

Noordhoff Uitgevers

Professioneel aan het werk!

# Sociaal competent

Roel Grit, Roelie Guit, Nico van der Sijde

Tweede druk



# Sociaal competent

**Professioneel aan het werk!**

**Roel Grit**

**Roelie Guit**

**Nico van der Sijde**

---

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: Welmoet de Graaf / [www.welmoet.nl](http://www.welmoet.nl)

Omslagillustratie: Welmoet de Graaf / [www.welmoet.nl](http://www.welmoet.nl)

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 / 15 14 13 12 11

© 2011 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, 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 verveelvoudigingen 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.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). 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.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

*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) 978-90-01-84371-7

ISBN 978-90-01-79712-6

NUR 133

# Woord vooraf bij de tweede druk

Naast kennis en vaardigheden die een student zich in zijn opleiding eigen maakt, wordt ook een professionele en sociale beroepshouding van hem verwacht. Dit gaat verder dan beroepscompetenties en heeft te maken met vragen als: hoe bereik ik mijn doelen, hoe gedraag ik me in mijn beroep, hoe kom ik over bij anderen, hoe communiceer ik met anderen, wat is ethisch nog verantwoord en hoe kan ik mijn omgeving beïnvloeden?

*Sociaal competent* ondersteunt bij het vinden van antwoorden op deze vragen.

Het boek biedt onderwerpen als het stellen van eigen doelen, het opbouwen van een persoonlijk netwerk, communicatieve vaardigheden, logisch redeneren, het uitvoeren van een onderzoek, samenwerken in een team en het verbeteren van een eerste indruk. Maar ook aan onderwerpen als ethiek en beroepscode wordt aandacht besteed. Verder komen zaken aan de orde als zelfanalyse, het omgaan met cultuurverschillen en persoonlijke effectiviteit door middel van time- en stressmanagement. Kortom een scala aan 'skills' die een afgestudeerde hbo'er – naast beroepscompetenties – in zijn bagage moet hebben.

De oefeningen en opdrachten uit het boek zorgen ervoor dat je gedurende je gehele studie actief kunt werken aan je professionele, sociale en communicatieve beroepshouding. Soms heb je een studiegroep nodig waarin je de resultaten van de opdrachten bespreekt, soms is een gesprek met een mentor of studieloopbaanbegeleider op zijn plaats. Na het uitvoeren van de opdrachten beschik je over meer zelfkennis en betreed je zelfbewuster en met meer zelfvertrouwen de arbeidsmarkt.

Als ondersteuning is bij dit boek een speciale website – [www.sociaalcompetent.noordhoff.nl](http://www.sociaalcompetent.noordhoff.nl) – beschikbaar met ondersteunende informatie, materiaal en software. Materiaal zoals aanvullende oefeningen en gratis software in de vorm van de Sociaal Competent Toolbox. Voor docenten is een docentenhandleiding te downloaden.

In dit boek wordt telkens van docent gesproken, terwijl er ook mentor, studieloopbaanbegeleider of coach had kunnen staan. Ook is voor de leesbaarheid consequent hij gebruikt op plaatsen waar je ook zij kunt lezen.

## De tweede druk

In deze tweede druk van *Sociaal competent* zijn de volgende wijzigingen ten opzichte van de eerste druk doorgevoerd:

- Het hoofdstuk 'Persoonlijke effectiviteit' is uitgebreid met een paragraaf over persoonlijk informatiemanagement (hoofdstuk 4). Verder is er meer aandacht voor het stellen van verschillende soorten doelen en de haalbaarheid van deze doelen. Bij timemanagement is er aandacht voor het 'nee' zeggen op verzoeken van anderen en het belang van een goed gebruik van je persoonlijke hulpmiddelen.
- Het hoofdstuk 'Verschillen tussen culturen' (hoofdstuk 8) is aangevuld met een beschrijving van de vier interculturele competenties: interculturele sensitiviteit, interculturele communicatie, betrokkenheid en de beheersing van onzekerheid. Daarnaast is een aantal extra voorbeelden en opdrachten toegevoegd.
- Er is een volledig nieuw hoofdstuk over de onderzoekende professional toegevoegd (hoofdstuk 7).
- In het hoofdstuk 'Netwerken' (hoofdstuk 10) wordt aandacht besteed aan virtuele sociale netwerken op internet.

Dit boek is tot stand gekomen binnen het technisch en economisch onderwijs op de voormalige Hogeschool Drenthe te Emmen (nu Stenden hogeschool) en de Hanzehogeschool Groningen. De oefeningen in dit boek zijn door de auteurs in de praktijk getest samen met studenten van genoemde opleidingen. We willen de studenten die het materiaal getest hebben, bedanken.

Mede dankzij de discussies met collega's in diverse werkgroepen over competentiegericht onderwijs kon dit boek tot stand komen. We willen met name Jan de Geus, Gerry Geitz, Albert de Jonge, Max Knap, Maria Angeles Sanchez en Ingrid Schutte bedanken voor hun bijdrage aan deze discussies.

Juli 2010

Roel Grit, Emmen  
Roelie Guit, Paterswolde  
Nico van der Sijde, Groningen

# Inhoud

Studiewijzer	7		
<b>1</b>	<b>Zelfanalyse</b>	<b>11</b>	
1.1	Communicatieve competenties en zelfanalyse	12	
1.2	Communicatie: kennis, houding en gedrag	15	
1.3	Communicatie op meerdere niveaus	16	
1.4	Effectieve mondelinge communicatie	18	
1.5	Actief luisteren	19	
1.6	Sensitiviteit	22	
1.7	Assertiviteit	23	
1.8	Feedback geven en ontvangen	24	
1.9	Omgaan met conflicten	25	
1.10	Collegialiteit	29	
1.11	Zelfanalyse, een totaaloverzicht	29	
<b>2</b>	<b>Samenwerken en teambuilding</b>	<b>33</b>	
2.1	Samenwerken en teambuilding, een uitdaging	34	
2.2	Een 'winning team'	35	
2.3	Doelen formuleren	36	
2.4	Teamvorming in fasen	39	
2.5	Methoden van besluitvorming	42	
2.6	Besluitvorming in fasen	44	
2.7	Voorzitten en notuleren	48	
2.8	Creativiteit en creativiteitstechnieken	50	
2.9	De zes denkhoeden van De Bono	55	
<b>3</b>	<b>Non-verbale communicatie</b>	<b>61</b>	
3.1	Lichaamstaal	62	
3.2	Houding	64	
3.3	Stemgebruik	69	
3.4	Ogen en gezichtsuitdrukking	72	
3.5	Kleding	74	
<b>4</b>	<b>Persoonlijke effectiviteit</b>	<b>77</b>	
4.1	Effectief en efficiënt	78	
4.2	Doelen stellen	78	
4.3	Timemanagement	80	
4.4	Persoonlijk informatiemanagement	85	
4.5	Stressmanagement	88	
4.6	Methodisch werken volgens SPA	90	
<b>5</b>	<b>Ethiek in bedrijf</b>	<b>97</b>	
5.1	Ethiek is overal! Normen en waarden	98	
5.2	Ethiek in je privéleven	100	
5.3	Ethiek in de maatschappij	101	
5.4	Ethiek in beroep of tijdens studie	105	
5.5	Integriteit en gedragscode	106	
5.6	Omgaan met morele dilemma's	109	
5.7	Een ethisch gesprek of toch een debat?	109	

## 6 Logisch redeneren 115

- 6.1 Borrelpraat 116
- 6.2 Argumenteren en logica 116
- 6.3 Redeneerschema's 117
- 6.4 Valkuilen bij syllogismen 119
- 6.5 Typen argumentatie 122
- 6.6 Verwerken van tegenargumenten 126
- 6.7 Drogredenen 127
- 6.8 Helder redeneren in cijfers 133
- 6.9 Betoog en debat 136

## 7 De onderzoekende professional 139

- 7.1 Praktijkgericht onderzoek en onderzoekende professionals 140
- 7.2 De juiste vragen 142
- 7.3 Systematisch onderzoeken: model van Stufflebeam 142
- 7.4 Nieuwe hbo-standaard: duurzame en breed toepasbare oplossingen 144
- 7.5 Onderzoekende houding 146
- 7.6 Betekenisgerichte leerstijl 147
- 7.7 Systematische reflectie: een ABC'tje 148
- 7.8 Systematische reflectie: het STARR-model 149
- 7.9 Systematische kernreflectie 150
- 7.10 Praktijkgericht onderzoek en ethische aspecten 152
- 7.11 Ben ik een onderzoekende professional? 152

## 8 Verschillen tussen culturen 155

- 8.1 Culturele verschillen 156
- 8.2 Selectieve waarneming en vooroordelen 160
- 8.3 Rolgedrag 162
- 8.4 Interculturele communicatie in vier stappen 164
- 8.5 Vijf cultuurdimensies 166
- 8.6 Fijnmazige en grofmazige culturen 169
- 8.7 Belangrijke cultuurverschillen 171
- 8.8 Interculturele competenties 173

## 9 Op de werkvloer 179

- 9.1 Bedrijfsculturen 180
- 9.2 Omgaan met collega's 184
- 9.3 Conflicten op het werk 187
- 9.4 Assertiviteit 189
- 9.5 Ongewenst gedrag 190

## 10 Netwerken 199

- 10.1 Wat is netwerken? 200
- 10.2 Waarom netwerken? 200
- 10.3 Start je eigen netwerk 201
- 10.4 Optimaal netwerken 204
- 10.5 Netwerkbijeenkomsten 206
- 10.6 Virtuele sociale netwerken op internet 211
- 10.7 Etiquette 212

Literatuuroverzicht 214

Bijlagen: checklists 217

- Checklist 1.1 Mondelinge communicatie 217
- Checklist 1.2 Actief luisteren 218
- Checklist 1.3 Sensitiviteit 218
- Checklist 1.4 Assertiviteit 219
- Checklist 1.5 Feedback geven 219
- Checklist 1.6 Feedback ontvangen 220
- Checklist 1.7 Conflicthantering 220
- Checklist 1.8 Collegialiteit 221
- Checklist 2.1 Winning team 221
- Checklist 2.2 Voorzitter 222
- Checklist 2.3 Notuleren 222
- Checklist 2.4 Creativiteit 223
- Checklist 8.1 Adequaat opereren in meerdere culturen 223
- Checklist 8.2 Machtsafstand 224
- Checklist 8.3 Individualisme-index 225
- Checklist 8.4 Masculiniteitsindex 226
- Checklist 8.5 Onzekerheidsvermijding 227
- Checklist 8.6 Confusiaanse dynamiekindex 228
- Checklist 8.7 Verschillen tussen F- en G-culturen 228
- Checklist 8.8 Interculturele sensitiviteit 229

Over de auteurs 230

Register 232

Website: <http://www.sociaalcompetent.noordhoff.nl>



# Studiewijzer

Tijdens je hbo-studie word je theoretisch geschoold. Met deze theorie krijg je kennis die je nodig hebt om later goed te kunnen functioneren tijdens je werk in een organisatie. Maar je hebt meer nodig! Het bedrijfsleven verwacht, naast je theoretische kennis, eveneens dat je de juiste competenties bezit voor je beroep.

Een competentie is een combinatie van vaardigheden, kennis en houding die nodig is om succesvol te kunnen functioneren in je latere beroep. Als een professional deze competenties niet bezit wordt hij incompetent genoemd. In hoofdstuk 1 wordt nader op het begrip competentie ingegaan.

Dit boek heet *Sociaal competent* met als ondertitel 'Professioneel aan het werk'. Het is bedoeld ter ondersteuning van de ontwikkeling van je sociale en communicatieve competenties. Door de opdrachten en oefeningen in dit boek groei je naar een competente medewerker. Dat wil zeggen dat je ook de goede communicatieve en sociale vaardigheden bezit om je werk te doen. Dit noem je sociale competenties: iedere hbo'er moet – naast competenties die kenmerkend voor je opleiding zijn – tevens beschikken over deze sociale competenties.

Hoewel bij verschillende opleidingen andere competenties worden getraind is dit boek zo geschreven dat het geschikt is voor allerlei opleidingen binnen het hoger beroepsonderwijs: van hts tot pabo en van kunstacademie tot technische informatica.

Via de opdrachten en oefeningen in dit boek kun je je sociale en communicatieve vaardigheden trainen. De oefeningen moet je – bij voorkeur – verspreid over de gehele opleiding uitvoeren. Sommige opdrachten doe je in het begin van je opleiding, andere bijvoorbeeld na een stage. Enkele opdrachten zullen zelfs vaker dan één keer worden uitgevoerd. Het boek is dus bruikbaar vanaf het eerste jaar tot en met het laatste jaar van een hbo-studie. Welke opdrachten je wel of niet doet en wanneer je ze doet, kan het best worden afgesproken met een begeleidend docent.

## **Opbouw van het boek**

In het eerste hoofdstuk 'Zelfanalyse' wordt uitgelegd wat competenties zijn en wat sociale competenties zijn. Verder voer je opdrachten uit die inzicht geven in wie je bent en ontdek je welke zaken voor jou belangrijk zijn. Onderwerpen die aan de orde komen zijn onder andere actief luisteren, sensitiviteit, assertiviteit, feedback geven en ontvangen, en collegialiteit.

In het tweede hoofdstuk 'Samenwerken en teambuilding' bestudeer je jouw specifieke manier van werken in een groep. Je leert waar jouw kwaliteiten liggen en waar je nog aan moet werken. Onderwerpen zijn bijvoorbeeld teambuilding, besluitvorming, voorzitten, notuleren en creativiteit in een groep.

Hoofdstuk 3 'Non-verbale communicatie' maakt je door middel van oefeningen bewust van je lichaamstaal. Onbewust laat je misschien meer van jezelf zien dan je wilt. Daarnaast leer je de lichaamstaal van de ander te interpreteren. Het gaat in dit hoofdstuk over lichaamstaal, houding en stemgebruik, maar ook over kleding.

In het vierde hoofdstuk 'Persoonlijke effectiviteit' leer je zo effectief en efficiënt mogelijk te functioneren. Door de opdrachten en de tips leer je meer werk in minder tijd te verzetten. Er wordt aandacht besteed aan persoonlijk informatiemanagement en timemanagement, en je leert methoden om stress te verminderen. Ook wordt een methode besproken om problemen systematisch aan te pakken.

In hoofdstuk 5 'Ethiek in bedrijf' wordt aandacht besteed aan ethiek. In het bedrijfsleven is steeds meer aandacht voor normen en waarden. Je leert waar jouw grenzen liggen. Het gaat verder over persoonlijke integriteit, gedragscodes en beroepscodes.

Hoofdstuk 6 'Logisch redeneren' leert je wat logisch redeneren is, hoe je stap voor stap iemand kunt overtuigen en hoe je de onlogica in iemands standpunt blootlegt. Je leert argumenteren, je leert wat drogredenen zijn en je leert een betoog te houden.

In hoofdstuk 7 komt de uitvoering van praktijkgericht onderzoek aan de orde. Er is aandacht voor het stellen van de juiste vragen, systematisch onderzoeken en de onderzoekende houding die van een hbo'er wordt verwacht. Ook worden er in dit hoofdstuk methoden aangeboden om systematisch te reflecteren op het eigen functioneren als onderzoekende professional.

De arbeidsmarkt groeit steeds meer van een nationale naar een internationale markt. Communiceren met mensen uit andere culturen levert soms misverstanden op. Hoofdstuk 7 'Verschillen tussen culturen' kan je helpen andere culturen te begrijpen. Ook paragraaf 8.8 Interculturele competenties kan je helpen andere culturen te begrijpen.

In hoofdstuk 9 'Op de werkvloer' krijg je handvatten aangereikt over het persoonlijk functioneren in bedrijven en organisaties. Door de opdrachten krijg je inzicht in organisaties en leer je omgaan met de geschreven en ongeschreven regels van een bedrijfscultuur. Je krijgt inzicht in hoe om te gaan met lastige collega's en ongewenst gedrag.

In het laatste hoofdstuk 'Netwerken' is er aandacht voor je persoonlijke netwerk: de mensen die je kent en die jou kennen. Je leert het belang van netwerken en hoe je je netwerk het beste kunt uitbreiden. Daarnaast wordt aandacht besteed aan virtuele sociale netwerken op internet.

## Oefeningen

In dit boek vind je vele oefeningen. Het is niet noodzakelijk dat je de oefeningen in de volgorde van het boek doet. Kies die oefeningen uit die jou op enig moment het meeste aanspreken. De opdrachten voer je vaak individueel uit, maar soms is de hulp van je omgeving, vrienden, familie, medestudenten en docenten noodzakelijk. Zij kunnen je waardevolle adviezen geven en zijn in staat je huidige functioneren te beoordelen. Om de tekst in dit boek niet te veel te verstoren, is achterin een aantal bijlagen en checklists opgenomen. Deze vormen een wezenlijk onderdeel van de tekst en de opdrachten. Ook zijn sommige onderdelen van dit boek op de website bij dit boek te vinden.

## Website en Toolbox

Bij dit boek is de website [www.sociaalcompetent.noordhoff.nl](http://www.sociaalcompetent.noordhoff.nl) beschikbaar. Hierop kun je nadere informatie over dit boek vinden. Ook zijn de checklists en een paar aanvullende onderwerpen als bestand te downloaden.

In de marge wordt met het webicoontje aangegeven dat je nadere informatie op de website kunt vinden.



Je kunt van de website eveneens de Sociaal Competent Toolbox downloaden.

De Sociaal Competent Toolbox is een computerprogramma dat je bij veel opdrachten kunt gebruiken en waarin je je gemaakte opdrachten kunt opslaan.

De gemaakte opdrachten kun je ook afdrukken. In de marge wordt met het icoontje aangegeven dat je bij een opdracht gebruik kunt maken van de Sociaal Competent Toolbox.



De Sociaal Competent Toolbox heeft de volgende functies:

- Je kunt er de opdrachten uit dit boek in bewaren en ze afdrukken.
- Er is een opdracht over timemanagement aanwezig.
- Je kunt er je persoonsgegevens van je netwerk in opslaan.
- De checklists uit dit boek zijn er als MS Worddocument te vinden.
- Je kunt eenvoudig een agenda voor een vergadering maken en tevens de notulen van deze vergadering in de toolbox opslaan.
- Alles wat je kunt afdrukken, kun je ook als pdf-bestand opslaan om het vervolgens te mailen of in je portfolio op te slaan.
- Het programma bezit een helpfunctie die via de gebruikelijke F1-toets is op te roepen.

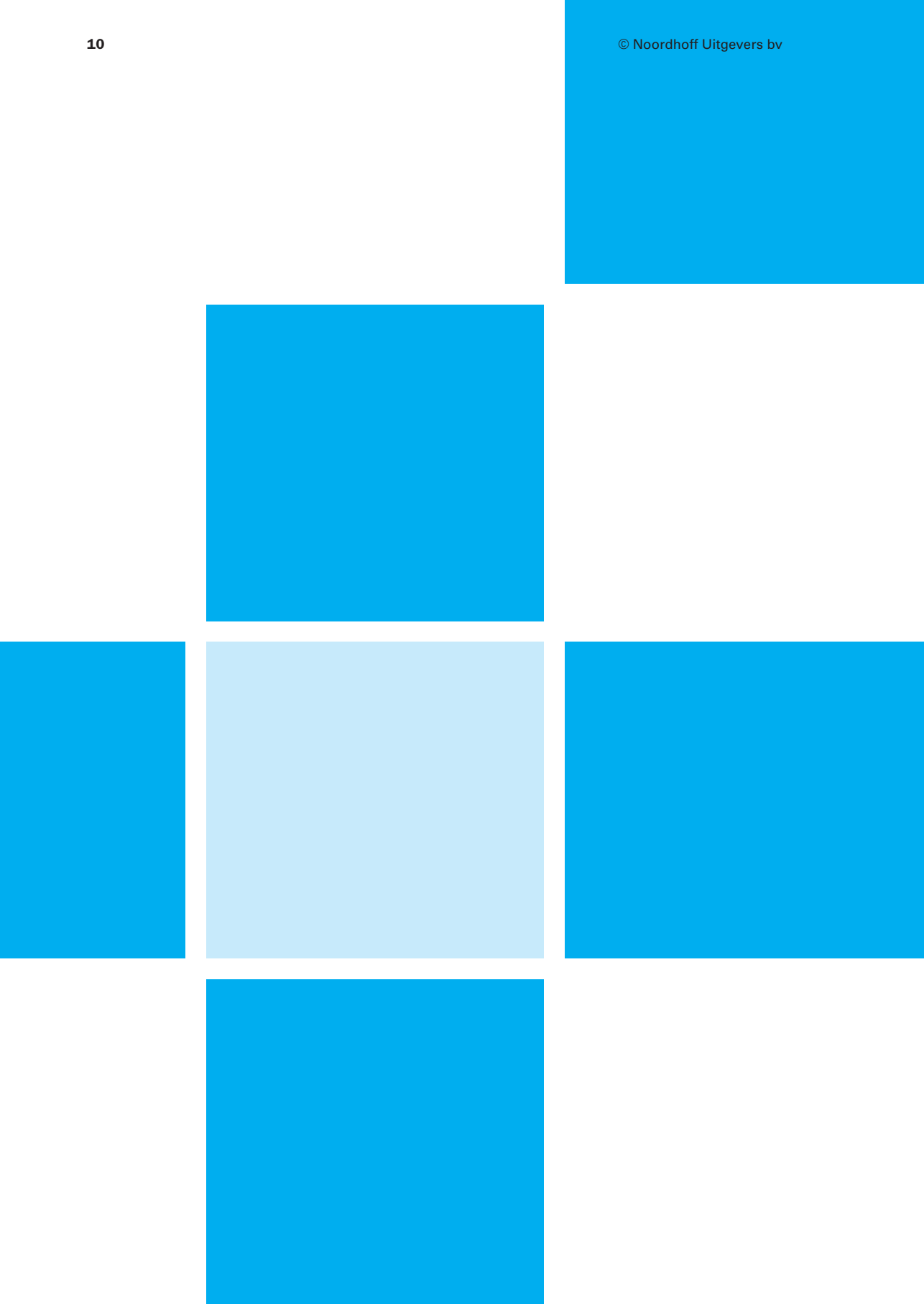
Hoewel het niet noodzakelijk is de Sociaal Competent Toolbox te gebruiken is het gebruik handig. Al was het alleen maar omdat het leuker is dan opdrachten op papier, maar ook om alles netjes bij elkaar te houden.

Let op: als je de toolbox niet gebruikt is het van belang dat je een dossier aanlegt in de vorm van bijvoorbeeld een map waar je de uitgewerkte opdrachten in kunt bijhouden. Je moet de uitwerkingen van alle opdrachten zorgvuldig bewaren: het is nuttig om ze te vergelijken met eerdere of latere antwoorden. Als je de toolbox wel gebruikt worden de opdrachten automatisch bewaard.

Na het downloaden van de website kun je het installatieprogramma opstarten en wordt de Sociaal Competent Toolbox automatisch op je pc geïnstalleerd. Er wordt een icoontje op je desktop geplaatst waarmee je de toolbox kunt starten.

## Ten slotte

Veel plezier met dit boek, en veel succes met je sociale competenties!



# 1 Zelfanalyse

- 1.1 Communicatieve competenties en zelfanalyse
- 1.2 Communicatie: kennis, houding en gedrag
- 1.3 Communicatie op meerdere niveaus
- 1.4 Effectieve mondelinge communicatie
- 1.5 Actief luisteren
- 1.6 Sensitiviteit
- 1.7 Assertiviteit
- 1.8 Feedback geven en ontvangen
- 1.9 Omgaan met conflicten
- 1.9 Collegialiteit
- 1.11 Zelfanalyse, een totaaloverzicht

---

In dit boek komen allerlei sociale en communicatieve competenties aan bod die van belang zijn voor latere beroepen. Maar al die competenties vereisen weer een bepaalde basis. Om goed te kunnen samenwerken moet je bijvoorbeeld assertief zijn en goed kunnen luisteren. Hoofdstuk 1 is een basishoofdstuk: het gaat daarin om competenties die je nodig hebt voor alle hoofdstukken erna. De eerste paragrafen gaan over communicatieve competenties, het belang van zelfanalyse en enkele begrippen uit de communicatietheorie. Daarna gaat het over concrete vaardigheden die bij de hoofdstukken hierna nodig zullen zijn: effectieve mondelinge communicatie, actief luisteren, sensitiviteit, assertiviteit, feedback geven en ontvangen, en collegialiteit. Bij een aantal opdrachten in dit hoofdstuk horen checklists die achterin dit boek te vinden zijn.

## 1.1 Communicatieve competenties en zelfanalyse

1

### Competentie

Dit boek heet *Sociaal competent*, en het is bedoeld ter ondersteuning van de ontwikkeling van sociale en communicatieve competenties. Een *competentie* is niets anders dan een combinatie van kennis, vaardigheden en houding die je nodig hebt om succesvol te kunnen functioneren in je latere beroep. Kort gezegd: een beroepsbekwaamheid. 'Ik ben competent' betekent in feite 'ik ben aantoonbaar in staat tot iets'. Tijdens een sollicitatie zul je aannemelijk moeten maken dat je bepaalde competenties hebt. En op de werkvloer zul je die competenties moeten aantonen, want anders functioneer je niet.

We bespreken eerst kennis, vaardigheden, houding en gedrag. Daarna gaan we in op zelfanalyse en ten slotte schenken we nog kort aandacht aan het Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP).

### Kennis, vaardigheden, houding en gedrag

*Kennis* is wat je weet, bijvoorbeeld theorie uit leerboeken. *Vaardigheden* zijn de dingen die je kunt: timmeren bijvoorbeeld. *Houding* gaat om persoonlijke voorkeuren en drijfveren, om wat je motiveert, om wat je de moeite van de inspanning waard vindt. Kort gezegd: om wat je wilt. Bij competenties gaat het dus om weten, kunnen en willen tegelijk. Iemand die wiskunde haat, wil het ook niet leren (houding). Hij zal dus onvoldoende kennis opdoen én daardoor onvoldoende vaardigheid om wiskundeopgaven op te lossen. Het omgekeerde is ook waar: iemand die iets niet kan (vaardigheid) vindt er ook niets aan (houding). Bij competenties gaat het dus om de combinatie van kennis, vaardigheid en houding. En ook om *gedrag*: uiteindelijk moet je die competenties concreet laten zien.

Een voorbeeld hiervan. Een docent op de lagere school moet in staat zijn om Piet rekenen te leren. Piet is een hyperactief maar ook onzeker jongetje dat slecht is in rekenen. Omdat hij hyperactief is let hij niet goed op. Omdat hij onzeker is, ondanks zijn grote mond, haakt hij veel te snel af. Toch moet de docent Piet leren rekenen. Welke kennis, vaardigheden en houding heeft de docent nodig?

### Kennis

- *Kennis*: de docent moet genoeg afweten van rekenkundige principes. Hij moet bovendien kennis hebben van didactiek: zowel voor het lesgeven in rekenen als voor het omgaan met lastige leerlingen.

### Vaardigheden

- *Vaardigheden*: de docent moet goed en snel kunnen rekenen, anders kan hij de sommen niet goed uitleggen. De theorie over didactiek (kennis) moet hij bovendien kunnen toepassen in de praktijk (vaardigheid). Maar hij moet ook diverse sociaal-communicatieve vaardigheden hebben:
  - Hij moet goed kunnen uitleggen.
  - Hij moet vriendelijkheid kunnen combineren met subtiele dwang.
  - Hij moet een manier vinden om Piet 'bij de les' te houden.
  - Hij moet de vaardigheid hebben Piets onzekerheid te doorzien.
  - Hij moet in staat zijn Piet beetje bij beetje van zijn onzekerheid af te helpen.
  - Hij moet in staat zijn Piet te motiveren.
  - Hij moet goed kunnen luisteren (anders weet hij niet goed waar precies de problemen zitten voor Piet).
  - Hij moet goed kunnen doorvragen om te controleren of Piet het begrepen heeft.

- **Houding:** de docent moet het ook willen. Hij moet oprechte interesse hebben in Piet. Anders doet hij geen moeite om te zien wat er schuilgaat achter diens 'grote mond'. Hij moet geduld hebben, hulpvaardig zijn en dienstbaar willen zijn aan anderen. Hij moet het gewoon leuk vinden om al deze moeite te doen. Zo niet, dan heeft hij de verkeerde houding voor zijn beroep.
- **Gedrag:** uiteindelijk moet de docent het ook allemaal maar doen. Zonder concrete acties stellen competenties niets voor. Pas uit de kwaliteit van de acties blijkt of de competentie aanwezig is of niet.

Houding

Gedrag

Uit dit voorbeeld blijken twee dingen:

- 1 De docent heeft veel *communicatieve vaardigheden* nodig. Als hij niet kan uitleggen, luisteren en motiveren, dan zal hij niks bereiken bij Piet.
- 2 Juist voor die communicatieve vaardigheden is de houding van groot belang. Iemand die niet wil luisteren, kan het ook niet. Het kost te veel energie: hij komt na een dag aandachtig luisteren met knallende koppijn thuis.

Communica-  
tieve  
vaardigheden

Ook voor andere beroepen zijn soortgelijke voorbeelden mogelijk. Want voor elk beroep geldt:

- Je hebt veel sociale en communicatieve vaardigheden nodig.
- Die vaardigheden zijn op zichzelf lang niet altijd makkelijk te leren.
- Om ze te leren heb je wel een juiste houding nodig: je moet het willen.

Natuurlijk is er voor competenties ook kennis nodig. Maar de nadruk ligt in dit boek op vaardigheden en houding: op het kunnen en willen toepassen van die theorie.

Daarbij is *zelfontwikkeling* een onmisbaar onderdeel. Diverse vaardigheden zullen getraind worden in de opleiding, en je zult misschien ook theorie over communicatie krijgen. Maar zeker bij sociale en communicatieve vaardigheden geldt dat jijzelf eindverantwoordelijk bent. Je zult ze jezelf moeten aanleren, in de praktijk. En dat werkt alleen maar bij de juiste houding: als jij dus gemotiveerd bent om ze te leren.

Zelf-  
ontwikkeling

### Zelfanalyse

Voor die zelfontwikkeling is *zelfanalyse* onmisbaar. Je moet je verdiepen in sterkten en in zwakten. Je moet jezelf steeds afvragen:

- Wat kan ik wel (sterkten)?
- Wat kan ik minder goed (verbeterpunten)?
- Wat wil ik (houding)?

Zonder antwoord op deze vragen wordt zelfontwikkeling moeilijk. Dan weet iemand namelijk niet eens wat hij moet verbeteren en waarom. Dit boek staat daarom vol met opdrachten die de zelfanalyse ondersteunen.

Bij deze zelfanalyse is *feedback* van medestudenten en docenten een nuttige ondersteuning. Feedback is commentaar van anderen op jouw gedrag. Van dit commentaar kun je veel leren, want anderen zien dingen die jij niet ziet.

Feedback

Bovendien is die feedback soms ondersteunend bewijs. Jij kunt wel denken dat je goed kunt luisteren, maar je hebt meer zekerheid daarover als je docenten en medestudenten dat ook vinden. Daarom ga je feedback verzamelen en reflecteren op die feedback.

## Persoonlijk Ontwikkel Plan

### POP

Uiteindelijk vormen alle opdrachttuitwerkingen samen een soort *POP*, een Persoonlijk Ontwikkel Plan. In alle opdrachten geef je immers aan wat je kunt en wilt, en ook wat je leerdoelen zijn voor je verdere ontwikkeling.

### Portfolio

Bovendien kun je met deze opdrachten mooi je persoonlijke *portfolio* invullen. Je verzamelt immers allemaal informatie over je vaardigheden en je persoonlijke motivatie. Bovendien verzamel je feedback, die dient als ondersteunend bewijs én als extra kapstok voor zelfreflectie. In een portfolio verzamel je bewijslast waarmee je aantoont een competentie te beheersen. De bewijslast kan uit verschillende vormen bestaan: reflectieverslagen, feedbackverslagen, video- en of geluidsopnamen, beschrijving van concrete resultaten, beroepsproducten, rapportages, certificaten enzovoort. Met een portfolio laat je aan anderen zien wat je al bereikt hebt. Je interesse in andere culturen kun je bijvoorbeeld laten zien door een verslag van een lezing die je hebt bijgewoond of een literatuurstudie die je hebt gedaan of een fotocollage van een buitenlandse reis. De bewijslasten in je portfolio geven een beter en meer compleet beeld van wie je bent. Gebruik checklist 8.8 'Interculturele sensitiviteit' bij het samenstellen van je portfolio.

#### OPDRACHT 1.1 COMMUNICATIEVE COMPETENTIES IN HET LATERE BEROEP

Jouw opleiding is de voorbereiding op bepaalde beroepen: voor die beroepen zijn bepaalde communicatieve en sociale competenties nodig. Met deze opdracht breng je die competenties in kaart en inventariseer je globaal of je ze bezit of niet. Je kunt de opdracht vrij vroeg in de studie doen, als een soort eerste verkenning. Ook kun je de opdracht meerdere keren maken zodat je aan de hand van de verschillende uitwerkingen je vorderingen kunt bijhouden.

- Welk beroep spreekt jou nu het meest aan? Je kunt ook meerdere beroepen noemen. Geef wel aan waarom het beroep (of: de beroepen) jou aanspreken.
- Welke communicatieve en sociale vaardigheden heb je daarbij nodig? Som ze kort op, geef ook aan waarom ze voor dit beroep nodig zijn.
- Geef aan welke vaardigheden jij wel beheerst en welke niet of minder. Licht dat allemaal zo goed mogelijk toe met concrete voorbeelden.
- Ga in op je houding: welke van deze vaardigheden komen het meest met je motivatie overeen? Welke lijken jou het interessantst? Licht toe.
- Als je *a* tot en met *d* overziet, wat zijn dan je leerdoelen? Welke sterkten ga je verder ontwikkelen? Welke minder sterke punten ga je wegwerken? Hoe?
- Besprek dit verslag met je docent of met de loopbaanbegeleider.

#### OPDRACHT 1.2 COMMUNICATIE IN HET BEROEPSPROFIEL

Elke opleiding heeft een omschrijving van het beroepsprofiel en van de competenties die je nodig hebt voor het latere beroep. De opdracht is om alle communicatieve en sociale vaardigheden die in dat profiel worden genoemd, te onderzoeken. Maak deze opdracht meerdere keren, bijvoorbeeld aan het eind van het eerste jaar en ergens in het laatste jaar.

- Onderzoek het beroepsprofiel van jouw opleiding en zet alle sociale en communicatieve vaardigheden of competenties die daarin genoemd worden op een rij.
- Welke van die vaardigheden beheers je redelijk tot goed? Licht dat toe met concrete voorbeelden: beschrijf dus situaties waarin je die vaardigheden hebt laten zien.



- c Welke van die vaardigheden beheers je minder goed? Licht ook dat toe met concrete voorbeelden.
- d In hoeverre heeft het beheersen van die vaardigheden met je houding te maken? Dus: welke vaardigheden motiveren jou het meest, welke het minst? Licht toe waarom.
- e Wat zijn – kijkend naar a tot en met d – je leerdoelen? Welke sterkten wil je nog verder ontwikkelen? Welke zwakten wil je wegwerken?
- f Bespreek dit verslag met je docent of je loopbaanbegeleider.

Effectief  
communiceren

## 1.2 Communicatie: kennis, houding en gedrag

Tijdens sollicitaties (denk bijvoorbeeld aan netwerken) en op de werkvloer moet je effectief communiceren. Daarvoor moet je duidelijke doelen hebben.

Doelen die te maken hebben met kennis, houding en gedrag van de ander.

- *Kennis*: wat moet de ander weten? Welke feitelijke informatie wil jij overbrengen?
- *Houding*: wat moet de ander vinden? Hier gaat het om diens motivatie, overtuigingen, voorkeuren en drijfveren (zie ook paragraaf 1.1). Hoe wil jij dat allemaal beïnvloeden?
- *Gedrag*: wat moet de ander doen?

Stel, je hebt er last van dat iemand rookt omdat je astma hebt. Je zegt bijvoorbeeld: 'Zou u zo vriendelijk willen zijn om uw sigaret uit te doen? Ik heb namelijk astma, en ik heb veel last van de rook.' Je wilt dat hij zijn sigaret uitmaakt (gedrag). Maar dan moet hij wel weten dat jij er last van hebt vanwege je astma (kennis). Bovendien wil je zijn vriendelijkheid en goede wil (houding) stimuleren: vandaar je beleefdheid. 'Doe verdorie die sigaret uit: ik heb astma!' zou te onvriendelijk zijn, en dus juist geen vriendelijkheid en goede wil stimuleren. Daardoor maakt de ander zijn sigaret misschien niet uit.

Kern is dat communicatie meer is dan informatie overbrengen. Een leraar die gortdroog en puur theoretisch les geeft, draagt kennis over. Maar heeft hij zijn leerlingen ook gemotiveerd (houding)? En gaan ze die kennis ook toepassen (gedrag)?

Effectieve communicatie heeft een doel: je wilt er iets mee bereiken. En dat vereist dat je mikt op kennis, houding en gedrag. Vraag je dus steeds af wat de ander precies moet weten, vinden en doen!

### OPDRACHT 1.3 WERF LEDEN VOOR JE CLUB

De opdracht is: houd een korte presentatie voor je klas met het doel klasgenoten te overtuigen om lid te worden van een bepaalde club. Dit mag een eigen sportclub zijn, maar ook een andere club.

- a Voorbereiding. Noteer kort welke kennis je wilt overbrengen (kennisdoel), hoe je de medestudenten gaat motiveren en enthousiasmeren (houding) en op welke manier jij de medestudenten gaat oproepen om lid te worden (gedrag).  
Laat dit van tevoren zien aan de docent.
- b Uitvoering. Houd de presentatie. Gebruik daarbij ook visueel illustratiemateriaal.

tool  
box

- c. Evalueer de presentatie met de medestudenten en de docent. Kernvragen:
- Wat weet het publiek nu? Is de vereiste kennis overgebracht en is dat helder gebeurd?
  - Wat vindt het publiek nu? Zijn de medestudenten op de juiste manier gemotiveerd en geënthousiasmeerd?
  - Wat doet het publiek nu? Zijn er inderdaad medestudenten die nu overwegen lid te worden van de club? Waarom (niet)?
- d. Maak een kort evaluatieverslag waarin je aangeeft wat goed ging en wat je de volgende keer beter zult doen. Geef daarin ook aan in hoeverre jij vindt dat de doelen met betrekking tot kennis, houding en gedrag zijn gehaald.

### 1.3 Communicatie op meerdere niveaus

Communicatie is meer dan alleen informeren. Door te communiceren proberen we immers ook een bepaalde relatie met de ander te krijgen. Om die reden maken Watzlawick e.a. (1991) onderscheid tussen twee niveaus:

- *communicatie op inhoudsniveau*: het niveau van de feitelijke en letterlijke inhoud
- *communicatie op betrekkingniveau*: het niveau waarop communicatie de relatie met de ander beïnvloedt of definieert

Inhoudsniveau

Betrekkingsniveau

Verreweg de meeste uitingen functioneren tegelijk op inhoudsniveau en op betrekkingniveau. Op inhoudsniveau gaat het om de letterlijke inhoud, om wat er letterlijk wordt gezegd of geschreven. Op betrekkingniveau gaat het om hoe de inhoud door de hoorder moet worden opgevat. Bijna alle uitingen bevatten meer dan alleen letterlijke inhoud. Het gaat niet alleen om wat wordt gezegd (inhoud), maar ook om hoe het wordt gezegd en hoe het wordt bedoeld.

Ter illustratie geven we weer het voorbeeld uit paragraaf 1.2: 'Zou u zo vriendelijk willen zijn om uw sigaret uit te maken?' Puur letterlijk genomen, puur op *inhoudsniveau*, is dit een informatieve vraag met wat informatie over astma, en nog geen verzoek. Maar op *betrekkingniveau* moet deze zin opgevat worden als een vriendelijke manier om een verzoek te doen. Het betrekkingniveau komt ook naar voren in de beleefdheid: de spreker zegt 'u', vraagt of de ander 'zo vriendelijk zou willen zijn'. Door zo beleefd te zijn zegt de spreker impliciet 'ik wil als een beleefd iemand overkomen' en 'ik respecteer u'. Iemand die dit allemaal niet weet (en het betrekkingniveau niet begrijpt) reageert puur letterlijk: 'ja hoor, dat kan ik' en laat zijn sigaret branden. Daardoor weet hij dus niet hoe hij deze vraag om de sigaret uit te maken moet opvatten.

Een onderscheid dat hiermee verband houdt is dat tussen expliciete en impliciete communicatie.

Expliciete communicatie  
Impliciete communicatie

- Bij *expliciete communicatie* gaat het puur om wat er letterlijk wordt gezegd.
- Bij *impliciete communicatie* gaat het om meer dan die letterlijke inhoud.

Voor een juiste interpretatie moeten de gesprekspartners ook de situatie waarin gesproken wordt en de relatie tussen de sprekers meenemen.

Daarnaast speelt kennis van de cultuur een rol. Bovendien gaat het om wat er 'tussen de regels door' wordt gezegd.

Het betrekkningsniveau van een zin is meestal grotendeels impliciet. 'Zou u zo vriendelijk willen zijn om uw sigaret uit te maken?' is letterlijk genomen een vraag, maar moet worden opgevat als een verzoek. Dat laatste is impliciet. Ook drukt de zin impliciet beleefdheid uit en respect voor de ander. Dat gebeurt 'tussen de regels door': er werd niet *letterlijk* gezegd 'ik respecteer u'. Om dat te begrijpen moet de hoorder wel de Nederlandse cultuur kennen.

Vaak is de boodschap deels expliciet, deels impliciet. Bovendien moet er gelet worden op inhoudsniveau én betrekkningsniveau. Soms zorgt dat voor een misverstand. Iemand kan een zin te letterlijk nemen. Of iemand kan vallen over de toon. Stel dat iemand op wat boze toon vraagt: 'Heb je even tijd!?' Impliciet zegt de spreker dan dat hij boos of ongeduldig is. Daardoor kan het verzoek worden opgevat als beschuldiging. Dus vindt de hoorder deze zin misschien op betrekkningsniveau ongepast. En daardoor geeft hij misschien geen gehoor aan het verzoek. Hij zegt bijvoorbeeld: 'Nee, dat heb ik niet.' Daarmee zegt hij impliciet (op betrekkningsniveau): 'Dat doe ik niet omdat je de verkeerde toon gekozen hebt.'

Samenvattend kunnen we het volgende stellen:

- Communicatie heeft altijd te maken met kennis, houding en gedrag (zie paragraaf 1.2).
- Elke communicatieve uiting heeft een inhoudelijk niveau en een betrekkningsniveau.
- Veel communicatie is impliciet.
- Communicatie is dus echt veel meer dan simpel informatie overbrengen!

#### OPDRACHT 1.4 WAT WORDT ER PRECIES GEZEGD?

Geef bij alle volgende zinnen aan wat er letterlijk wordt gezegd (inhoudsniveau) en wat er op betrekkningsniveau wordt gezegd. Ga ook in op wat er impliciet wordt gezegd. Daarbij zijn meerdere antwoorden mogelijk. Licht steeds je antwoord toe met argumenten. Geef ook aan of je de boodschap effectief vindt of niet.

- 1 Een docent zegt tegen de student: 'Doe verdorie meteen de deur dicht!'
- 2 Moeder zegt tegen Jantje: 'Goedemorgen!'
- 3 De ene man tegen de ander: 'Eh... Sorry dat ik u stoort... Maar... Weet u heel misschien hoe laat het is?'
- 4 De ene student zegt tegen de andere (allebei zitten ze in dezelfde projectgroep): 'Waarom voer je ook nooit ene donder uit?'
- 5 De ene student zegt tegen de andere (allebei zitten ze in dezelfde projectgroep): 'Ik merk dat je de laatste zes keer onvoorbereid naar de vergadering kwam. Hoe kwam dat?'
- 6 Je moeder zegt: 'Ik zou vroeger naar bed gaan, als ik jou was!'
- 7 Een vriend zegt: 'Ik zou vroeger naar bed gaan, als ik jou was!'
- 8 Jongen tegen meisje in de disco: 'Heb je zin om bij mij thuis nog wat te drinken?'

## 1.4 Effectieve mondelinge communicatie

### Competent in mondelinge communicatie

Iemand is competent in mondelinge communicatie als hij in staat is om ideeën en meningen aan anderen duidelijk te maken. Daarbij moet hij goed gebruikmaken van duidelijke taal, ondersteunende gebaren en non-verbale communicatie (zie hoofdstuk 3). Daarbij past hij taal en terminologie aan de anderen aan: geen ingewikkeld jargon, maar ook geen al te simpel of populair taalgebruik. Zonder competentie in mondelinge communicatie kan niemand in zijn beroep functioneren, zeker niet als leidinggevende.

In deze paragraaf gaan we nader in op doelen van het gesprek vaststellen, terugkoppelen naar die doelen en afsluiten van het gesprek (onder andere concluderend samenvatten). Dat zijn belangrijke regulerende vaardigheden voor gesprekken. Helaas wordt daar te licht over gedacht. Gesprekspartners gaan er vaak van uit wel te weten waarom zij bij elkaar zijn, en ontdekken dan pas na afloop dat dit toch niet zo was. Tijdverlies: ze hebben een uur lang langs elkaar heen gepraat. Daarom is het van belang om vooraf samen de doelen duidelijk vast te stellen en om de gesprekspunten te ordenen.

#### Doelen vaststellen

Over doelen is al gesproken in paragraaf 1.2: daar ging het om kennis, houding en gedrag. In de voorbereiding op een gesprek moet je nagaan wat de ander moet weten, vinden en doen. Op basis daarvan kun je doelen vaststellen tijdens het gesprek zelf. Dit betekent dat je kort formuleert wat jij in dat gesprek wilt bereiken. Dat schept duidelijkheid, niet alleen voor jezelf maar vooral ook voor de gesprekspartner. Voorbeeld: 'Ik wil u alle informatie geven over ons nieuwe computersysteem. Hopelijk wek ik uw interesse en wilt u in overweging nemen het op uw afdeling in te voeren.' Als op die manier de doelen duidelijk zijn gemaakt, kunnen de gesprekspunten worden geordend: wat gaat er aan de orde komen en in welke volgorde? Ook kan worden vastgesteld hoe lang het gesprek ongeveer gaat duren.

#### Terugkoppelen

Terugkoppelen naar de doelen betekent af en toe tussendoor checken of de doelen ook worden gehaald. Dat is een nuttige toetsing voor jezelf. Bovendien is het een goede methode om de structuur te bewaken. Te denken valt aan een korte samenvatting tussendoor. Nuttig zijn ook vragen als 'Heeft u nu alle informatie die u nodig hebt, denkt u?' of 'Ik hoopte uw interesse te wekken: is dat gelukt?' Als de gesprekspartner met zijn reacties afdwaalt zijn zinnen te overwegen als: 'Ik begrijp uw punt, maar ik zou graag willen weten of u wilt overwegen dit systeem in te voeren.' Let er wel op niet te drammerig te zijn. Kap niet elke afdwaling af, en houd niet te star vast aan je doelen.

#### Afsluiting

Een goede afsluiting is ook belangrijk. Vat aan het slot nog eens goed samen wat er besproken is. Controleer daarbij nog een keer of de doelen van het gesprek zijn bereikt. Bijvoorbeeld: 'Mijn doel was u alle informatie te geven en uw interesse te wekken: ik meen gezien te hebben dat u geïnteresseerd bent?' Als dat laatste zo is, vat dan de voornaamste afspraken samen.

Bijvoorbeeld: 'Op 12 mei kom ik u dit nieuwe systeem demonstreren, en dan gaan we bekijken of aanschaf voor u interessant is.'

#### OPDRACHT 1.5 ZELFANALYSE MONDELINGE COMMUNICATIE

- Bekijk de checklist 1.1 'Mondelinge communicatie' en geef jezelf een score van 1 (= allerlaagst) tot en met 4 (= allerhoogst) op elk item.
- Licht de belangrijkste scores (bijvoorbeeld de allerhoogste en de allerlaagste) met voorbeelden toe.
- Laat medestudenten (bijvoorbeeld je teamgenoten in een project) en de docent (teamcoach) jou met dezelfde checklist beoordelen.
- Vergelijk de scores uit c met je eigen scores en vraag toelichting.
- Ga in op het totaalbeeld: wat zijn volgens jou en je beoordelaars je sterke punten en je minder sterke punten? En wat zijn je leerdoelen? Maak een kort verslag.

tool  
box

1

## 1.5 Actief luisteren

De goede luisteraar is in staat is om belangrijke informatie op te pikken uit mondelinge mededelingen. Iemand die actief luistert, stimuleert en ondersteunt bovendien de gesprekspartner. Hij toont tijdens het luisteren interesse en betrokkenheid. Bovendien vraagt hij waar nodig voorbeelden en verduidelijking.

Ten eerste heeft de actieve luisteraar *aandachtgevend gedrag*. Denk daarbij aan kleine aanmoedigingen, zoals 'ja, ja', hoofdknikken enzovoort. Denk ook aan oogcontact: kijk de spreker aan als hij jou aankijkt (in de regel aan het eind van een zin).

Aandacht-  
gevend gedrag

Ook belangrijk is *doorvragen*. Daarmee toont de luisteraar aandacht voor het verhaal van de ander, wat stimulerend werkt. Bovendien kan het onduidelijkheden wegnemen of de informatie concreter maken. Goede doorvragen zijn 'Kunt u daar een voorbeeld van geven?' (dat maakt de informatie concreter) of 'Kunt u daar wat meer over vertellen?' Ook is het nuttig om opheldering te vragen waar nodig: de luisteraar heeft immers niets aan informatie die hij niet begrijpt.

Doorvragen

Een goede luisteraar zal ook geregeld inhoudelijk *samenvatten* wat de ander zegt. Door kort in eigen woorden de inhoud te herhalen, toon je interesse in het verhaal. Bovendien is het een check: als je iets niet in eigen woorden kunt samenvatten is de kans groot dat je het niet goed begrepen hebt. Soms is het zelfs voor de spreker verhelderend als de luisteraar hem samenvat. Goed samenvatten is lastig: lastig is vooral om het kort te doen en in eigen woorden. Maar oefening baart kunst. Wees niet te bang om verkeerd samen te vatten: sprekers waarderen meestal de poging en vinden verkeerde samenvattingen minder erg dan het ontbreken ervan.

Samenvatten

Ook zal de goede luisteraar geregeld *reflecteren*. Dat betekent dat je in eigen woorden het gevoel van de ander weergeeft. Bijvoorbeeld 'u voelt hier veel voldoening over, als ik u goed begrijp' of 'je bent erg boos'. Het is belangrijk om dit te doen: niet ingaan op gevoelens zou kunnen overkomen als ongeïnteresseerdheid. De reflectie moet recht doen aan de intensiteit

Reflecteren

van de gevoelens: niet te sterk, maar ook niet te zwak. Als iemand stevig baalt is de juiste reflectie 'je baalt daar stevig van'. Te zwak is 'je bent kennelijk niet zo vrolijk', terwijl 'je gaat ongeveer dood van verdriet' weer te sterk is.

Bij luisteren gaat het om kennis, houding en gedrag (zie ook paragraaf 1.2). Iemand luistert natuurlijk om informatie te vergaren: kennis dus. En om die informatie helder te krijgen vraagt hij door. Tegelijk doet hij er alles aan om de ander te stimuleren: doorvragen, samenvatten en reflecteren zijn ook bedoeld om de houding van de ander te beïnvloeden.

Bovendien let de goede luisteraar op het betrekkningsniveau (zie ook paragraaf 1.3). Iemand die alleen hoort wat de ander letterlijk zegt, luistert slecht. Gevoelens hoor je vaak niet letterlijk in de woorden: het zit vaak in de toon, de gezichtsuitdrukking, ergens 'tussen de regels'. Iemand die somber zegt 'het gaat allemaal wel goed', zegt bijvoorbeeld eigenlijk dat het helemaal *niet* goed gaat. Om dat laatste te begrijpen, moet je gevoelig zijn voor *impliciete communicatie*.

### Impliciete communicatie

Ten slotte is actief luisteren een competentie, dus een combinatie van vaardigheden, houding en gedrag. Bij samenvatten, reflecteren en aandachtgevend gedrag gaat het deels om vaardigheden: je kunt het door oefening leren. Maar het gaat ook om houding: een goede luisteraar is ook oprecht geïnteresseerd. Dat laatste is geen vaardigheid, maar een drijfveer. Deels is goed luisteren dus te leren, maar deels is het een kwestie van houding, dus van een drijfveer die aanwezig is of niet. Een veelgemaakte fout is dat de luisteraar te veel let op informatie die hij wil horen en daardoor te weinig volgt wat de ander zegt. Zo'n fout heeft minstens evenveel met houding te maken als met vaardigheid.

#### tool box

#### OPDRACHT 1.6 ZELFANALYSE ACTIEF LUISTEREN

- Bekijk checklist 1.2 'Actief luisteren' en geef jezelf een score van 1 (= allerlaagst) tot en met 4 (= allerhoogst) op elk item.
- Licht de belangrijkste scores (bijvoorbeeld de allerhoogste en de allerlaagste) met voorbeelden toe.
- Laat medestudenten (bijvoorbeeld je teamgenoten in een project) en de docent (teamcoach) jou met dezelfde checklist beoordelen.
- Vergelijk de scores uit c met je eigen scores en vraag toelichting.
- Ga in op het totaalbeeld: wat zijn volgens jou en je beoordelaars je sterke punten en je minder sterke punten? En wat zijn je leerdoelen?
- Ga bij dit totaalbeeld ook in op het onderscheid tussen vaardigheden en houding. Maak dus onderscheid tussen wat je kunt en wat je wilt. Voorbeeld: als reflecteren soms moeite kost, komt dit dan doordat je de woorden niet kon vinden (vaardigheid) of omdat de interesse even ontbrak (houding)? Naar wat voor soort informatie luister jij het liefst (houding) en dus het best (vaardigheid)?

#### tool box

#### OPDRACHT 1.7 OEFENING IN SAMENVATTEN

Samenvatten is belangrijk voor actief luisteren. Tegelijk is het moeilijker dan je denkt. Vandaar de volgende oefening (geïnspireerd op Oomkes, 2004) die tevens nuttig is voor zelfanalyse. De oefening moet gedaan worden in tweetallen, aangevuld met enkele observeerders.

- a Voer in tweetallen een discussie over een onderwerp met iemand die een totaal ander standpunt heeft. Denk aan onderwerpen als 'de doodstraf moet worden ingevoerd' of 'islamitische scholen moeten worden verboden'. De vorm van deze discussie is strikt als volgt:
- Student 1 geeft in twee minuten zijn standpunt weer. Student 2 luistert actief maar gaat niet in discussie.
  - Daarna geeft student 2 eerst een samenvatting van het standpunt van student 1. Student 1 geeft alleen kleine aanvullingen/correcties, maar gaat niet in discussie.
  - Pas daarna geeft student 2 zijn reactie (wederom twee minuten).
  - Daarna geeft student 1 eerst een samenvatting van deze reactie. Student 2 geeft daarop alleen kleine aanvullingen/correcties, maar gaat niet in discussie.
  - Pas daarna reageert student 1 op student 2.
  - Volgens hetzelfde stramien doorgaan totdat de discussie is voltooid.
- b De observeerders (onder wie de docent) noteren sterkten en zwakten in het samenvatten, en geven beide studenten na afloop feedback. Aandachtspunt is vooral of die samenvatting inhoudelijk correct was en of hij op neutrale toon werd gebracht. Daarnaast kan ook ingegaan worden op de luisterhouding in het algemeen.
- c Student 1 en 2 maken allebei een klein verslag, waarin ze aangeven wat ze goed hebben gedaan en wat minder goed, en ook wat ze moeilijk vonden en wat niet.

#### OPDRACHT 1.8 OEFENING IN REFLECTEREN

- a Lees de volgende uitspraken waarachter duidelijk bepaalde gevoelens schuilgaan, en noteer hoe jij die gevoelens zou reflecteren. Verwoord deze gevoelens niet te zwak, maar overdrijf ze ook niet.
- b Bespreek vervolgens de uitkomsten met de klasgenoten en de docent. Merk op dat er soms verschillende antwoorden mogelijk zijn.
- 1 Het zijn allemaal aardige mensen, hoor, maar op de een of andere manier kom ik er bij de gesprekken niet tussen. Ik voel me een beetje een buitenstaander. Nou ja, wat kan mij het ook schelen.
  - 2 Ik hoor net dat ik die promotie niet ga krijgen omdat ik niet genoeg motivatie heb getoond. Verdorie, wat een zakken zijn het ook. Ze bekijken het maar: ik doe voorlopig ook echt helemaal niks meer. Ze kunnen mijn rug op!
  - 3 Verdorie, nou heb ik dat tentamen alweer niet gehaald. Hoe kan dat nou? Ik heb me te pletter geleerd! Ik snap er niks van! Wat moet ik nou doen?
  - 4 Mijn vriendin is net vreemdgegaan. Tjongejongejongejonge... Ik ga naar de kroeg en ik kom daar niet meer uit. En ik ga dan zelf ook meteen maar vreemd met de eerste chick die ik zie. Kennelijk kan en mag dat allemaal!
  - 5 Verdraaid, jongens, nou ben ik weer de enige die zich vandaag voorbereid heeft. Ik word daar gek van. Moet ik dan alles alleen doen? We zijn met zijn achten, jongens, en het is een groepsproject! Willen jullie daar wel rekening mee houden, ja!?
  - 6 Ik heb drie keer geprobeerd u op uw kantoor te vinden want ik wilde wat extra uitleg bij die opgaven. Maar u bent er steeds niet. Toch had u gezegd dat u beschikbaar was voor uitleg. Nou, daar heb ik weinig van gemerkt.

tool  
box

7 Ik kwam op dat feest mijn ex tegen met haar nieuwe vriend. Zo'n punker, weet je wel. Nou ja, toen ben ik maar meteen naar huis gegaan.

#### OPDRACHT 1.9 ZELFANALYSE REFLECTEREN

Reflecteren van emoties is belangrijk, maar lastig. Daarom deze opdracht waarin je de eigen vaardigheid op dit gebied onderzoekt.

- Beschrijf minstens vier situaties waarin iemand duidelijk zijn emoties de vrije loop liet. Geef daarbij kort aan wat hij (ongeveer) zei en hoe je reageerde. Geef ook aan of je dat (achteraf gezien) goed gedaan hebt of niet.
- Heb je in die situaties ook reflecties gebruikt (dus: de gevoelens van de ander verwoord)? Zo ja, welke dan en zou je dat de volgende keer weer zo doen? Zo nee, waarom niet?
- Geef bij al deze situaties minstens één voorbeeld van een reflectie die je hebt gebruikt of had kunnen gebruiken. Beargumenteer ook de keuze voor deze reflectie.
- Geef aan in hoeverre jij goed kunt reageren op emoties van anderen. Beargumenteer je antwoord, geef eventueel ook verdere voorbeelden ter toelichting.

## 1.6 Sensitiviteit

### Sensitief

Iemand is *sensitief* als hij zich bewust is van andere mensen en de omgeving en de eigen invloed hierop. Belangrijk daarbij is dat hij gevoelens en behoeften van anderen onderkent. Zonder sensitiviteit wordt mondelinge communicatie minder effectief: je hebt dan te weinig oog voor wat jouw opmerkingen bij de ander teweegbrengen. Actief luisteren is onmogelijk zonder sensitiviteit: iemand die gevoelens van anderen niet onderkent, luistert verkeerd.

Luistervaardigheden als reflecteren en samenvatten zijn zonder sensitiviteit niet goed mogelijk.

Sensitiviteit is moeilijker te trainen dan actief luisteren. Het is redelijk goed waar te nemen of iemand actief luistert: hij moet concrete vaardigheden laten zien als doorvragen, samenvatten en reflecteren. Maar sensitiviteit is veel minder goed zichtbaar. Dat komt omdat sensitiviteit nog sterker dan actief luisteren te maken heeft met houding. Het is daardoor ook minder goed grijpbaar. Toch is sensitiviteit op de werkvloer belangrijk, want als je gevoelens en behoeften van anderen niet kent wordt het samenwerken moeilijk. Bovendien is het niet onmogelijk sensitiviteit te trainen. Elke oefening in actief luisteren, met name in samenvatten en reflecteren, is namelijk indirect ook een sensitiviteitsoefening.

#### OPDRACHT 1.10 ZELFANALYSE SENSITIVITEIT

- Bekijk checklijst 1.3 'Sensitiviteit' en geef jezelf een score van 1 (= allerlaagst) tot en met 4 (= allerhoogst) op elk item.
- Licht de belangrijkste scores (bijvoorbeeld de allerhoogste en de allerlaagste) met voorbeelden toe. Geef daarbij duidelijk aan hoe jij gevoelens en behoeften van anderen onderkende en wat jij daar concreet mee deed.



- c Onderzoek ook in welke soort situaties jij de meeste sensitiviteit laat zien en in welke de minste. Voorbeeld: de een is in zijn werk veel minder sensitief dan bij zijn vriendin, bij de ander zit dat precies omgekeerd.
- d Laat medestudenten (bijvoorbeeld je teamgenoten in een project) en de docent (teamcoach) jou met dezelfde checklist beoordelen.
- e Vergelijk de scores uit d met je eigen scores en vraag toelichting. Doe dat grondig, bedenk daarbij dat sensitiviteit voor observeerders moeilijker waarneembaar is.
- f Ga in op het totaalbeeld: wat zijn volgens jou en je beoordelaars je sterke punten en je minder sterke punten? En wat zijn je leerdoelen?

## 1.7 Assertiviteit

Assertiviteit wil zeggen: vrijmoedig kunnen opkomen voor de eigen belangen, zonder daarbij de ander echt tekort te doen. Kun je maar matig opkomen voor de eigen belangen, dan is dat *subassertief gedrag*. Kom je zo sterk voor jezelf op dat je anderen tekortdoet, dan is dat *agressief gedrag*. Bij zowel 'mondelinge communicatie' als 'actief luisteren' speelt assertiviteit een grote rol. Je moet immers duidelijke doelen formuleren en daaraan vasthouden zonder daarbij te vervallen in agressie. Ook bij het maken van een goede eerste indruk (zie hoofdstuk 9) en netwerken (zie hoofdstuk 10) is assertiviteit belangrijk.

Assertieve personen zijn niet afhankelijk van de opvattingen van anderen. Zij vormen op basis van eigen waarden en normen een eigen mening. Die mening kunnen ze duidelijk verwoorden zonder kwetsend te zijn. Tegelijk staan ze wel open voor meningen van anderen: eigen normen hanteren zonder naar anderen te luisteren is geen assertiviteit maar agressie. Assertiviteit vereist zelfverzekerdheid, zelfrespect en het vermogen om duidelijk aan te geven wat je precies bedoelt. Voor jezelf opkomen, vereist durf. En voor jezelf opkomen zonder de ander nodeloos te beledigen, vergt tact.

**Subassertief  
gedrag**  
**Agressief  
gedrag**

### OPDRACHT 1.11 HOE ASSERTIEF BEN JE?

De opdracht is om situaties te beschrijven waarin je voor jezelf moest opkomen om aan de hand daarvan te onderzoeken in hoeverre jij assertief bent of niet.

- a Beschrijf minstens vier situaties waarin je assertief was. Hoe ben je voor jezelf opgekomen? Hoe heb je dat gedaan zonder de ander te veel tekort te doen? Beschrijf de voorbeelden zo concreet mogelijk: geef ook kort aan wat er (ongeveer) door jou is gezegd.
- b Beschrijf minstens twee situaties waarin je subassertief was. Situaties dus waarin je niet voor jezelf opkwam. Geef aan hoe dit kwam, en geef ook aan of je dit achteraf gezien anders had moeten doen (en hoe). Verklaar je antwoord.
- c Beschrijf minstens twee situaties waarin je agressief was. Situaties dus waarin je voor jezelf opkwam, maar waarbij je de ander te hard aanpakte. Geef aan hoe dit kwam, en geef ook aan of je dit achteraf gezien anders had moeten doen (en hoe). Verklaar je antwoord.
- d Als je naar a tot en met c kijkt, vind jij jezelf dan assertief genoeg of niet? Wat vind jij je sterke punten? Wat zijn je eventuele verbeterpunten? Wat zijn je leerdoelen?

tool  
box

**OPDRACHT 1.12 ZELFANALYSE ASSERTIVITEIT**

Deze opdracht kan met de vorige gecombineerd worden of de vorige vervangen.

Het verschil is dat deze keer de checklist Assertiviteit wordt gebruikt als ondersteuning.

- a Bekijk checklist 1.4 'Assertiviteit' en geef jezelf een score van 1 (= allerlaagst) tot en met 4 (= allerhoogst) op elk item.
- b Licht de belangrijkste scores (bijvoorbeeld de allerhoogste en de allerlaagste) met voorbeelden toe. Geef daarbij duidelijk aan in hoeverre jij voor jezelf opkwam (of niet) en in hoeverre je daarbij ook recht deed aan de ander (of juist niet).
- c Geef eventueel ook andere voorbeelden die niet direct met de checklist te maken hebben maar wel relevant zijn voor je assertiviteit. Geef juist bij deze extra voorbeelden duidelijk aan in hoeverre jij voor jezelf opkwam en in hoeverre je daarbij ook recht deed aan de ander.
- d Onderzoek ook in welke soort situaties jij de meeste assertiviteit laat zien en in welke de minste. Voorbeeld: de een is thuis veel assertiever dan op school, bij de ander is dat totaal omgekeerd.
- e Laat medestudenten die jou goed kennen en de docent jou met dezelfde checklist beoordelen.
- f Vergelijk de scores uit e met je eigen scores en vraag toelichting.
- g Ga in op het totaalbeeld: wat zijn volgens jou en je beoordelaars je sterke punten en je minder sterke punten? In welke situaties ben jij assertief, in welke ben je eerder subassertief of juist agressief? En wat zijn je leerdoelen?

## 1.8 Feedback geven en ontvangen

### Feedback geven

*Feedback geven* is een belangrijke vaardigheid in elke situatie waarin samengewerkt wordt. Door 'feedback' te geven maakt iemand de ander duidelijk hoe diens gedrag op hem overkomt. Dat kan neerkomen op kritiek, maar ook op complimenten of op een mening over hoe de ander functioneert. Zakelijke informatie over iemands sterkten en zwakten valt daarom eveneens onder feedback. Een leidinggevende moet feedback kunnen geven op zijn medewerkers. Medewerkers moeten echter ook feedback kunnen geven op elkaar. Als er geen feedback is kunnen medewerkers ook niks van elkaar leren. Dat geldt ook voor studenten in projectgroepen. Daarom is feedback een belangrijk onderdeel van sociale competentie.

Feedback geven vereist assertiviteit (paragraaf 1.7): met name bij kritische feedback moet iemand zijn eigen standpunt verdedigen zonder de ander tekort te doen. Ook sensitiviteit (paragraaf 1.6) is nuttig, en effectieve mondelinge communicatie (paragraaf 1.4) eveneens. Verder gaat het ook bij feedback geven om kennis, houding en gedrag:

- *kennis* omdat je in de feedback bepaalde informatie geeft
- *houding* omdat je (met name in kritische feedback) ook de ander wilt motiveren zijn instelling te veranderen
- *gedrag* omdat je (met name in kritische feedback) wilt dat de ander de dingen anders gaat doen

In dit boek staat een checklist Feedback geven, en in Grit e.a. (2004) staat meer informatie over geven en ontvangen van feedback. Hier geven we een korte tip: hanteer de *ik-ik-jij-procedure*. Die gaat als volgt (zie voorbeeld 1.1):

- Ik merk, dat... (feitelijke beschrijving van wat je hebt opgemerkt).
- Ik vind daarvan, dat... (concrete ik-boodschap over het gevoel).
- Hoe kijk jij daartegenaan (ander uitnodigen tot reactie).

**Ik-ik-jij-  
procedure**

1

### Voorbeeld 1.1

'Ik merk dat jij de laatste zes keer je huiswerk niet heb gemaakt. Dat vind ik jammer, want we hadden daar concrete afspraken over gemaakt. Kun jij je daar iets bij voorstellen?'

'De laatste drie keer dat ik wat zei schudde

je heftig je hoofd en zat je te lachen. Dat vond ik vervelend, want ik kreeg daardoor het gevoel dat je mijn opmerkingen *totaal* niet serieus nam. Begrijp je dat ik daarom boos werd?'

Ook *feedback ontvangen* is nog een hele vaardigheid op zich. Zonder deze vaardigheid weet iemand niet hoe hij overkomt bij anderen. Hij sluit zich als het ware af zodat hij ook niet van anderen kan leren. Zelfs goed gegeven feedback gaat helemaal de mist in als deze slecht ontvangen wordt.

**Feedback  
ontvangen**

### OPDRACHT 1.13 OEFENING FEEDBACK GEVEN EN ONTVANGEN

Deze opdracht is voor tweetallen, aangevuld door enkele observeerders (medestudenten en docent).

- Student A geeft feedback aan student B (medestudent uit een project-groep) op zijn hele functioneren. Begin met positieve punten, maar geef ook (opbouwende) kritiek. Hanteer de ik-ik-jij-procedure, vooral bij de kritiek.
- De observeerders beoordelen student A met de checklist 1.5 'Feedback geven' en student B met de checklist 1.6 'Feedback ontvangen'. Kernvragen zijn:
  - Was dit een zinvol feedbackgesprek? Waarom (niet)? Wat heeft het opgeleverd?
  - Wat deden student A en student B goed, en wat had beter gekund?
- Daarna wisselen van beurt: nu geeft student B feedback aan student A.
- Student A en student B schrijven een kort zelfreflectieverslag met daarin kort de volgende aandachtspunten:
  - Wat ging er goed en minder goed bij het feedback geven? Verklaar en licht toe.
  - Wat ging er goed en minder goed bij het feedback ontvangen? Verklaar en licht toe.
  - Wat zijn je voornaamste leerdoelen en hoe ga je die bereiken?

tool  
box

## 1.9 Omgaan met conflicten

Er is geen werkomgeving zonder conflicten. Van een *conflict* is al sprake als er twee verschillende standpunten met elkaar botsen, en het zou wel erg saai worden als dat nooit gebeurde. Zonder conflicten geen vooruitgang.

**Conflict**

Maar je moet dan wel op productieve wijze weten om te gaan met deze conflicten.

Assertiviteit, actief luisteren, sensitiviteit en goed feedback geven en ontvangen zijn allemaal belangrijk voor goed omgaan met conflicten.

Toch is er niet één juiste manier om met conflicten om te gaan. Er zijn verschillende *conflictstijlen*, allemaal met verschillende voor- en nadelen. De keuze hangt dan af van de situatie en het eigen temperament. We bespreken de volgende conflictstijlen:

- 1 aanpassen
- 2 vermijden
- 3 vechten
- 4 samenwerken
- 5 onderhandelen.

#### *Ad 1 Aanpassen*

Je doet iets wat de ander wenst terwijl je dat eigenlijk liever niet wilt. Reden: je acht jouw belang minder hoog dan het belang van de ander (of van de kwestie). Voordelen: onder andere geen ruzie, geen openlijke confrontaties, positief imago ('wat een redelijke man is hij toch'), krediet (eventueel basis voor latere onderhandelingen: 'toen en toen heb ik mij aan jou aangepast, ik vind dat jij je nu maar eens aan mij moet aanpassen'), geen vervelende confrontaties. Kortom: de relatie met de ander blijft goed. Nadelen: het eigen belang komt niet uit de verf. Ook wordt er niet naar andere oplossingen gezocht. Vaak blijf je onredelijke opdrachten krijgen omdat je bekendstaat als iemand die toch nooit nee zegt. Eventuele frustratie ten slotte wordt niet bespreekbaar gemaakt.

#### *Ad 2 Vermijden*

Iemand wil dat jij handeling X uitvoert; jij voert handeling X niet uit, maar je gaat iedere ruzie en discussie daarover uit de weg. Je doet later bijvoorbeeld net alsof je de afspraak vergeten bent of je wendt ziekte voor. Reden: het belang van de ander is niet erg groot (jij doet immers niet wat hij wil) en je eigen belang is ook niet groot (want je gaat er niet voor vechten). Voordelen: geen ruzie, geen vervelende confrontaties en geen openlijke en enge conflicten. Het imago blijft redelijk (je komt niet bekend te staan als een ruziemaker) en de relatie met de ander blijft intact. Nadelen: deze zijn dezelfde als bij aanpassen. Extra nadeel is nog dat je geen krediet opbouwt en als onbetrouwbaar wordt gezien.

#### *Ad 3 Vechten*

Het conflict krijgt het karakter van een wedstrijd die jij per se wilt winnen. Reden: jouw belang is belangrijker dan het belang van de ander. Voordelen: je komt optimaal voor je eigen belangen op, en vecht optimaal voor 'de zaak' waar het jou om gaat. Soms geeft dat een positief imago ('moedig', 'hij staat ergens voor'). Frustratie wordt ten slotte vermeden (zeker als je wint!) of op zijn minst bespreekbaar gemaakt. Nadelen: de relatie met de ander kan een tik oplopen, zeker als hij verliest. Je kunt ook zelf verliezen. Soms geeft vechten een slecht imago ('zeurkous', 'ruziemaker', 'onredelijke driftkikker'). Een vechtsfeer belemmert bovendien vaak de creativiteit en zorgvuldigheid, zodat de oplossing voor beide partijen niet optimaal is. Bij vechten kan de strijd de kwestie verdringen: de rationele kanten van de kwestie kunnen buiten beeld raken, omdat emotie en agressie de boven-

toon voeren. Ook bij mildere vormen van vechten geldt dat het ‘wedstrijdje spelen’ ten koste kan gaan van het doelgerichte nadenken.

#### Ad 4 Samenwerken

Beide partijen erkennen dat ze een conflict hebben, maar werken niettemin toch samen aan een optimale oplossing, een ‘win-winsituatie’. Reden: jouw belang is belangrijk, maar het belang van de ander ook. Voordelen: maximale inzet voor zowel de kwestie als voor de ander; jouw belang wordt niet geschaad, en het belang van de ander evenmin. Maximale inzet ook voor een optimale oplossing: beide partijen denken zorgvuldig en zakelijk na en verdiepen zich goed in elkaars standpunt. Daardoor kunnen ze soms zelfs van elkaar leren: twee weten immers meer dan één, ook bij conflicten.

Beide partijen weten bovendien dat de ander serieus luistert, wat de rust bevordert. Frustraties ten slotte worden uitgesproken, en daardoor vermeden. Nadelen: het vereist veel inzet en tijd en is dus onbruikbaar in situaties met nijpende tijdsdruk. Tevens stelt het grote eisen aan spreek- en luistervaardigheid.

Bovendien is er veel sensitiviteit vereist. Ten slotte is er ook moed (en flexibiliteit!) voor nodig om toe te geven dat jouw standpunt niet het enig mogelijke is. Vooral in complexe situaties is dat lastig: je zult daarin vaak voorstellen moeten terugnemen op grond van bezwaren die de ander heeft.

#### Ad 5 Onderhandelen

In overleg (geven en nemen) met de ander wordt gestreefd naar een compromis. Jij en de ander verliezen iets, maar proberen dit verlies te beperken.

Reden: net als bij vechten weegt het eigenbelang zwaarder dan het belang van de ander. Toch kan er niet worden gevochten: bijvoorbeeld als je de relatie niet wilt beschadigen omdat de ander veel macht heeft. Dus moet men zich in het standpunt van de ander verdiepen. Voordelen: het eigenbelang wordt zo veel mogelijk gediend, zonder dat de relatie met de ander fundamenteel wordt beschadigd. Net als bij samenwerken ligt de nadruk op een weloverwogen en zakelijke beoordeling van de kwestie, en wordt er goed naar elkaars standpunt geluisterd. In sommige situaties is win-win niet mogelijk, en ook vechten niet: je moet inleveren. Dan is het goed om te minste nog een compromis te kunnen sluiten. Nadelen: onderhandelen kan net zo inspannend, tijdrovend en veeleisend zijn als samenwerken (zie de nadelen van die stijl). Ook is een compromis minder optimaal dan een win-winsituatie: je houdt je verlies beperkt, maar je hebt niet een optimale oplossing.

Onderzoek suggereert dat een combinatie van vechten en samenwerken meestal het beste werkt. Toch ligt het maar net aan de situatie en aan je karakter welke stijl je kiest. Bij het beoordelen van de situatie moet worden gelet op analytische kenmerken, zoals:

- **Kwesties.** Waarover gaat het conflict? Waarover maakt men zich boos? Wat zijn de *rationele* kwesties, dus de zakelijke standpunten? Wat zijn de *emotionele* kwesties, dus welke emoties spelen een rol? Merk op dat conflicten vaak over meerdere kwesties tegelijk gaan en dat rationale en emotionele kwesties goed uit elkaar gehouden moeten worden.
- **Macht.** Wie heeft de macht? Wie is afhankelijk van wie? En wat is de basis van die macht? Is deze formeel, dus vastgelegd in regels? Of is deze situationeel, dat wil zeggen puur afhankelijk van juist deze situatie?

Analytische  
kenmerken

Formeel heeft een directeur meer macht dan een juridisch adviseur, maar in een erg juridische kwestie heeft deze adviseur ook macht vanwege zijn deskundigheid.

- *Regels.* Welke geschreven en ongeschreven regels spelen een rol? Een conflict kan uitbarsten omdat iemand ongeschreven regels heeft overschreden: hij is bijvoorbeeld onbeleefd geweest of loopt de kantjes eraf. Ook opgeschreven regels zijn belangrijk: statuten, reglementen, afspraken die zijn vastgelegd in notulen enzovoort.
- *Tijdsdruk.* Is er genoeg tijd voor het zoeken naar een optimale oplossing of niet? Is de kwestie zodanig urgent dat hij snel moet worden opgelost, of is het beter het rustig en zorgvuldig te doen?

1

tool  
box

#### OPDRACHT 1.14 WAT ZOU JIJ DOEN?

Stel, je baas komt op vrijdag 16.45 uur met de vraag om in het weekend een heel complex rapport van zeshonderd bladzijden grondig te bestuderen. Maandagochtend vroeg wil hij een samenvatting zien en een lijst aanbevelingen op basis van dat boek. Jij wilt dat pertinent niet, dus is er een conflict. Maar wat zou jij doen?

- Analyseer de situatie: let op kwesties (ook de emotionele kwesties die jij zou voelen), macht, regels en tijdsdruk.
- Geef op basis van die analyse aan wat de voor- en nadelen zouden zijn van aanpassen, vermijden, vechten, samenwerken en onderhandelen. Geef bij samenwerken aan hoe een 'win-winoplossing' eruit zou kunnen zien en bij onderhandelen hoe het compromis eruit zou kunnen zien.
- Geef aan welke stijl jij zou kiezen en waarom. Geef daarbij ook aan of dit de stijl is die jij meestal kiest, en waarom.

tool  
box

#### OPDRACHT 1.15 ANALYSEER EEN EIGEN CONFLICT

- Beschrijf een eigen conflict. Geef aan wat er ongeveer gebeurde, wat er ongeveer is gezegd en hoe het is verlopen. Ga in op jouw standpunt en het standpunt van de ander(en).
- Analyseer de situatie (achteraf). Let op kwesties (de zakelijke en de emotionele), macht, regels en tijdsdruk.
- Geef aan welke conflictstijl(en) jij hebt gekozen en waarom. Geef ook aan of je – achteraf en nu je de situatie nog eens geanalyseerd hebt – nog dezelfde keuze zou maken. Geef aan wat je goed hebt aangepakt in dit conflict en wat je een volgende keer anders zou doen.
- Welke conflictstijlen hebben meestal je voorkeur? Geef toelichting en voorbeelden.

tool  
box

#### OPDRACHT 1.16 ZELFANALYSE CONFLICTHANTERING

Deze opdracht is bedoeld om een beter beeld te krijgen van hoe je omgaat met conflicten. Hij kan worden gecombineerd met de twee opdrachten hiervoor of zelfstandig worden gemaakt. Ook kan hij worden gecombineerd met opdrachten over feedback of assertiviteit. De opdracht kan worden gebruikt in tussentijdse evaluaties van projectgroepen.

- Geef jezelf op alle items van checklist 1.7 'Conflictantering' een score van 1 (= allerlaagst) tot en met 4 (= allerhoogst). Licht de belangrijkste scores toe met concrete voorbeelden.
- Geef in aansluiting daarop aan welke conflictanteringsstijlen jij het vaakst toepast en waarom. Geef concrete voorbeelden.
- Laat anderen (medestudenten van een projectgroep, bevriende medestudenten) aan de hand van dezelfde checklist jouw scores invullen, en

vraag toelichting bij deze scores. Laat ook hen kort aangeven welke conflicthanteringsstijlen zij het beste bij jou vinden passen. Ga in op de meest opvallende overeenkomsten en verschillen.

- d Geef in aansluiting op a tot en met c je sterkste punten en je minst sterke punten aan. Ga ook in op eventuele leerdoelen.

## 1.10 Collegialiteit

Iemand laat *collegialiteit* zien als hij in zakelijke situaties op de ‘werkvloer’ werkelijke belangstelling voor de ander kan tonen, ook voor zaken buiten de werksfeer. Hij biedt uit eigen beweging hulp en advies aan, kan indien nodig ook zelf hulp en advies vragen en gaat constructief met conflicten om: hij vermijdt ze niet maar spreekt ze door en treedt eventueel bemiddelend op. In personeelsadvertenties wordt vaak om collegiale kandidaten gevraagd en op de werkvloer zelf wordt collegialiteit erg op prijs gesteld. Een alternatieve omschrijving is misschien ‘goed kunnen functioneren in groepsprocessen’. Daarbij zijn eerder besproken vaardigheden als ‘actief luisteren’, ‘sensitiviteit’ en ‘mondelinge communicatie’ van groot belang.

Een lage score op collegialiteit betekent nog geen ongeschiktheid voor elk type beroep. Maar voor beroepen waarin veel samenwerking vereist is moet iemand wel over de nodige collegialiteit beschikken. Daarom is het voor jou nuttig na te gaan in hoeverre jij jezelf collegiaal mag noemen. Ook is het nuttig te onderzoeken in hoeverre jij de vaardigheden daarvoor hebt en in hoeverre je houding daarop is gericht.

### OPDRACHT 1.17 ZELFANALYSE COLLEGIALITEIT

- Bekijk checklist 1.8 ‘Collegialiteit’ en geef jezelf een score van 1 (= allerlaagst) tot en met 4 (= allerhoogst) op elk item.
- Licht de belangrijkste scores (bijvoorbeeld de allerhoogste en de allerlaagste) met voorbeelden toe.
- Geef eventueel ook andere voorbeelden die niet direct met de checklist te maken hebben maar wel relevant zijn voor je collegialiteit.
- Laat medestudenten (bij voorkeur je teamgenoten in een project) en de docent (teamcoach) jou met dezelfde checklist beoordelen.
- Vergelijk de scores uit d met je eigen scores en vraag toelichting.
- Ga in op het totaalbeeld: wat zijn volgens jou en je beoordelaars je sterke punten en je minder sterke punten? En wat zijn je leerdoelen?
- Ga bij dit totaalbeeld ook in op de vraag in hoeverre jij een teamspeler bent of juist iemand die het beste alleen werkt. Licht je antwoord toe. Ga ook kort in op mogelijke consequenties voor het latere beroep.

tool  
box

## 1.11 Zelfanalyse, een totaaloverzicht

In de voorgaande paragrafen zijn er meerdere opdrachten en begrippen aan de orde geweest. Maar zelfanalyse is meer dan alleen losse opdrachten maken. Het is ook een kwestie van verbanden leggen, een totaaloverzicht krijgen. In de opdrachten hiervoor heb jij je steeds in bepaalde afzonderlijke vaardigheden verdiept. Maar na dat gedaan te hebben is het nuttig om na te gaan wat nu het totaalbeeld is. Als je alle opdrachtuitwerkingen nog eens overziet, ontstaat een totaalbeeld van waarin je competent bent en waarin

niet. En juist dat totaalbeeld is weer nuttig als basis voor de hoofdstukken hierna.

Daarom wordt dit hoofdstuk afgesloten met een soort totaalopdracht, waarin je alle uitwerkingen van de opdrachten hiervoor nog eens overziet. Ook ga je verbanden leggen. Dat betekent niet dat per se alle opdrachten uit dit hoofdstuk ook moeten worden gemaakt: dat hangt af van de eigen behoeften en de instructies van je docenten.

#### **OPDRACHT 1.18 ONDERZOEK DE COMMUNICATIEVE BASISCOMPETENTIES**

Vergelijk de verschillende opdrachtuitwerkingen en trek je conclusies. Doe dit als volgt:

- a Welke vaardigheden uit dit hoofdstuk liggen jou het beste? Noem er minimaal vier en beargumenteer kort (met voorbeelden) waarom jij deze vaardigheden goed beheerst.
- b Welke vaardigheden liggen jou het minst goed? Noem er minimaal twee en beargumenteer je antwoord kort (met voorbeelden).
- c Leg verbanden tussen de verschillende vaardigheden. Geef aan hoe de ene vaardigheid bij jou de andere beïnvloedt. Bijvoorbeeld:
  - Vaardigheid in conflicthantering gaat vaak samen met vaardigheid in feedback geven en ontvangen, assertiviteit, actief luisteren en sensitiviteit. Hoe zit dat bij jou?
  - Assertiviteit gaat vaak samen met actief luisteren, sensitiviteit en effectieve mondelinge communicatie. Hoe zit dat bij jou?
  - Actief luisteren en sensitiviteit gaan vaak samen. Hoe zit dat bij jou?
- d Formuleer ten slotte leerdoelen. Welke sterke punten ga je verder uitbouwen, welke minder sterke punten ga je verbeteren? Hoe? Bespreek dit alles ook met je studieloopbaanbegeleider of mentor.