

1 Waaron dit boek zinloos is

There is much pleasure to be gained from useless knowledge.¹

(Bertrand Russel)

'Als je geen aanleg hebt om goed te communiceren, zal je het ook nooit leren.'

'Leren om anders te communiceren is geforceerd en gemaakt; je moet vooral jezelf blijven en je niet anders voordoen dan je bent.'

'Ik ben een enorm goede vakman. Dat is in mijn beroep veel belangrijker dan communicatie.'

'Ik ben nu eenmaal recht door zee. Mensen moeten me maar nemen zoals ik ben. Als ze er niet mee om kunnen gaan, is dat hun probleem.'

Met andere woorden: het aanleren van communicatieve vaardigheden is onmogelijk, onnatuurlijk, onecht en onnodig. Als dat waar is, hebben veel sollicitanten een groot probleem. Probeer namelijk maar eens een advertentie te vinden voor een vacature van enig belang, waarin geen communicatieve vaardigheden worden gevraagd. Zijn bedrijven echt op zoek naar het onmogelijke? Uiteraard willen zij graag mensen selecteren die van nature al communicatief vaardig zijn. Maar betekent dat dat er geen hoop is voor al die andere mensen?

In dit hoofdstuk zullen we aan de hand van bovenstaande stellingen aangeven waarom het volgens ons wel mogelijk is om goed te leren communiceren, waarom dit net zo natuurlijk is als het aanleren van alle andere dingen, waarom gebrek aan tact geen excuus is en waarom goed vakmanschap alleen zelden voldoende is.

1.1 Gedragsverandering: oefening baart kunst

Als de eerste stelling juist is, kunt je dit boek maar beter wegleggen. Iemand met aanleg voor communicatie pikt misschien nog een paar aardige tips op, maar als je de communicatieve vaardigheden van een Neanderthaler hebt, zul je het toch nooit leren.

¹ Je kunt heel veel plezier hebben van zinloze kennis.

Veel mensen denken dat communiceren net zoiets is als het bespelen van een muziekinstrument: dat slechts een enkeling geboren wordt met een groot talent, terwijl het voor de meesten van ons altijd behelpen blijft. Natuurlijk is het waar dat de een wat expressiever en zelfverzekerder communiceert dan de ander en enig verschil zal er altijd wel blijven, maar niemand hoeft zich neer te leggen bij een middelmatig communicatieniveau. Voor de een is het wellicht harder werken dan voor de ander, maar mensen die bereid zijn hard te werken, worden na verloop van tijd vaak communicatief sterker dan mensen die er nooit veel moeite voor hoefden te doen. Het is net als het bespelen van een muziekinstrument: oefening baart kunst.

De manier waarop mensen dingen leren, is eigenlijk altijd dezelfde. Elk leerproces, dus ook het leerproces om beter te leren communiceren, bestaat uit de volgende stappen:

Fase 1: onbewust – onbekwaam

Fase 2: bewust – onbekwaam

Fase 3: bewust – bekwaam

Fase 4: onbewust – bekwaam

Fase 1: onbewust – onbekwaam

In deze fase doen mensen eigenlijk maar wat. Sommige dingen doen ze goed en andere fout, maar ze doen de dingen zonder er werkelijk over na te denken of er bewust mee bezig te zijn.

Iemand die nog nooit zelf in een auto heeft gereden en altijd meerijdt met geoefende chauffeurs, kan zich niet voorstellen dat het erg moeilijk is om zelf te rijden. Autorijden lijkt deze chauffeurs zo makkelijk af te gaan!

Fase 2: bewust – onbekwaam

In de tweede fase van het leerproces blijkt dat hetgeen moet worden uitgevoerd toch wel tegenvalt. De persoon in kwestie beseft dat hij iets nog niet goed beheerst en nog het een en ander te leren heeft. Vaak wordt pijnlijk duidelijk waar de knelpunten precies zitten. Het zelfvertrouwen kan hierdoor een flinke deuk oplopen, maar deze fase is een noodzakelijke voorwaarde om de derde fase te kunnen bereiken.

In de tweede fase komen mensen doorgaans terecht tijdens hun eerste rijles. Wat zo makkelijk leek, blijkt dan vies tegen te vallen.

Fase 3: bewust – bekwaam

Mensen zijn in deze fase bewust bezig nieuwe vaardigheden te leren en deze toe te passen.

Bij autorijlessen is er een instructeur aanwezig die voorkomt dat er brokken komen van de aanvankelijke zelfoverschatting in fase 1 (onbewust-onbekwaam). Stukje bij beetje leert de instructeur zijn leerlingen op systematische wijze gedrag aan waarmee hun rijvaardigheid verbetert. Het werkt niet als de instructeur na de eerste desillusie zelf achter het stuur plaats neemt, een paar kilometer perfect rijdt en dan tegen zijn leerling zegt: 'Kijk, zo moet je dat gewoon doen!'

De instructeur zal daarentegen eerst uitleggen waar de verschillende voetpedalen voor dienen en hoe je de koppeling moet gebruiken in combinatie met het gaspedaal. Pas als dit in de praktijk allemaal goed gaat, begint hij aandacht te besteden aan andere zaken, zoals het gebruik van de spiegels. Door deze systematische opbouw zal de leerling steeds iets beter gaan rijden, totdat hij klaar is om het rijexamen af te leggen.

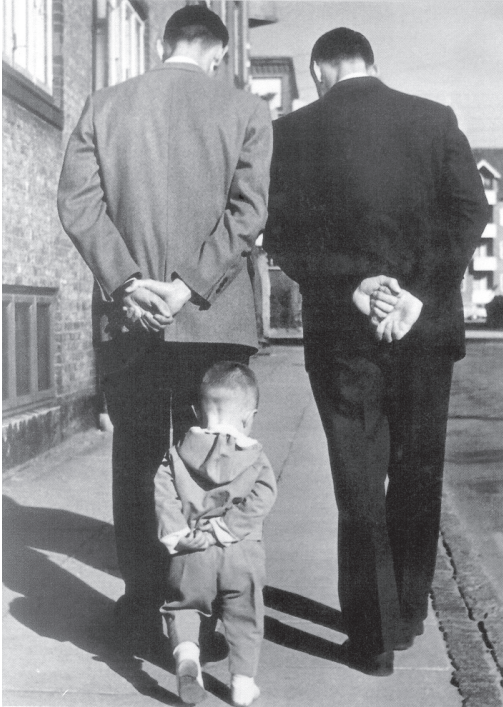
Een belangrijk verschil tussen het leren autorijden en het aanleren van communicatieve vaardigheden is dat er bij communicatieve vaardigheden doorgaans geen leraar aanwezig is. Als gevolg hiervan stopt het leerproces vaak in de tweede fase (bewust-onbekwaam). Er is geen sprake van systematisch aanleren van gedragsveranderingen. Mensen moeten zich de vaardigheden maar zelf zien eigen te maken en ze spiegelen zich daarbij vaak aan anderen die zij een goed voorbeeld vinden. Geïnspireerd door deze voorbeelden willen ze zelf alles in één keer perfect doen, met spanning en frustraties tot gevolg als dat niet lukt. Ontmoedigd door deze negatieve ervaringen zullen hun prestaties op termijn alleen maar verslechteren.

Net zoals het voor de meeste mensen weinig zin heeft om te proberen de perfecte rijstijl van de rij-instructeur in één keer te imiteren, is het ook nutteloos je van begin af aan te meten met de perfecte communicator. De afstand is dan zo groot, dat de beginner het gevoel krijgt dat deze onmogelijk te overbruggen is. Veel beginners komen vervolgens tot de conclusie dat ze er nu eenmaal niet voor in de wieg zijn gelegd en geven het op. Mensen die in de fase van bewust-onbekwaam blijven hangen, redeneren hun frustratie voor zichzelf vaak weg met behulp van de stellingen aan het begin van dit hoofdstuk.

In de ideale situatie leert iemand in de derde (bewust-bekwaam) fase zich stap voor stap steeds effectiever te gedragen. Kenmerkend voor deze fase van het leerproces is dat men zich bij elke handeling nog wel zeer bewust is van het eigen gedrag.

Als je tijdens de eerste rijlessen af moet slaan, denk je nog zeer bewust na over het feit dat je in de spiegel en over je schouder moet kijken en moet terugschakelen naar de tweede versnelling. Mensen passen het net aangeleerde gedrag vaak zo bewust en netjes toe dat het overdreven kan lijken. Zo herken je onervaren rijders bijvoorbeeld gemakkelijk aan het feit dat ze zeer nadrukkelijk in de spiegels kijken.

Dit effect is echter van tijdelijke aard. Alle vaardigheden die mensen zich eigen proberen te maken, moeten in het begin nu eenmaal zeer bewust en nadrukkelijk worden uitgevoerd. Het is onlosmakelijk verbonden met de derde fase van het leerproces en het zorgt ervoor dat de vaardigheden echt goed worden geleerd. Zo wordt een veilige basis gecreëerd waarop altijd kan worden teruggevallen.



Figuur 1.1 Een typisch geval van bewust-bekwaam

In de bewust-bekwaam fase haalt men het rijbewijs. De examinatoren van het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen waarschuwen geslaagde kandidaten er echter altijd voor dat zij in de praktijk nog veel moeten leren. Zij verwijzen hiermee naar de vierde fase van het leerproces.

Fase 4: onbewust – bekwaam

In de vierde (en laatste) fase wordt het aangeleerde gedrag door oefening en ervaring steeds onbewuster. Veel handelingen worden uitgevoerd zonder erbij na te denken. Het aangeleerde gedrag wordt onderdeel van het normale gedragspatroon.

Als ze eenmaal hun rijbewijs hebben gehaald, zullen mensen steeds minder bewust gaan nadenken over wat ze nu eigenlijk precies doen. Het gedrag wordt door ervaring min of meer geautomatiseerd. Natuurlijk kan er wel eens iets fout gaan (bewust-onbekwaam), maar dan is een stap terug naar de derde fase van het leerproces (bewust-bekwaam) voldoende om de fout te herstellen.

In de laatste fase van het leerproces voeren mensen activiteiten goed uit, zonder dat zij zich daarbij telkens bewust zijn van hun gedrag. Kenmerkend voor deze fase is dat mensen een eigen stijl gaan ontwikkelen. Daarbij kunnen ze weer dingen gaan doen die op zich onjuist zijn, maar die vreemd genoeg sterk kunnen bijdragen aan de effectiviteit van het geheel.

Zo zie je soms dat ervaren chauffeurs vol gas geven bij bijvoorbeeld een invoegsituatie en daarmee eigenlijk veel te hard rijden. Ze zorgen er echter zodoende wel voor dat iedereen ruimte heeft om in te voegen en dat er geen verstoppingen ontstaan en dat mensen niet hoeven te remmen of bijna op elkaar botsen. Dit komt de verkeersveiligheid enorm ten goede. Een onervaren chauffeur mist het inzicht en als deze te hard rijdt, komt de verkeersveiligheid vaak juist in gevaar.

Pas als een persoon de derde fase goed heeft doorlopen, kan hij een eigen stijl gaan ontwikkelen. De fout van veel mensen is dat ze in hun haast de derde fase willen overslaan, waardoor een solide basis voor hun eigen stijl ontbreekt.

Omdat mensen alle vaardigheden via bovengenoemde vier fases leren, worden mensen die moeite moeten doen om zich bepaalde communicatieve vaardigheden eigen te maken, uiteindelijk vaak beter dan mensen die het in het begin gemakkelijker hadden. Bij deze laatste groep ontbreekt doorgaans de bewuste fases (fase 2 en 3), waardoor zij zichzelf niet bijstuurt en ingesleten fouten blijft herhalen. Er zit daarom weinig groei in hun prestaties.

Mensen leren alle vaardigheden aan volgens de vier bovengenoemde leerfasen. Bij oude mensen die geleidelijk dementeren, zien we dat het proces zich omkeert:

Gezonde volwassenen denken niet na over hoe ze hun veters moeten vastmaken (onbewust-bekwaam). In de eerste fase van dementie zie je dat mensen eerst moeten nadenken hoe dat ook al weer ging, maar het nog wel voor elkaar krijgen (bewust-bekwaam). Hierna volgt de vaak zeer frustrerende fase van weten dat je het ooit hebt gekund, maar het niet voor elkaar kunnen krijgen (bewust-onbekwaam). In de laatste fase (onbewust-onbekwaam) hebben mensen er zelfs geen idee meer van dat ze hun veters ooit konden vastmaken.

Zoals je ziet, berust de eerste stelling ('Als je geen aanleg hebt om goed te communiceren, zul je het ook nooit leren') op een mythe die voortkomt uit een gebrek aan goede en systematische instructies.

1.2 Persoonlijkheid en gedragsverandering

'Leren om anders te communiceren is geforceerd en gemaakt; je moet vooral jezelf blijven en je niet anders voordoen dan je bent.'

Als je het eens bent met de eerste stelling, is het misschien zinloos om dit boek te lezen. Als je je kunt vinden in de tweede stelling moet je je zelfs afvragen of het wel verstandig is om door te lezen. Stel dat het ons zou lukken je aan te zetten tot een gedragsverandering die niet bij je persoonlijkheid past... Voor je het weet, zit je midden in een identiteitscrisis.

Veel mensen denken dat de manier waarop iemand communiceert een directe afgeleide is van zijn persoonlijkheid en dat het aanleren van ander communicatiegedrag dus zal botsen met die persoonlijkheid. Persoonlijkheid zou een min of meer vast en constant gegeven zijn. Psychologen trekken dit tegenwoordig echter sterk in

twijfel. Persoonlijkheid wordt tegenwoordig niet meer zozeer gezien als een statisch geheel met een zeker eindpunt, maar als een dynamisch en dus steeds veranderend groeiproces. Elk leerproces en elk stukje kennis dat iemand verwerft, zorgen ervoor dat iemand verandert en groeit. Ter illustratie het volgende voorbeeld:

Psychologen onderscheiden zogenaamde A-type en B-type mensen. Extreme A-types zijn mensen die zich zeer snel opwinden over allerlei zaken en altijd gejaagd zijn. Als iemand voor hen te langzaam rijdt, winden ze zich daar sterk over op en hebben ze de neiging het stuur los te rukken. Extreme B-types daarentegen zijn (te) rustig en passief. Zij winden zich niet snel ergens over op en geloven het allemaal wel. Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat extreme A-types een driemaal zo grote kans op hartinfarcten hebben als extreme B-types². Volgens velen is dat pech hebben, omdat het nu eenmaal in hun aard ligt om zich snel druk te maken. Het blijkt echter zeer goed mogelijk om door middel van cursussen deze extreme A-types aan te zetten tot rustiger gedrag, waarna de kans op een hartinfarct daadwerkelijk blijkt af te nemen.

Als je uitgaat van de persoonlijkheid als dynamisch groeiproces, zal elk leerproces per definitie leiden tot grote of kleine persoonlijkheidsveranderingen. Als iemand communicatief vaardiger wordt, zal zijn persoonlijkheid ook veranderen. Goed leren communiceren kan er bijvoorbeeld toe leiden dat mensen zich in moeilijke situaties zekerder voelen en dat ook uitstralen.



Figuur 1.2 Ieder mens heeft verschillende communicatiestijlen in zijn repertoire

2 Bijvoorbeeld Booth-Kewley e.a. (1987) en Roseman e.a. (1975).

Communicatie is een dynamisch proces, waarbij de communicator en de omgeving elkaar voortdurend beïnvloeden. Ieder mens heeft verschillende communicatiestijlen in zijn repertoire. Iedereen kan zich in meer of mindere mate aardig en begripvol gedragen en in een andere situatie stug en kortaangebonden. Afhankelijk van de situatie, dat wil zeggen de andere aanwezigen en de omgeving, kiezen mensen welke communicatiestijl gewenst is.

Deze flexibiliteit wordt ook benadrukt door psychologen die stellen dat iedereen in zijn leven voortdurend verschillende rollen speelt, waarbij verschillende communicatiestijlen kunnen horen. Dit kunnen we het beste duidelijk maken aan de hand van een voorbeeld:

De heer U, afdelingschef van een onderneming, geeft een van zijn medewerkers een uitbrander, omdat hij voor de zoveelste keer te laat op zijn werk is verschenen. Hij wenst hierover absoluut niet in discussie te gaan. De werknemer in kwestie vindt zijn chef een onredelijke en autoritaire man, aangezien hij nooit luistert naar zijn medewerkers en geen rekening houdt met hun persoonlijke omstandigheden.

's Middags heeft de heer U een afspraak met de algemeen directeur. De algemeen directeur heeft uit zijn raam gezien dat die ene werknemer alweer te laat was. Hij wil maatregelen treffen en dreigt met ontslag. De heer U legt aan de algemeen directeur uit dat zijn medewerker tijdelijk in wat vervelende omstandigheden verkeert en vraagt om wat geduld. De algemeen directeur ziet de heer U als iemand die altijd opkomt voor zijn personeel.

Op deze manier hebben verschillende mensen in de omgeving van de heer U een totaal ander beeld van hem. Dit is ook logisch, aangezien hij zich tegenover deze mensen totaal verschillend gedraagt. Zijn directe medewerkers zien hem als iemand die slecht luistert en star is, terwijl de algemeen directeur hem ziet als iemand die juist opkomt voor zijn mensen. De vrouw van de heer U ziet hem misschien als iemand die gemakkelijk is in de omgang, terwijl zijn opgroeiende dochter hem juist ervaart als een ouderwetse en strenge man.

Ondanks de verschillende rollen die de heer U speelt, heeft hij totaal niet het gevoel dat hij verschillende persoonlijkheden naast elkaar bezit. Hij vindt dat hij een en dezelfde persoon is in al deze situaties. Hij gedraagt zich alleen elke keer anders, omdat hij daarmee andere doelen wil bereiken en de situatie dat van hem vraagt.

Als je wordt opgebeld, zul je ogenblikkelijk de rol aannemen die je gewoon bent te 'spelen' tegenover de persoon aan de andere kant van de lijn. Een goede bekende die bij je in de kamer aanwezig is, bijvoorbeeld je partner, zal uit je gedrag vaak kunnen opmaken met wie je spreekt. We hebben nu eenmaal verschillende manieren van doen tegenover verschillende mensen en dus ook verschillende manieren van communiceren.

Mensen hanteren dus naast elkaar verschillende stijlen van communicatie in verschillende situaties, zonder dat dit tot een identiteitscrisis leidt. De ene situatie vereist nu eenmaal een andere benadering dan de andere. Effectief communicerende mensen realiseren zich dit en hebben oog voor de situatie waarin zij zich bevinden. Slechte communicatoren hebben daarentegen weinig gevoel voor wisselende situaties. Zij passen hun communicatiestijl niet of nauwelijks aan, waardoor zij minder effectief zijn. Flexibiliteit is dus een voorwaarde voor effectieve

communicatie. Bij de bespreking van de Roos van Leary (hoofdstuk 8) zullen we hier gedetailleerder op ingaan.

De tweede stelling ('Leren om anders te communiceren is geforceerd en gemaakt; je moet vooral jezelf blijven en je niet anders voordoen dan je bent') kan gepareerd worden met de vraag wat dit 'jezelf blijven' eigenlijk inhoudt. We nemen immers verschillende rollen aan in verschillende situaties. Daarnaast is het de vraag of er een goede reden is om stil te blijven staan en niet verder te groeien. Het is inderdaad zo dat leren communiceren, net als alle kennis die je verwerft, je persoonlijkheid zal beïnvloeden. Echter, niemand dwingt je om iets te worden wat je niet wilt worden, maar het is wel aangenaam om te kunnen kiezen wie je wilt zijn.

1.3 Professionaliteit en gedragsverandering

Veel mensen zijn bang voor verandering. Je weet tenslotte wel wat je bent, je weet niet wat je wordt. Om maar vooral niet te hoeven veranderen worden de meest uiteenlopende excuses aangehaald. Het volgende excuus is een van de meest gehoorde.

'Ik ben een enorm goede vakman. Dat is in mijn beroep veel belangrijker dan communicatie.'

De derde stelling wordt meestal gebruikt door mensen die moeite hebben met communicatie, bijvoorbeeld omdat zij erg introvert of verlegen zijn. Vaak komt hun onzekerheid voort uit het feit dat zij het communicatieproces niet beheersen. Zij denken geen enkele invloed te hebben op (voor hen) volkomen onvoorspelbare situaties en voelen zich als een drenkeling in een kolkende oceaan. Door deze mensen met behulp van goede instructies controle en beheersing te geven over het communicatieproces, vermindert de onzekerheid snel.

Soms hebben mensen die het bovenstaande argument gebruiken gewoon gelijk en speelt communicatie geen al te belangrijke rol in hun beroep. Als deze mensen hun communicatieve vaardigheden echter niet verder ontwikkelen, beperken zij zich wel heel sterk in hun mogelijkheden. Promotie wordt vaak moeilijk, om nog maar te zwijgen over de problemen die deze mensen krijgen als onverhoopt hun baan komt te vervallen, zoals bij een faillissement of een reorganisatie.

Helaas zijn er nog steeds veel bedrijven die mensen wel degelijk promoveren louter op basis van hun vakinhoudelijke prestaties in het verleden. Deze bedrijven houden hierbij (te) weinig rekening met het ontbreken van vaardigheden die wel nodig zijn voor de nieuwe functie. Dit is de reden dat veel bedrijven te maken krijgen met het beroemde Peters' principle: 'In an organization, each person rises to the level of his own incompetence.'³ Het komt er dus op neer dat iedereen binnen een organisatie net zo lang promoveert, totdat hij niet meer optimaal functioneert. Dan maakt hij geen promotie meer. In feite zit hij dus een functie te hoog.

3 In een organisatie zal iedereen promoveren tot het eigen incompetentieniveau. (Een citaat van de Amerikaanse managementgoeroe Lawrence J. Peter.)

1.4 Flexibiliteit en gedragsverandering

'Ik ben nu eenmaal recht door zee. Mensen moeten me maar nemen zoals ik ben. Als ze er niet mee om kunnen gaan, is dat hun probleem.'

De vierde stelling wordt vaak gebruikt door mensen die zichzelf eerlijk en direct noemen, terwijl ze in feite gewoon bot en tactloos zijn en over de gevoelens van andere mensen heen walsen. Wellicht hebben zij wel eens geprobeerd hun communicatie te verbeteren, maar zijn daar niet in geslaagd. Zij zijn blijven steken in de bewust-onbekwaam fase. De pogingen die dan worden ondernomen om het belang van communicatie weg te redeneren, zijn dus eigenlijk pogingen om het eigen falen te camoufleren. Als deze mensen goede instructies krijgen, kunnen zij erin slagen de impasse te doorbreken en door te stromen naar fase drie en vier. Hiermee doen ze niet alleen zichzelf, maar waarschijnlijk ook hun omgeving een groot plezier.

1.5 Tot besluit

In dit hoofdstuk hebben we je er hopelijk van kunnen overtuigen dat het heel goed mogelijk is om je communicatie verder aan te scherpen. De weerstanden die sommigen hebben om te veranderen, berusten vaak op drogredenen die gemakkelijk te weerleggen zijn. Het argument dat je jezelf moet kunnen blijven op het werk is bijvoorbeeld eigenlijk heel vreemd: bedrijven en instellingen betalen immers salaris voor een professionele prestatie en niet om iemand zichzelf te laten zijn. Stelt je beroep eisen waarbij je je ongemakkelijk voelt en waarin je jezelf voortdurend moet forceren, dan moet je je ernstig afvragen of dat beroep wel geschikt voor je is.

