

1.1 Privégesprekken en professionele gesprekken: het verschil

Bij privégesprekken en professionele gesprekken vinden dezelfde communicatieprocessen plaats. Toch is er een belangrijk verschil. Bij professionele gesprekken stuur je het gesprek op een manier die past bij je functie of de rol die je in die functie vervult.

Jan voert een privégesprek op een feestje: Als ik jou was, zou ik een nieuwe computer kopen. Je moet daar gewoon geld voor over hebben.

Marja: Die rottingen doen het nooit en hoe moet ik zo'n computer dan installeren? Ik heb er altijd gedonder mee! Internet doet het ook al niet meer.

Jan: Als je wilt kan ik je daar wel bij helpen hoor. Een goede maaltijd doet wonderen bij mij.

Tijdens een professioneel gesprek zegt Jan: Als ik uw verhaal zo hoor, bent u echt aan een nieuwe computer toe. Het zal veel van uw problemen oplossen.

Marja: Die rottingen doen het nooit en hoe moet ik zo'n computer dan installeren? Ik heb er altijd gedonder mee! Internet doet het ook al niet meer.

Jan: Wij bieden onze klanten altijd een servicecontract aan en dat betekent dat u de nieuwe computer startklaar thuis krijgt en dat we direct komen als er problemen zijn.

Doel, strategie en aanpak van het gesprek worden in het professionele gesprek vooral bepaald door de functie en taakstelling van de professional, bijvoorbeeld het verkopen van computers. Doel, strategie en aanpak van een privégesprek worden in eerste instantie bepaald door de onderlinge relatie en wat men daarmee voor heeft. Bij gesprekken die je voert voor je werk wil je methodisch, ofwel doelgericht, bewust en systematisch, te werk gaan om een optimaal resultaat te bereiken. Bij privégesprekken is dit meestal niet het geval.

Methodisch gesprekken voeren impliceert dat je een systematiek volgt om tot een optimaal resultaat te komen. Een voorbeeld van een eenvoudige systematiek die veel professionals toepassen in oriënterende gesprekken, is de LSD-techniek:

- Stap 1 Luisteren L
- Stap 2 Samenvatten S
- Stap 3 Doorvragen D

Methodisch gesprekken voeren betekent ook dat je je steeds afvraagt tijdens het gesprek, maar ook daarna, of je in het gesprek adequaat hebt gecommuniceerd om je doelen te bereiken als professional. Je kijkt daarbij systematisch terug op je eigen handelen (reflecteren en evalueren) en je stelt vast of en in welke mate dat handelen heeft bijgedragen aan wat je wilde bereiken.

1.2 Een lerende houding als professional

De communicatie als professional is nooit standaard. In feite is het meestal een zoekproces: je probeert zo goed mogelijk af te stemmen op degene met wie je in gesprek bent. Er is zelden sprake van maar één juiste communicatieoplossing als het antwoord op een situatie. Kijk even mee naar het volgende voorbeeld:

Openingszin cliënt	Vijf reactievarianten advocaat
Ik wil gaan scheiden.	Wat kan ik voor u doen?
	Leeft dit idee al lang bij u?
	Dat klinkt als een definitief besluit.
	Ik luister.
	Wilt u erover praten?

Voor alle vijf de reacties valt wat te zeggen! Juist omdat er veel mogelijkheden zijn, heb je als professional baat bij een lerende houding. Tijdens en na het gesprek zul je bezig blijven met de vraag of het beter kan en hoe dan. Daarom bestudeer je dit boek over het voeren van professionele gesprekken en volg je cursussen en trainingen om de kwaliteit van je gespreksvoering als professional te versterken. Via reflectie op je individuele communicatiegedrag en het ontdekken van de vaste patronen die daarin zichtbaar zijn, probeer je die patronen te verbeteren of indien gewenst los te laten en te vervangen door betere. Heel belangrijk is ook het vragen om feedback. Je kunt ongelofelijk veel leren van de wijze waarop je communicatie op anderen overkomt. Dat noemen we interactief leervermogen: leren van de feedback die anderen je geven.

Soms is voor je ontwikkeling wat durf nodig om je vertrouwde manier van gesprekken voeren los te laten en te experimenteren met nieuwe manieren van werken.

1.3 Nulmeting professionele gespreksvoering

Voordat je begint aan de leerervaring die dit boek je te bieden heeft, is het nuttig om in kaart te brengen hoe je ervoor staat als professional in je gespreksvoering. Daarom starten we dit boek met een nulmeting. Je beantwoordt een aantal vragen en krijgt daardoor een duidelijk beeld van je communicatieprofiel zoals dat nu is. Je kunt ook eens aan anderen die je goed kennen vragen een nulmeting voor je in te vullen, en hun oordeel over jou vergelijken met dat van jezelf. Elk onderdeel van de nulmeting komt terug in het vervolg van dit boek bij het hoofdstuk waar de betreffende vaardigheid aan de orde is.

Zelfevaluatie nulmeting

Schaal van 1 tot 5. De score 1 betekent maximaal laag. De score 5 betekent maximaal hoog.

Vaardigheid	Omschrijving	Score				
		1	2	3	4	5
<p>Contactualiteit (openstaan voor en afstemmen op): Ik ben iemand die in de situatie een passende toon weet te treffen. Ik toon daarbij respect, sympathie en belangstelling voor anderen. Ik zet daarbij mijn eigen opvattingen zo nodig opzij.</p> <p><i>(Hoofdstuk 3 paragraaf 3.1)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Ik spiegel in mijn gedrag, verbaal en non-verbaal, het gedrag van de ander. Ik kan mijn eigen vooroordelen naar de ander(en) expliciteren en daardoor effectief hanteren in het contact. Ik zorg voor een situatie waarin de ander zich gemakkelijk voelt. 					
<p>Sensitiviteit: Ik ben iemand die zodanig inspeelt op de gedachten, gevoelens, de standpunten en de situatie van de ander dat onnodige irritaties voorkomen of weggenomen worden.</p> <p><i>(Hoofdstuk 3)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Ik voel relevante onuitgesproken informatie, gevoelens, behoeften, belangen en gedachten van anderen aan of weet daarachter te komen. Ik houd in mijn gedrag zichtbaar rekening met gevoeligheden, emoties, twijfels en irritaties van anderen. Ik breng in groepen de onderlinge omgang ter sprake op een manier die door anderen wordt gerespecteerd. 					

Vaardigheid	Omschrijving	Score				
		1	2	3	4	5
<p>Luisteren, samenvatten, doorvragen: Ik ben iemand die geïnteresseerd is in anderen en ik kan uit gesprekken de belangrijkste informatie navertellen.</p> <p><i>(Hoofdstuk 3)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Ik ben iemand die interesse toont in anderen, hen stimuleert tot verder vertellen door oogcontact en houding. Ik vraag altijd door als de boodschap van de ander mij niet duidelijk is. Ik reageer op non-verbale signalen. Ik geef in samenvattingen terug aan de ander wat ik van de boodschap heb begrepen, zowel uit wat werd gezegd als uit de onuitgesproken lading van de boodschap. 					
<p>Feedback geven: Ik ben iemand die het gedrag van de ander ter sprake brengt, zodat deze zich bewust wordt van zijn gedrag en de effecten daarvan op anderen of op het bereiken van beoogde (organisatie)doelen.</p> <p><i>(Hoofdstuk 4, paragraaf 4.4)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Ik geef de ander in termen van concreet waargenomen gedrag terug wat hij heeft gedaan. Ik geef aan welk effect dat concrete gedrag op mij heeft. Ik geef de ander de gelegenheid om op mijn feedback te reageren en ik luister dan naar de reactie van de ander. Ik vraag in hoeverre de ander zich in mijn feedback herkent. Ik geef aan welk gedrag van de ander een productiever effect op mij zou hebben. 					
<p>Communicatie structureren in groepen: Ik ben iemand die richting en sturing geeft aan een vergadergroep om een bepaald doel te bereiken. Ik pas de stijl en methode van het sturen en richting geven aan de betrokken groep, de groepstaken en de situatie aan.</p> <p><i>(Zie website)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Ik kan aan de groep aangeven welk(e) doel(en) bereikt moeten worden. Ik breng structuur aan in de bijeenkomst (agenda) en maak onderscheid tussen beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming. Ik benoem en maak gebruik van de verschillende kwaliteiten van de groepsleden. Ik kan discussies samenvatten op hoofdlijnen. Ik kan standpunten van verschillende deelnemers expliciet maken. 					
<p>Leervermogen (interactief): Ik ben iemand die leert van samenwerking en communicatie met anderen en die de leerpunten daaruit omzet in effectiever gedrag in communicatie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ik ben leergierig in de omgang met anderen en vraag zelf om feedback op mijn gedrag. Ik pas verbetertips van anderen direct en effectief toe. Ik vraag aan anderen wat ik kan doen om de communicatie met hen te verbeteren. 					

Vaardigheid	Omschrijving	Score				
		1	2	3	4	5
<p>Vraagverheldering: Ik ben iemand die de problemen (of vragen) opmerkt in wat anderen vertellen. Ik kan mogelijke oorzaken opsporen, belangrijke gegevens zoeken en onderzoeken en verbanden leggen tussen gegevens om de oorzaak van een probleem te vinden (of om vast te stellen wat de vraag precies is).</p> <p><i>(Deel 2 hoofdstuk 6)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Ik stel gerichte vragen om problemen (vragen) helder te krijgen en vraag door tot die duidelijk zijn. Ik kan aangeven wat feiten, veronderstellingen en gevoelens zijn en aangeven welke rol zij spelen bij het probleem of de vraag. Ik leg verbanden tussen gegevens en kan de samenhang ertussen aangeven en er logische gevolgtrekkingen uit afleiden. 					
<p>Beoordelen van gedrag: Ik kan woorden en gedrag van de ander beoordelen.</p> <p><i>(Deel 2 hoofdstuk 7)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Ik kan mijn eigen gedachten en gevoelens over wat ik waarneem onder ogen zien als mijn eigen reactie op de feiten. Ik kan hypothesen over wat de ander voelt, denkt en doet bespreekbaar maken. Ik kan het STARR-model toepassen bij het beoordelen van gedrag. Ik kan het WACKER-model toepassen bij beoordelen. 					
<p>Coachen: Ik kan anderen zo begeleiden dat zij zelf in staat zijn vervolgstappen voor hun eigen ontwikkeling vast te stellen en uit te voeren.</p> <p><i>(Deel 2 hoofdstuk 8)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Ik stel vragen die de ander aan het denken zetten over zichzelf, zijn handelen en zijn toekomstwensen. Ik kan de ander de hulpbronnen en belemmeringen laten expliciteren die hem helpen of hinderen bij het bereiken van de situaties die hij zich wenst. Ik kan remmende gedachten bij anderen signaleren en hen stimuleren daar nieuwe gezichtspunten in te verkennen. Ik kan mogelijke weerstand van de ander concretiseren en formuleren in termen van behoeften. 					
<p>Adviseren: Ik kan (de) ander(en) gericht, vanuit mijn inhoudelijke expertise, voorstellen doen voor beleid, implementatie en uitvoering van beleid, die door die anderen daadwerkelijk kunnen worden gebruikt.</p> <p><i>(Deel 2 hoofdstuk 9)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Ik bezit de vakinhoudelijke kwaliteit die positief bijdraagt aan de aanpak van het vraagstuk van de ander(en). Ik neem het vraagstuk van de ander(en) als uitgangspunt voor mijn inbreng. Ik formuleer mijn inbreng in termen die aansluiten bij het vraagstuk en het taalgebruik van de ander(en). Ik stel vast of en in welke mate de ander(en) mijn inbreng kunnen accepteren en herformuleer indien nodig mijn advies op basis van mijn bevindingen. Ik stel vast of de implementatie van de inbreng door de ander(en) goed gemanaged kan worden. 					

Vaardigheid	Omschrijving	Score				
		1	2	3	4	5
<p>Informatie geven: Ik kan ideeën, meningen, standpunten en concepten in op de toehoorder afgestemde inhoud, media en taalgebruik duidelijk maken.</p> <p><i>(Deel 2 hoofdstuk 10)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Ik ken de kenmerken en de belangen van mijn toehoorder(s) en kan daar de passende inhoud, media- en taalgebruik bij bepalen. Ik kan ingewikkelde boodschappen structureren, vertalen en tot de essenties terugbrengen die van belang en begrijpelijk zijn voor de toehoorder(s). Ik controleer wat bij de toehoorders van mijn boodschap is overgekomen 					
<p>Omgaan met conflicten: Ik bereik vaak optimale resultaten in gesprekken waarin ik recht tegenover de ander(en) sta en er sprake is van meningsverschillen met een grote emotionele lading.</p> <p><i>(Deel 2 hoofdstuk 11)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Ik bereid mij voor door mij vooraf te verplaatsen in de situatie en de emoties van de andere partij(en). Ik heb oog voor de emoties van anderen, maar schiet daarbij zelf niet in de emotie, ook niet als de meningen en emoties van anderen afwijken van die van mijzelf. Ik bespreek de conflictpunten met anderen zonder die uit de weg te gaan. Ik voel relevante onuitgesproken informatie, gevoelens, behoeften, belangen en gedachten van anderen aan, of weet deze aan de orde te stellen. Ik vraag naar de betekenis van non-verbale en paralinguïstische boodschappen. Ik stel waar nodig de manier van communiceren aan de orde (metacommunicatie). 					
<p>Controleren en corrigeren: Ik ben iemand die zelf concreet, dat wil zeggen op basis van feiten, vaststelt of anderen zich houden aan de gemaakte afspraken.</p> <p><i>(Deel 2 hoofdstuk 12)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Ik spreek de ander direct aan op de gemaakte afspra(a)k(en) en zijn verantwoordelijkheden daarvoor. Ik accepteer het als afspraken niet zijn nagekomen door oorzaken buiten de betreffende persoon om. Als afspraken niet (goed) nagekomen zijn, maak ik met de betreffende persoon (SMART-)afspraken over de condities waaronder hij de afspraak wel zal nakomen. Ik spreek sancties af over het niet nakomen van afspraken en aarzel niet die te gebruiken zodra dat nodig is. Ik spreek anderen aan op basis van hun feitelijk handelen en stel op basis daarvan feitelijk, zonder in emotie te schieten, vast in welke mate de gemaakte afspraken zijn nagekomen. 					

Vaardigheid	Omschrijving	Score				
		1	2	3	4	5
Onderhandelen: Ik ben iemand die optimale inhoudelijke resultaten kan bereiken bij gesprekken met tegenstrijdige belangen. <i>(Deel 2 hoofdstuk 13)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Ik bereid mij voor door mij vooraf te verplaatsen in de situatie en de belangen van de andere partij(en). 					
	<ul style="list-style-type: none"> Ik heb oog voor de belangen van anderen, maar verlies mijn eigen belangen ook niet uit het oog. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Ik ben vasthoudend als het gaat om het realiseren van mijn wensen, maar blijf de goede sfeer bewaken. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Ik kan aangeven welke onderhandelingstactiek ik inzet en waarom ik dat doe. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Ik zoek altijd de samenwerking en begin bij wat gezamenlijke belangen zijn. Ik ga voor oplossingen die uiteindelijk alle partijen het meest opleveren. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Ik weet anderen voor eigen standpunten of ideeën te winnen. 					
Overtuigen: Ik ben iemand die anderen kan overtuigen en hun instemming kan krijgen voor plannen, ideeën, diensten of producten. <i>(Deel 2 hoofdstuk 14)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Ik breng ideeën en voorstellen beslist en met enthousiasme naar voren. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Ik kan in mijn argumenten aansluiten bij wat belangrijk is voor de ander(en). 					
	<ul style="list-style-type: none"> Bij weerstand onderzoek ik de behoefte die eronder schuilgaat en sluit daar mijn argumenten op aan. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Ik breng structuur aan in de bijeenkomst (agenda) en maak onderscheid tussen beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Ik benoem en maak gebruik van de verschillende kwaliteiten van de groepsleden. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Ik kan discussies samenvatten op hoofdlijnen. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Ik kan standpunten van verschillende deelnemers expliciet maken. 					

Conclusie nulmeting (op welke punten heb je iets te leren?):

- ...
- ...
- ...

1.4 Oefeningen

1. LSD-techniek

- a) Vorm tweetallen.
- b) Interview elkaar over je hobby's of vrijetijdsbesteding. Begin met luisteren, vat samen wat de ander zegt en vraag er dan op door. Herhaal deze procedure vijf keer in het interview. Daarna wissel je van rol.
- c) Bespreek met elkaar na wat het voor effect heeft om deze procedure zo toe te passen.

2. Zelfevaluatieformulier nulmeting

- a) Werk in drietallen.
- b) Vul het zelfevaluatie nulmetingformulier individueel in en bespreek het met twee medecursisten. De bespreking wordt afgerond met een conclusie over jouw beginsituatie als professional op het terrein van professionele gespreksvoering.
- c) Bespreek ook de formulieren van je medecursisten op deze manier.

2.1 Communicatie

Communicatie is de verzameling signalen die waargenomen en geïnterpreteerd kunnen worden, al dan niet in overeenstemming met de bedoeling van de zender van die signalen (Piët, 2005). Om te overleven heb je anderen nodig, en anderen jou. Je bereikt elkaar via communicatie.

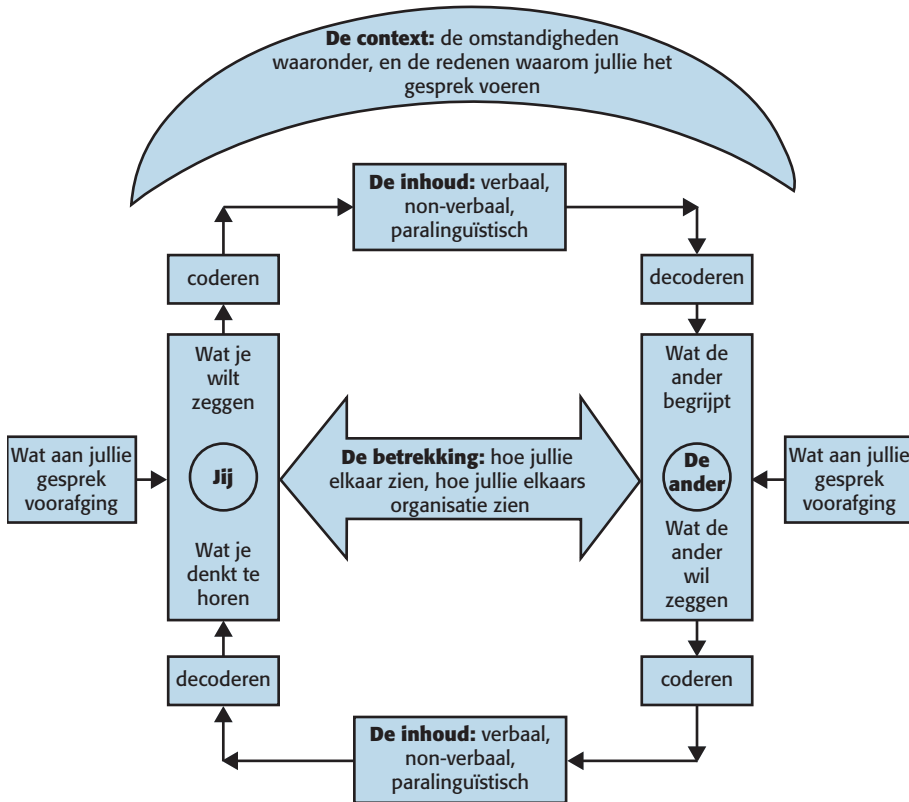
Het zou ideaal zijn als je elkaar direct kunt verstaan. In de werkelijkheid verpakken we onze boodschap in houding, gezichtsuitdrukking, gebaar en woorden. De ander ontcijfert die boodschap, maar kan die signalen anders interpreteren dan jij bedoelt. Daarom is het bij professionele gesprekken op het werk absolute noodzaak om steeds na te gaan of je de ander goed hebt begrepen. Je kunt je op je werk geen misverstanden veroorloven. Buiten je werk kan het natuurlijk ook geen kwaad om misverstanden te vermijden.

Als je je bezighoudt met communicatie, is het van belang om je bewust te zijn van een aantal kenmerken van communicatie:

- Communicatie is cultureel bepaald en daarmee gebonden aan de spelregels, gedragsconventies en taalcodes van de context waarin je spreekt met elkaar. De rapper verpakt zijn boodschap over aids in woord en gebaar op een andere manier dan de medische specialist die een lezing houdt op een medisch congres over datzelfde onderwerp. In feite spelen culturele overeenkomsten en verschillen een belangrijke rol bij geslaagde communicatie – en helaas nog meer bij miscommunicatie.
- Communicatie kan impliciet zijn en expliciet. Als ik een blauwe blazer aan heb met gouden knopen, communiceer ik een boodschap over mijn status en welstand, maar doe ik dat meestal impliciet. Als ik speciaal voor de gelegenheid een ridderorde opspeld, is mijn boodschap expliciet.
- Communicatie kan plaatsvinden tussen twee personen, maar kan ook plaatsvinden tussen een persoon en een groep of tussen groepen onderling. Bij communicatie met grote groepen spreek je van massacommunicatie.

2.2 Het communicatieproces in beeld

Communicatie wordt wel gezien als een proces van zenden en ontvangen van informatie. Als jij praat zend je informatie naar de ander. Als de ander praat, ontvang je informatie. In werkelijkheid is de communicatie in een gesprek een veel complexer proces. In figuur 2.1 is die complexiteit in beeld gebracht.



Figuur 2.1 Het communicatieproces in beeld

In het model wordt onderscheid gemaakt tussen de inhoud, de betrekking en de context van de communicatie. Hierna worden deze begrippen nader toegelicht.

1. De inhoud van communicatie

Via communicatie wordt een boodschap uitgedrukt of duidelijk gemaakt. Je beschikt over een mix van expressiemogelijkheden. Je kunt **verbaal** duidelijk maken wat je bedoelt, maar ook **non-verbaal** door je houding, motoriek, gelaatsuitdrukking, oogcontact en soms ook lichamelijk contact. Verder probeer je je boodschap te verduidelijken door **paralinguïstische signalen**, door te variëren in intonatie en volume, door het gebruik van stiltes.