

Gespreksvoering

Basisvaardigheden en
gespreksmodellen



Noordhoff Uitgevers

**Henk T. van der Molen, Mark A. Hommes,
Frits Kluijtmans**

Gespreksvoering

Basisvaardigheden en gespreksmodellen

Henk T. van der Molen
Mark A. Hommes
Frits Kluijtmans

Vierde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Open Universiteit Nederland

Ontwerp omslag: Rocket Industries, Groningen

Omslagillustratie: Getty Images

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

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

0 / 16



© 2016 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). 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).

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 86235 0

ISBN 978 90 01 86234 3

NUR 810

Woord vooraf bij de vierde druk

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

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

De belangrijkste wijzigingen in de vorige (derde) druk betroffen (a) een toevoeging van een paragraaf over motiverende gespreksvoering in hoofdstuk 6 over het adviesgesprek en (b) de herziening van hoofdstuk 8 over functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Bij deze vierde druk zijn geen grote wijzigingen doorgevoerd. Wel hebben we de samenvattingen van de hoofdstukken uitgebreider en overzichtelijker gemaakt en de tekst van het boek waar nodig geactualiseerd.

Veel mensen hebben aan de wieg van dit boek gestaan. Dr. A. Vrolijk en drs. F. Oomkes die ons in eerste instantie geadviseerd hebben over de opbouw van dit boek. Voor het overbrengen naar Nederland van de ideeën van de Amerikaanse hoogleraar Allen Ivey, die als eerste met het idee kwam dat professionele gesprekken ontleed kunnen worden in verschillende vaardigheden, is veel dank verschuldigd aan prof. dr. Gerrit Lang, inmiddels emeritus-hoogleraar van de Rijksuniversiteit Groningen. Een boek schrijven over gespreksvoering is paradoxaal. Kenmerk van een gesprek is nu juist dat de ander direct iets terug kan zeggen. Dat is helaas bij het bestuderen van een boek niet mogelijk. Desalniettemin hopen we dat je toch jouw commentaar aan ons doorgeeft, zodat we daarmee ons voordeel kunnen doen.

Rotterdam/Groningen/Heerlen, december 2015

Henk van der Molen

Mark Hommes

Frits Kluijtmans

1 Aspecten van
communicatie

2 Luistervaardigheden

3 Regulerende
vaardigheden

4 Zendervaardigheden

5 Informatiever-
garend gesprek

6 Adviesgesprek

7 Slechtnieuws-
gesprek

8 Functionerings-,
beoordelings-
en ontwikkelings-
gesprek

9 Disciplinegesprek

Inhoud

Inleiding 9

1 Aspecten van communicatie 13

- 1.1 Wat is communicatie? 14
 - 1.2 Aspecten van interpersoonlijke communicatie 15
 - 1.3 Specifieke kenmerken van communicatie 21
 - 1.4 Anatomie van een boodschap 23
 - 1.5 Basisvaardigheden voor het voeren van gesprekken 25
 - 1.6 Gespreksvaardigheden toepassen 26
 - 1.6.1 Basisvaardigheden en gespreksverloop 26
 - 1.6.2 Belangrijke aspecten bij het voeren van gesprekken 27
- Samenvatting 29
Oefeningen 30

DEEL 1

Basisvaardigheden 33

2 Luistervaardigheden 35

- 2.1 Misvattingen over luisteren 36
 - 2.2 Slechte luistergewoonten 37
 - 2.3 Enkele belangrijke luistervaardigheden 39
 - 2.3.1 Aandachtgevend gedrag 39
 - 2.3.2 Vragen stellen 42
 - 2.3.3 Parafraseren van de inhoud 45
 - 2.3.4 Reflecteren van gevoelens 48
 - 2.3.5 Samenvatten 50
 - 2.3.6 Verschillen tussen goede en slechte luisteraars 51
- Samenvatting 53
Oefeningen 54

3 Regulerende vaardigheden 57

- 3.1 Openen van het gesprek en vaststellen van doel(en) 58
 - 3.2 Terugkoppelen naar (begin)doelen 59
 - 3.3 Situatie verduidelijken 60
 - 3.4 Hardop denken 61
 - 3.5 Afsluiten van het gesprek 63
- Samenvatting 64

4 Zendervaardigheden 67

- 4.1 Feitelijke informatie geven 68
 - 4.1.1 Overzichtelijke en ordelijke structuur 68
 - 4.1.2 Eenvoudige stijl 69
 - 4.1.3 Bekende woorden en duidelijke formuleringen 70
 - 4.1.4 Bondigheid en aantrekkelijkheid van informatie 71
 - 4.1.5 Samenvatting van regels bij het geven van informatie 72
 - 4.2 Uiting geven aan persoonlijke gedachten en gevoelens 72
 - 4.2.1 Problemen met het uiten van persoonlijke gevoelens 74
 - 4.2.2 Richtlijnen voor het uiten van persoonlijke gevoelens 74
 - 4.3 Assertiviteit 76
 - 4.3.1 Begripsbepaling 76
 - 4.3.2 Samenhang tussen gedrag, gedachten en gevoelens 78
 - 4.3.3 Ontstaan van (sub)assertief gedrag 80
 - 4.4 Verzoeken en opdrachten 81
 - 4.4.1 Verzoeken doen en opdrachten geven 81
 - 4.4.2 Reageren op een verzoek of opdracht 82
 - 4.5 Bezwaar en kritiek 82
 - 4.5.1 Bezwaar maken 82
 - 4.5.2 Reageren op bezwaren 84
 - 4.5.3 Kritiek geven op andermans gedrag 85
 - 4.5.4 Reageren op kritiek 86
- Samenvatting 88
Oefeningen 90

DEEL 2

Gespreksmodellen 93

5 Informatievergarend gesprek 95

- 5.1 Soorten interviews en interviewsituaties 96
 - 5.2 Open interview 98
 - 5.2.1 Gespreksmodel van een open interview 98
 - 5.2.2 Kwaliteit van de basisvaardigheden 98
 - 5.2.3 Timing 99
 - 5.2.4 Focussen 100
 - 5.3 Bijzondere aspecten in het interview 101
 - 5.3.1 Basisvaardigheden voor het interview 101
 - 5.3.2 Valkuilen bij het informatievergarend gesprek 102
 - 5.4 Twee voorbeeldinterviews 108
 - 5.4.1 Interview 1 108
 - 5.4.2 Interview 2 109
- Samenvatting 114
Oefeningen 115

6 Adviesgesprek 117

- 6.1 Fasen in het adviesproces 118
- 6.2 Afstemmen van adviesvraag en -aanbod 119
 - 6.2.1 Het type probleem 119

- 6.2.2 Rol van de adviseur 123
- 6.2.3 Verwachtingen van de adviesvrager 125
- 6.2.4 Contingente en niet-contingente adviessituaties 126
- 6.3 De tell-and-sellmethode 127
- 6.4 De tell-and-listenmethode en het tweekolommengesprek 129
 - 6.4.1 De tell-and-listenmethode 129
 - 6.4.2 Tweekolommengesprek 132
- 6.5 Steun bij probleemoplossing en dilemmacounseling 133
 - 6.5.1 Ondersteuning bij probleemoplossing 133
 - 6.5.2 Dilemmacounseling 134
 - Samenvatting 139
 - Oefeningen 141

7 Slechtnieuwsgesprek 147

- 7.1 Voorbereidingsfase slechtnieuwsgesprek 148
- 7.2 Fase 1 Het brengen van het slechte nieuws 148
 - 7.2.1 Breng het slechte nieuws zo snel mogelijk 148
 - 7.2.2 Vermijdingsgedrag van de bringer 149
- 7.3 Fase 2 Omgaan met de reacties van de ontvanger 150
 - 7.3.1 Veelvoorkomende emoties en reactiepatronen bij de ontvanger 150
 - 7.3.2 Omgaan met reacties 151
- 7.4 Fase 3 Zoeken naar een oplossing 154
 - Samenvatting 156

8 Functionerings-, beoordelings en ontwikkelingsgesprek 159

- 8.1 Context van beoordelen 160
- 8.2 Verschillen tussen gespreksvormen 161
- 8.3 Algemene gespreksvoorbereiding van functionerings- en beoordelingsgesprekken 162
- 8.4 Functioneringsgesprek 164
 - 8.4.1 Voorwaarden en voorbereiding 164
 - 8.4.2 Fasering van het functioneringsgesprek 165
- 8.5 Beoordelingsgesprek 168
 - 8.5.1 Hoe komt het oordeel tot stand? 168
 - 8.5.2 Beïnvloedende en verstorende aspecten bij beoordeling 169
 - 8.5.3 Voorkomen van beoordelingsfouten 170
 - 8.5.4 Gespreksmodel 171
- 8.6 Ontwikkelingsgesprek 172
 - 8.6.1 Twee soorten ontwikkelingsgesprekken 172
 - 8.6.2 Aanpak van het ontwikkelingsgesprek 173
 - Samenvatting 176

9 Disciplinegesprek 179

- 9.1 Voorbereiding disciplinegesprek 180
- 9.2 De juridische methode: straffen 180
- 9.3 De Hubermanmethode: toepassing van progressieve consequenties 182
- 9.4 De humanrelationsbenadering 183

- 9.5 Belonen in plaats van straffen [185](#)
- 9.6 Mogelijke integratie van de benaderingen [186](#)
- 9.7 Aanbevelingen voor effectief corrigeren [186](#)
[Samenvatting 188](#)

Bijlage Het beoordelen van basisvaardigheden [189](#)

Antwoorden opdrachten per hoofdstuk [193](#)

Literatuuroverzicht [206](#)

Over de auteurs [208](#)

Register [209](#)

Illustratieverantwoording [212](#)

Inleiding

Dit boek gaat over gespreksvoering in zakelijke situaties die vragen om professionaliteit. Ons uitgangspunt bij het schrijven was dat de manier waarop mensen gesprekken voeren met anderen te verbeteren is.

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

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

Het doel van deel 2 is de kennis van en het inzicht in het *functioneel gebruik van de basisvaardigheden* te vergroten in een aantal dikwijls bruikbare *gespreksmodellen*. We behandelen een aantal veelvoorkomende gespreksituaties in arbeidsorganisaties: informatie vergaren, advies geven, slecht nieuws brengen, beoordelen en het bespreken van het functioneren van medewerkers.

Hoe dit boek te gebruiken

Gespreksvoering is natuurlijk niet alleen uit een boek te leren. Vooral voor professionele gesprekken geldt dat oefening kunst baart. Daarom is het opdoen van praktische ervaring altijd vereist. Heel vaak zal dit boek dan ook gebruikt worden in combinatie met een gesprekstraining. In dat geval is het raadzaam om in de training ook de opbouw van het boek, van eenvoudig naar complex en van basisvaardigheden naar gespreksmodellen, te volgen.

Dat dergelijke trainingen grote effecten sorteren is in 2006 aangetoond in het proefschrift van de tweede auteur (Hommes, 2006). Om je tijdens het lezen alvast de mogelijkheid te bieden enige praktische ervaring op te doen, is een aantal oefeningen of opdrachten toegevoegd. De oefeningen en opdrachten die in de tekst zijn vervlochten, zijn kort en kun je individueel uitvoeren. De oefeningen aan het eind van het hoofdstuk zijn wat uitgebreider

en dienen vaak met een gesprekspartner te worden uitgevoerd. Aan het eind van het boek wordt een terugkoppeling gegeven op de oefeningen en opdrachten.



Ondersteunend materiaal is te vinden in de prepzone op de website bij dit boek: www.gespreksvoering.noordhoff.nl

We hopen dat je aan het eind van het boek en na de nodige praktische oefeningen er met ons van overtuigd bent dat onze manier van gesprekken voeren altijd voor verbetering vatbaar is.



1

Aspecten van communicatie

- 1.1 Wat is communicatie?**
- 1.2 Aspecten van interpersoonlijke communicatie**
- 1.3 Specifieke kenmerken van communicatie**
- 1.4 Anatomie van een boodschap**
- 1.5 Basisvaardigheden voor het voeren van gesprekken**
- 1.6 Gespreksvaardigheden toepassen**

Een praatje maken, naar iemand zwaaien, een appje sturen; wij mensen zijn voortdurend met elkaar aan het communiceren. Maar wat is communicatie nu precies en wat zijn specifieke kenmerken ervan?

In dit hoofdstuk gaan we in op enkele algemene aspecten van interpersoonlijke communicatie. Eerst geven we een omschrijving van wat we onder communicatie verstaan (paragraaf 1.1). Daarna behandelen we stapsgewijs de verschillende aspecten en enkele specifieke kenmerken van communicatie in samenhang met elkaar (paragraaf 1.2 en 1.3).

Ook ontleden we een communicatieve boodschap, zodat haar anatomie duidelijk wordt. Daarbij blijkt dat zelfs één enkelvoudige boodschap al verschillende aspecten kent (paragraaf 1.4). Met paragraaf 1.5 slaan we een brug naar deel 1 van dit boek, waarin een aantal basisvaardigheden voor het voeren van gesprekken verder uitgewerkt worden. In paragraaf 1.6 ten slotte behandelen we alvast de verschillende gespreksvormen waarbij de basisvaardigheden worden toegepast met behulp van gespreksmodellen. Deze gespreksmodellen worden in deel 2 verder uitgewerkt.

1.1 Wat is communicatie?

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

‘Communicatie is uitwisseling van symbolische informatie tussen mensen die zich van elkaars onmiddellijke of gemedieerde aanwezigheid bewust zijn. Deze informatie wordt deels bewust, deels onbewust gegeven, ontvangen en geïnterpreteerd.’

Symbolische informatie

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

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

VOORBEELD 1.1

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

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

Twee partijen

Communicatie, zo wordt uit voorbeeld 1.1 al duidelijk, vereist minstens twee partijen. En bovendien twee partijen die zich van elkaars aanwezigheid bewust zijn. Daarbij kan het gaan om directe fysieke aanwezigheid, maar de aanwezigheid kan ook gemedieerd worden door bijvoorbeeld een brief, telefoon, internet, televisie of een ander medium. De winkelier uit ons voorbeeld heeft zijn reclamebord opgehangen in de wetenschap dat er toeristen zijn, op zoek naar souvenirs. Deze informatie is bewust door hem gegeven via het medium reclamebord.

Maar veel informatie wordt ook onbewust verstrekt.

VOORBEELD 1.2

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

Informatie wordt dus niet alleen verbaal (met taal) gegeven. Ook met ons non-verbale gedrag kunnen we communiceren. Je stapt in een treincoupé waar al enkele medepassagiers zitten. Je hebt geen zin om te praten en maakt dat duidelijk door na een korte begroeting je krant te pakken en vervolgens daarachter te verdwijnen.

Verbaal en
non-verbaal

VOORBEELD 1.3

'Sorry, ik moet even naar het toilet' is voor een ervaren receptiebezoeker een duidelijk signaal dat de ander nu even met iemand anders wil praten. Wachten op de terugkeer van de toiletbezoeker, met de bedoeling het gesprek weer voort te zetten, heeft vaak geen zin.

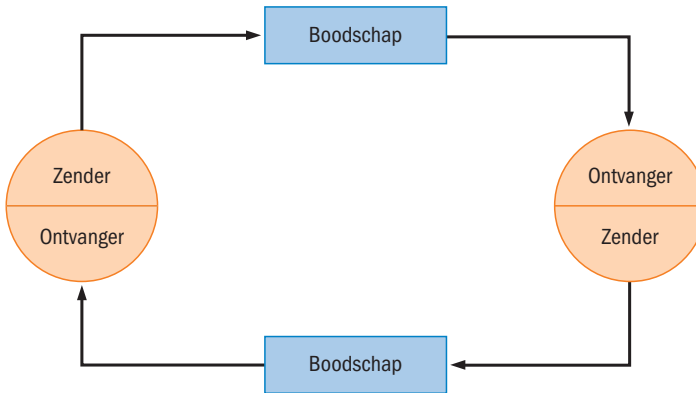
In dit boek beperken we ons tot gesprekken tussen twee personen. Communicatie in groepen, schriftelijke communicatie en massacommunicatie komen niet aan de orde. In de volgende paragraaf zullen we de belangrijkste aspecten van interpersoonlijke communicatie verder uitwerken.

1.2 Aspecten van interpersoonlijke communicatie

Bij interpersoonlijke communicatie gaan we uit van de aanwezigheid van minimaal twee personen die onderling informatie uitwisselen. Ieder van hen formuleert én ontvangt boodschappen. Met andere woorden: iedere deelnemer is én zender én ontvanger van boodschappen. In figuur 1.4 is deze dubbelrol van iedere deelnemer in een eenvoudig model weergegeven.

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

FIGUUR 1.4 Het meest eenvoudige model van communicatie



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

Coderen

Decoderen

Semantische betekenis

OPDRACHT 1.1

Geef spontaan vijf associaties die bij je opkomen bij het woordje 'moeder'. Vergelijk die met het lijstje dat wij hebben gemaakt (zie de uitwerking achter in dit boek).

Bovendien zijn woorden niet als losse elementen in onze hersens opgeslagen, maar zij maken deel uit van grotere gehelen. Dat geheel vormt ieders referentiekader: een geheel van normen, waarden, opvattingen en vanzelfsprekendheden op grond waarvan we onze omgeving waarnemen, op grond waarvan we handelen en die omgeving beoordelen. Bij de verschillen in associaties tussen jou en ons in opdracht 1.1 speelt ook dit verschil in referentiekader een rol. Nog sprekender zal dat verschil naar voren komen bij de volgende opdracht.

Referentiekader

OPDRACHT 1.2

Geef spontaan vijf associaties die bij je opkomen bij het woordje 'cursus'. Vergelijk deze met het lijstje zoals wij dat hebben gemaakt (zie de uitwerking achter in dit boek).

Non-verbale signalen

Ten slotte, maar daarom niet minder belangrijk, maken we ook gebruik van non-verbale signalen, waaronder onze lichaamstaal. Verscheidene onder-

zoeken wijzen zelfs uit dat meer dan 70% van de communicatie verloopt via stemklank en lichaamstaal. Non-verbale signalen hebben in vergelijking met verbale signalen een meer directe invloed, maar zijn daarentegen voor meerdere uitleg vatbaar.

VOORBEELD 1.5

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

Juist door deze meervoudige betekenis van non-verbale signalen moet je met de interpretatie ervan oppassen. De beste manier is om bij twijfel over de betekenis ervan te checken wat de ander met zijn houding en lichaamstaal wil uitdrukken.

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

Naast verbale en non-verbale signalen geven we ook boodschappen af door bewust of onbewust de situatie te benutten waarin we boodschappen verzenden. We doen dat bijvoorbeeld door voor bepaalde gelegenheden bepaalde kleding aan te trekken. Maar ook de inrichting van een kantoor zegt iets over onze bereidheid tot communicatie. Zie voorbeeld 1.6.

Situationele signalen

VOORBEELD 1.6

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

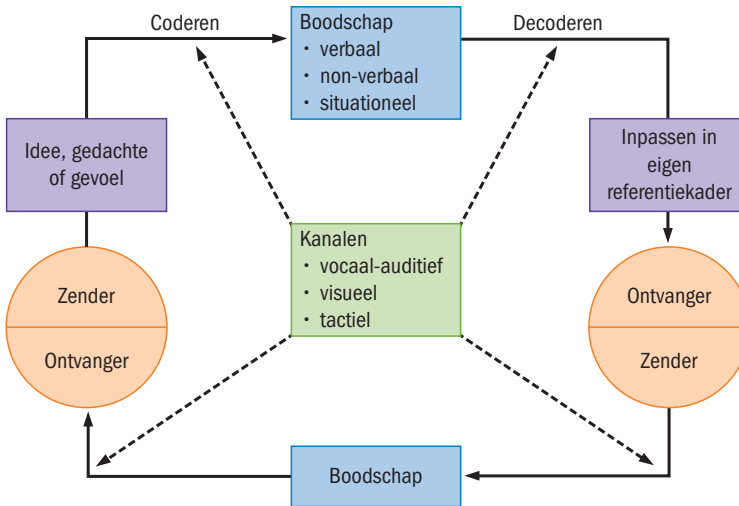
Boodschappen zijn dus verpakte (gecodeerde) signalen die de intentie hebben een idee, gedachte of gevoel onder woorden te brengen. Boodschappen moeten uitgezonden worden en daarvoor kunnen verschillende media (kanalen) gekozen worden. Kanalen vormen de brug tussen zender en ontvanger. Meestal gebruiken we drie kanalen tegelijkertijd.

Kanalen

Bij interpersoonlijke communicatie praten en luisteren we en gebruiken zo het *vocaal-auditieve kanaal*. Daarnaast maken we gebaren die door de ander gezien worden (*visuele kanaal*). En soms raken we elkaar aan (*tactiele kanaal*). De kanalen verwijzen dus naar de verschillende zintuigen die bij de communicatie actief benut worden.

Aan het einde van dit hoofdstuk vind je oefening 1.1, waarmee je de communicatie tussen twee personen samen met iemand kunt oefenen. Wanneer we het voorgaande in ons model (figuur 1.4) plaatsen, dan komt dat er als volgt uit te zien (zie figuur 1.7).

FIGUUR 1.7 Van idee naar boodschap



Ruis

Een radiozender die slecht staat afgesteld, gaat ruisen. Zo is ook ruis in interpersoonlijke communicatie bijna nooit helemaal te vermijden. Ruis is alles wat de ontvangst van boodschappen verstoort of vertekent. DeVito (2011) onderscheidt vier vormen van ruis:

- fysieke ruis
- fysiologische ruis
- psychologische ruis
- semantische ruis

Fysieke ruis

Fysieke ruis is het duidelijkst. Deze ruis wordt veroorzaakt door alle signalen van buitenaf die spreken, luisteren, kijken en/of voelen bemoeilijken of onmogelijk maken. Lawaai in de omgeving maakt spreken en luisteren moeilijk. Maar ook het dragen van een zonnebril door de ander is een vorm van ruis, omdat je dan de ogen van de ander niet kunt zien en daardoor niet goed weet of deze geïnteresseerd is in je verhaal of niet.

Fysiologische ruis

Fysiologische ruis heeft betrekking op lichamelijke barrières bij de zender of ontvanger. Voorbeelden hiervan zijn het niet goed opvangen van de boodschap door gehoorproblemen of problemen met gezichtsvermogen,

het niet goed verwerken van de boodschap door cognitieve problemen of het verzenden van onduidelijke boodschappen door problemen in de articulatie.

Psychologische ruis omvat vooroordelen en stereotiepe opvattingen die de doorgang van signalen belemmeren. Als je denkt dat de ander toch niets interessants te vertellen heeft of wat hij of zij zegt toch niet juist is, zullen zijn of haar boodschappen ook niet overkomen.

Psychologische ruis

1

Ten slotte ontstaat semantische ruis wanneer beide partijen niet dezelfde codes hanteren. Het spreken van verschillende talen is het duidelijkste voorbeeld. Maar ook het gebruik van moeilijke vaktaal moet tot deze vorm van ruis gerekend worden.

Semantische ruis

Misverstanden als gevolg van het gebruik van vaktaal vormen de bron van veel grappen, zoals voorbeeld 1.8 illustreert.

VOORBEELD 1.8

Een eenvoudige man heeft last van jeuk en gaat naar de dokter. Die schrijft hem pillen voor en zegt daarbij dat deze anaal moeten worden ingenomen. Bang om voor dom versleten te worden, durft de man in kwestie niet te vragen wat dat betekent, maar vraagt het aan zijn vrouw. Ook die weet echter niet wat bedoeld wordt. Navraag bij collega's, vrienden en burens brengt geen uitkomst. Zeer gefrustreerd belt de man daarna de dokter op en roept hem toe: 'Wat bedoelt u nu met anaal, ik kan die pillen net zo goed in mijn achterwerk steken!'

Niet alle boodschappen hebben dezelfde functie. Twee bijzondere vormen zijn boodschappen met een zogenaemde feedforward- en feedbackfunctie.

Een boodschap heeft een feedforward functie als deze iets aankondigt over de boodschap die nog volgt. De duidelijkste voorbeelden hiervan zijn zinnen als: 'Ik hoop dat je me niet verkeerd begrijpt, maar ...', 'Laat mij eerst het hele verhaal vertellen voordat je reageert' en 'Wat ik nu ga vertellen, zul je niet leuk vinden.'

Feedforward

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

Tot de interessantste vormen van feedforward behoren zogenaemde ontcrachters (disclaimers): boodschappen die de bedoeling hebben de waarde van de eigenlijke boodschap enigszins te ontcrachten. DeVito (2011) geeft vijf voorbeelden van dergelijke ontcrachters:

Ontcrachters (disclaimers)

- Hedging: oproepen om de boodschap en de spreker te scheiden: 'Ik heb het ook maar van horen zeggen dus ik kan het fout hebben.'
- Credentialling: verzoek om de spreker niet te diskwalificeren voor een boodschap die negatief kan overkomen: 'Ik ben echt geen racist maar ik vind in dit geval ...'
- Sin license: verzoek om een eventuele normovertreding toe te staan: 'Mischien is dit niet het juiste moment om over geld te beginnen, maar ...'

- Cognitieve disclaimer: verzoek om de spreker serieus te blijven nemen: 'Ik heb een borrel op maar ik ben echt nog zo helder als wat.'
- Oproepen om een oordeel uit te stellen tot het verhaal verteld is: 'Dit klinkt in eerste instantie misschien gek, maar laat me even uitpraten.'

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

OPDRACHT 1.3

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

Feedback

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

VOORBEELD 1.9

'Hallo, bent u er nog?' vragen we vertwijfeld aan onze telefoonpartner als hij of zij al een tijdje geen geluid heeft gemaakt. En weet je hoe het voelt wanneer je met iemand zit te praten die je volledig met de ogen fixeert en geen teken van respons geeft?

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

Context

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

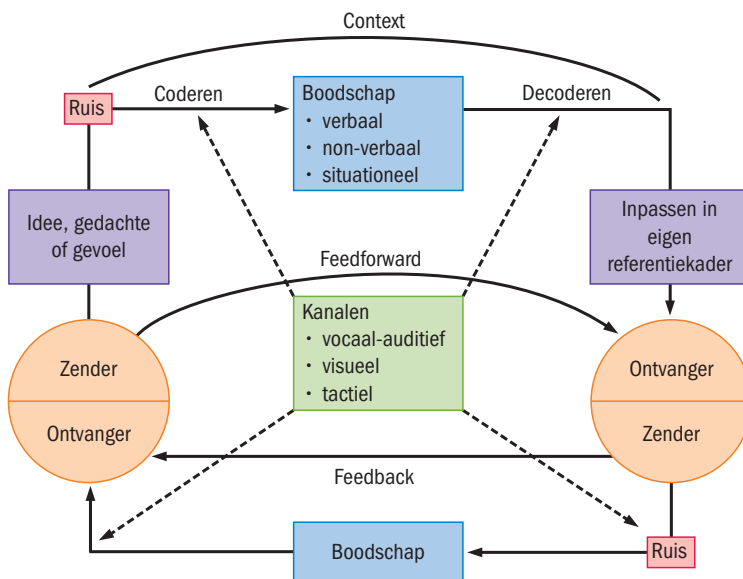
VOORBEELD 1.10

De vraag: 'Hoe voel je je?' heeft een heel andere betekenis in een spreekkamer van een arts dan wanneer je met deze vraag begroet wordt door je partner. Zo heeft ook de vraag 'Schiet het op met je werk?' een andere betekenis wanneer deze uitgesproken wordt door respectievelijk je collega of je baas.

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

Nu we alle aspecten van interpersoonlijke communicatie afzonderlijk besproken hebben, geven we deze in samenhang weer in het model van figuur 1.11.

FIGUUR 1.11 Alle aspecten van het communicatiemodel



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

1.3 Specifieke kenmerken van communicatie

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

Circulair proces

Interpuncties

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

VOORBEELD 1.12

'Reageer toch niet zo geprikkeld', roept de vader tegen zijn dochter, waarop zij antwoordt dat dat komt omdat hij zo zit te zeuren. Dat is een voorbeeld waarbij partijen kibbelen over interpuncties: wie is begonnen en wie heeft gereageerd? Bekend is ook de tekening van de rat die zegt dat hij zijn onderzoeker goed gedresseerd heeft, want iedere keer als hij op het hendeltje drukt, geeft de onderzoeker hem iets te eten. De rat draait dus de volgorde om en waarom ook niet?

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

Voor een oefening over dit onderwerp zie oefening 1.2 aan het einde van dit hoofdstuk.

Bewust communiceren

Meestal denken we dat we alleen bewust communiceren. Heel vaak is dat echter niet het geval. Wanneer iemand zich achter de krant verbergt, geeft hij het signaal af: 'Stoor mij niet' of 'Ik wil niet praten.' Hoewel hij denkt niet te communiceren, doet hij dat op dat moment wél. Met andere woorden: ieder aspect van ons gedrag is communicatie. We kunnen niet *niet* communiceren (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1970). Dit kenmerk van communicatie heeft als belangrijke consequentie dat sommige signalen een rol spelen in de interactie tussen partijen zonder dat die partijen dat hoeven te merken. Voorbeeld 1.13 kan dat illustreren.

VOORBEELD 1.13

Een man komt thuis, zegt goedendag en duikt achter de krant. Vrijwel onmiddellijk wordt hij geboeid door een artikel en vergeet zijn omgeving. Zijn vrouw vraagt: 'Is er iets gebeurd vandaag?' Nog steeds geboeid door het artikel, antwoordt hij: 'Nee, hoor' en leest verder. Twee minuten later wordt hij weer onderbroken. 'Je bent zo stil.' Lichtelijk geïrriteerd door deze tweede storing, zegt hij langs zijn neus weg: 'Oh, ja?' en probeert de draad in zijn verhaal weer op te pakken. 'Gezellig dat je eens een keer op tijd thuis bent', zegt ze even later. 'Ja,' antwoordt hij knorrig, 'vooral als je dan voortdurend gestoord wordt.' 'Ik dacht dat er niks was,' kaatst ze terug, 'maar volgens mij heb je ergens flink de smoor over in.'

In feite gaat de discussie in voorbeeld 1.13 over de vraag of er al of niet gepraat moet worden. De man geeft met zijn gedrag aan dat hij daaraan op dit moment geen behoefte heeft, terwijl de vrouw dat juist wel lijkt te willen.

Ieder van ons kent de uitdrukking: 'beloofd is beloofd'. Dat is een uitdrukking die aangeeft dat wat gezegd is, niet ongedaan gemaakt kan worden. Communicatie is een onomkeerbaar proces. Wat gezegd is, blijft gezegd.

Onomkeerbaar
proces

Dat betekent dat we voorzichtig moeten zijn om dingen te zeggen die we misschien later terug moeten draaien. Vooral met zogenoemde betrokkenheidsuitspraken, zoals 'Ik zal je door dik en dun blijven steunen', moet je weloverwogen omgaan.

In het verlengde hiervan is het belangrijk te bedenken dat het uiteindelijk gaat om het effect van je boodschap. De ander reageert op wat hij of zij denkt dat de bedoeling is van je boodschap. Daarom moet je je van tevoren goed realiseren welk effect een boodschap op de ander zal hebben. In het hoofdstuk over zendervaardigheden (hoofdstuk 4) gaan we uitgebreid in op de vraag hoe je effectief kunt communiceren, zodat misverstanden zo veel mogelijk vermeden worden en je niet hoeft te zeggen dat je het anders had bedoeld.

Effect van de
boodschap

1

1.4 Anatomie van een boodschap

Niet alleen aan het begrip 'communicatie' kan een aantal kenmerken onderscheiden worden, ook een enkelvoudige boodschap kent al verschillende aspecten. In deze paragraaf zullen we ze ontleden (ontleend aan Schulz van Thun, 2004).

Met iedere boodschap wordt in feite een pakket van berichten verzonden. Neem de eenvoudige woordenwisseling in voorbeeld 1.14 (Janssen e.a., 2007).

VOORBEELD 1.14

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

Deze schijnbaar eenvoudige boodschap kent een aantal verschillende aspecten.

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

Referentieel
aspect

Maar boodschappen bevatten meestal ook berichten die iets zeggen over de zender zelf; in voorbeeld 1.14 bijvoorbeeld dat de man zich zorgen maakt over het rijgedrag van zijn vrouw. Dit is het expressieve aspect van een boodschap: het drukt iets uit over de gemoedstoestand en de denkwereld van de zender. Uit de opmerking van de man blijkt in ieder geval dat hij alert is of misschien dat hij uitgesproken opvattingen heeft over vrouwelijke stuurmanskunst.

Expressief
aspect

Relationeel aspect

In de derde plaats kent iedere boodschap een relationeel aspect, dat iets zegt over de relatie tussen zender en ontvanger. Dit relationele aspect wordt veelal duidelijk uit de wijze waarop een boodschap uitgesproken wordt. De toevoeging 'schat' in voorbeeld 1.14 kan zo uitgesproken zijn dat het echt gemeend is en blijk geeft van reële bezorgdheid voor de ander. Maar het woordje 'schat' kan ook zeer geringschattend uitgesproken worden. De intonatie is hier van het grootste belang ('C'est le ton, qui fait la musique,' zeggen de Fransen).

Appellerend aspect

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

Boodschappen bevatten dus doorgaans vier soorten berichten. Afhankelijk van context, intonatie en manier van zeggen ligt het accent op één van deze berichten.

OPDRACHT 1.4

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

- Een vader zegt tegen zijn zoon: 'Zet die vreselijke jengelmuziek nu eens af.'
- Een vrouw vraagt aan haar man: 'Hoe vind je deze soep smaken?'
- Een vriend van je zegt: 'Ik zou maar eens vroeger naar bed gaan, als ik jou was.'

Reactie op de boodschap

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

- [1] 'Weet je het weer beter, knulletje?'
- [2] 'Ik ben je schat niet.'
- [3] 'Dat was ik net van plan, schat.'

In de eerste reactie reageert zij vooral op het vermeende expressieve aspect van de boodschap. Zij interpreteert deze boodschap alsof de man bedoelt dat hem dat nooit zou overkomen, en reageert daarop gepikeerd. De tweede reactie is vooral gericht op het relationele aspect. Wanneer de man het woord 'schat' poeslief uitspreekt, suggereert hij daarmee een relatie van onder- en bovenschikking ('Me Tarzan, You Jane'). De reactie van de vrouw is dan bedoeld om dat type relatie te ontkennen. De derde reactie ten slotte gaat vooral in op het appellerende aspect. In feite zegt de vrouw dat zij dit appel niet nodig heeft.

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

OPDRACHT 1.5

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

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

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

In deel 1 zullen we deze basisvaardigheden tegenkomen wanneer we het gaan hebben over regulerende vaardigheden en zendervaardigheden (respectievelijk in hoofdstuk 3 en 4).

Vaardigheden

1

1.5 Basisvaardigheden voor het voeren van gesprekken

Voor het uitoefenen van een activiteit zijn basisvaardigheden nodig. Voorbeeld 1.15 illustreert welke vaardigheden nodig zijn om te kunnen tennissen.

VOORBEELD 1.15

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

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

We onderscheiden daarbij drie hoofdcategorieën: luistervaardigheden, regulerende vaardigheden en zendervaardigheden.

**Luister-
vaardigheden**

Luistervaardigheden zijn vaardigheden die in de eerste plaats tot doel hebben de ander te laten merken dat er naar hem geluisterd wordt en in de tweede plaats dat het verhaal of probleem verhelderd wordt. We bespreken deze vaardigheden in hoofdstuk 2.

**Regulerende
vaardigheden**

Bij regulerende vaardigheden gaat het om vaardigheden die vooral van belang zijn om ervoor te zorgen dat een gesprek in goede banen wordt geleid. Deze vaardigheden komen aan de orde in hoofdstuk 3.

**Zender-
vaardigheden**

Zendervaardigheden zijn essentieel om ervoor te zorgen dat de boodschap zoals bedoeld ook bij de ander overkomt. In hoofdstuk 4 werken we deze vaardigheden uit. Het onderscheid tussen de tweede en derde hoofdcategorie – regulerende vaardigheden en zendervaardigheden – is overigens niet helemaal scherp. Om het gesprek te reguleren – bijvoorbeeld door doelen vast te stellen – zijn immers ook zendervaardigheden nodig, bijvoorbeeld voor het geven van informatie over die doelen.

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

Nog sterker dan bij het tennisspel (voorbeeld 1.15) geldt dat mensen bij het voeren van gesprekken in de loop van hun leven al een bepaalde stijl hebben ontwikkeld zonder zich al te bewust te zijn van de vaardigheden die men daarbij gebruikt. Sommigen vinden het denken in termen van vaardigheden zelfs onnatuurlijk en niet bevorderlijk voor de spontaniteit van het gesprek. Ook hier geldt dat een gesprekstijl die men eenmaal heeft aangeleerd, moeilijk valt af te leren. We willen natuurlijk niet beweren dat communicatie zonder bewuste kennis van al die verschillende vaardigheden onmogelijk is. Wél is het onze bedoeling aan te geven dat er op het gebied van communicatie dikwijls nog wat bij te leren valt. Bovendien is het nuttig bepaalde gespreksgewoonten af te leren.

Dat is zeker relevant wanneer het gaat om gespreksvoering in beroepsmatige situaties.

Gesprekstijl

1.6 Gespreksvaardigheden toepassen

In deze paragraaf gaan we eerst in op de vraag hoe je de basisvaardigheden moet toepassen in gesprekssituaties. Daarbij komt ook het gespreksverloop aan de orde (subparagraaf 1.6.1). Daarna bespreken we kort enkele aspecten die van belang zijn bij het voeren van gesprekken (subparagraaf 1.6.2).

1.6.1 Basisvaardigheden en gespreksverloop

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

**Gespreks-
situaties**

om het voorbeeld van het tennisspel uit paragraaf 1.5 te hernemen: ieder gesprek kent een eigen spelpatroon.

Bij gesprekken hangt dat patroon vaak samen met het hoofddoel ervan.

Globaal kunnen vijf algemene doelstellingen onderscheiden worden: informatie vergaren, informatie geven, evalueren, overtuigen en problemen oplossen. In specifieke gespreksituaties komen deze doelstellingen vaak gecombineerd voor. Zo is een functioneringsgesprek weliswaar gericht op het oplossen van problemen (in het functioneren van medewerkers), maar daar gaat een behoorlijk deel informatie-uitwisseling en evaluatie van die informatie aan vooraf. In feite bestaat zo'n gesprek uit een combinatie van enkele deelgesprekken die elk een eigen patroon vertonen. Combinatie van deze deelgesprekken geeft een beeld hoe een (ideaal) functioneringsgesprek zou kunnen verlopen.

Zo'n ideaalbeeld van sommige veelvoorkomende gesprekstypen noemen wij gespreksmodellen. Daarin wordt aangegeven hoe de diverse soorten gesprekken het meest effectief aangepakt zouden kunnen worden. In deel 2 worden de volgende gespreksmodellen behandeld:

- het informatievergarend gesprek (hoofdstuk 5)
- het adviesgesprek (hoofdstuk 6)
- het slechtnieuwsgesprek (hoofdstuk 7)
- het functionerings-, beoordelings- en ontwikkelingsgesprek (hoofdstuk 8)
- het disciplinegesprek (hoofdstuk 9)

Gespreksmodellen

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

Idealmodel

Om na te gaan of een gesprek voldoet aan het geschetste model, kun je het beste voor de verschillende gespreksbeurten van de gespreksleider aangeven welke basisvaardigheid hij of zij toepast. Onder de gespreksleider wordt diegene verstaan die het initiatief tot het gesprek heeft genomen. Wanneer een van de twee partijen iets zegt, spreken we van een gespreksbeurt.

Gespreksleider

Gespreksbeurt

Voor een vlotte beoordeling van de toegepaste basisvaardigheden, maken we gebruik van een notatiesysteem dat als bijlage achterin dit boek is opgenomen.

Op basis van deze gegevens kun je dan nagaan in hoeverre het feitelijke gespreksverloop overeenkomt met het model.

1.6.2 Belangrijke aspecten bij het voeren van gesprekken

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

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

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

Houding heeft een bredere strekking dan de afzonderlijke gespreksvaardigheden. Het gaat hierbij meer om de stijl waardoor iemands gedrag gekarak-

Houding

1

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

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

Samenvatting

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

Wat is communicatie?

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

Obstakels in communicatie

- Niet goed overkomen van de boodschap doordat zender en ontvanger de codes verschillend interpreteren.
- Ruis (fysiek, fysiologisch, psychologisch of semantisch) die de doorgang van signalen belemmert.

Specifieke kenmerken van communicatie

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

In boodschappen onderscheiden we vier aspecten:

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

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

Oefeningen

1

- 1.1** Gebaren en mimiek vervullen vaak een belangrijke ondersteunende functie in de communicatie tussen twee personen. Om dat aan den lijve te ervaren, doe je het volgende. Laat je partner een voorval vertellen dat hij of zij onlangs heeft meegemaakt. Probeer, door erover dóór te vragen, een zo goed mogelijk beeld van dat voorval te krijgen. Doe dat eerst door met de rug naar elkaar te gaan zitten en houd de tijd in de gaten. Wanneer je het idee hebt dat het hele voorval je duidelijk is, ga je met het gezicht naar elkaar toe zitten. Herhaal dan de oefening met een ander maar vergelijkbaar voorval. Houd opnieuw de tijd in de gaten. Beantwoord daarna de volgende vragen:
- a** Had je het idee dat je de tweede keer het voorval sneller doorhad?
 - b** Was er een verschil in de vragen die je stelde? Zo ja, had dat iets te maken met de non-verbale signalen van de ander?
 - c** Verliep het vertellen van het voorval beide keren op dezelfde wijze of niet? Lag dat aan de non-verbale component?
- 1.2** Probeer eens of het je lukt de gespreksleiding van een gesprekspartner over te nemen. Vraag daartoe eerst je partner om een interview over een algemeen onderwerp bij je af te nemen. Spreek het onderwerp af en ga daarna als volgt te werk. Beantwoord de eerste vraag, maar eindig met een tegenvraag. Wanneer je partner daarop ingaat door te antwoorden, vraag dan dóór. Neem op die manier het heft in handen. Mocht het je de eerste keer niet lukken, herhaal dan je pogingen zonder dat het opvalt. Bespreek daarna met je gesprekspartner wat er volgens hem of haar aan de hand was. Vraag hoe dat voelde en wat hij of zij gedaan heeft om het gesprek een andere wending te geven.