken, dan komen we vermoedelijk veel positiefs (+) en veel negatiefs (-) tegen, zodat het volgende beeld zou ontstaan:

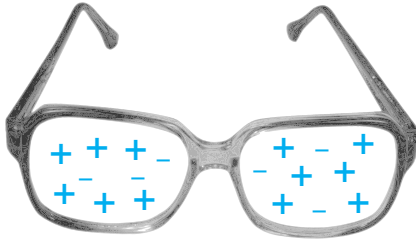


Iemand die – zoals ik – voor zijn inkomen afhankelijk is van het feit dat niet alles zo is als we zouden wensen, en wiens gevoel van eigenwaarde daar ook van afhankelijk is, die heeft een bril op waardoor hij het volgende beeld van dagelijkse menselijke communicatie te zien krijgt:



Hij ziet vooral de ellende; elke min is een stukje zelfbevestiging. De waarneming wordt, meestal zonder dat je het zelf in de gaten hebt, beïnvloed door persoonlijke behoeften en belangen. Er is sprake van selectieve en tendentieuze waarneming. Stel dat er iemand zou zijn voor wie zo'n negatief beeld erg pijnlijk zou zijn, omdat het voor hem zou betekenen dat hij zou hebben gefaald. Wat ziet zo iemand dan door zijn bril?





En stel je nu eens voor wat er zou gebeuren als onze beide bril dragers met elkaar hierover gingen communiceren. Ten aanzien van datgene wat beiden *met eigen ogen* gezien hebben, moeten ze elkaars voorstelling van zaken wel als oneerlijk beschouwen – vooral ook omdat daar die voorstelling voor de eigen persoonlijkheid bedreigend of op zijn minst irritant is. Beiden zullen *ontstemd en vijandig* reageren; kortom, we hebben hier te maken met een ongunstig psychologisch uitgangspunt voor een zakelijke oplossing van het probleem.

Laten we ervan uit blijven gaan dat communicatie altijd plaatsvindt tussen brildragers. Naargelang de omstandigheden waarin we leven (die we ten dele vrijwillig hebben gekozen maar die ons ten dele ook opgedrongen zijn) selecteren we alleen de informatie die in onze kraam te pas komt. Met andere woorden: we nemen alleen de informatie op die ertoe bijdraagt dat ons wereldbeeld, ons geweten en ons gevoel van eigenwaarde blijft zoals het is. Andersoortige informatie ervaren we als irritant, misschien zelfs wel als bedreigend. En het is bepaald niet gemakkelijk om de zender van dergelijke boodschappen fatsoenlijk te benaderen of om hem zelfs maar aan te horen.

### 1.3 Instrumenten voor beter leren communiceren

Tot nu toe is duidelijk geworden dat er veel misgaat in de menselijke communicatie en dat er voor de psychologen werk aan de winkel is. Maar dan luidt de vraag aan de psychologie of ze iets te bieden heeft waarmee de menselijke communicatie verbeterd kan worden. Jawel. Nu heeft naar mijn indruk nog vrijwel niemand beter leren communiceren door het bestuderen van psychologische theorieën of van experimentele resultaten. Toch heeft de communicatieweten-

schap voor wie echt iets wil leren belangrijke instrumenten en een aantal adviezen te bieden.

Om te beginnen wil ik een eenvoudig communicatiemodel presenteren. Daarmee heb ik de volgende bedoelingen:

- 1 Het model moet ons *analyse-instrumenten* verschaffen waarmee we boodschappen kunnen analyseren die de zender aan de ontvanger overbrengt. Ter illustratie het volgende, inmiddels klassieke, voorbeeld. Een stel is met de auto op pad. Zij zit achter het stuur. Hij wijst naar een stoplicht dat nog een heel eind van hen vandaan is en zegt: 'Het is groen!' Wat zit er allemaal in zo'n boodschap verpakt?
- 2 Deze analyse-instrumenten moeten ook gebruikt kunnen worden om *communicatiestoringen* te *herkennen* en hun oorzaken te doorzien. Stel dat de vrouw op de opmerking van haar man antwoordt: 'Rij jij of rij ik?' Wat is er dan gebeurd in dit alledaagse gespreksfragment? Het doorzien van communicatiestoringen is noodzakelijk om eraan te kunnen werken en ze op te heffen. Het gaat dus om de vaardigheid in metacommunicatie, dat wil zeggen de vaardigheid om de manier waarop je met elkaar praat en met elkaar omgaat, onderwerp van diagnose en therapie te kunnen maken.
- 3 Het model vervult verder een belangrijke *structurende rol*. Het deelt de grote hoeveelheid uiteenlopende problemen op een overzichtelijke manier in. Ook een aantal deelvaardigheden die psychologisch gezien van belang zijn voor datgene wat wij overkoepelend communicatieve vaardigheid noemen, kan met behulp van het model worden ingedeeld.