

1

Heeft dit boek wel nut?

‘There is much pleasure to be gained from useless knowledge.’¹
(BERTRAND RUSSELL)

1. Als je geen aanleg hebt om goed te communiceren, zul je het ook nooit leren.
2. Leren om anders te communiceren is geforceerd en gemaakt; je moet vooral jezelf blijven en je niet anders voordoen dan je bent.
3. Ik ben een enorm goede vakman. Dat is in mijn beroep veel belangrijker dan communicatie.
4. Ik ben nu eenmaal rechtdoorzee. Mensen moeten me maar nemen zoals ik ben. Als ze er niet mee om kunnen gaan, is dat hun probleem.

Bovenstaande stellingen zijn veelgehoorde excuses van mensen die niet goed zijn in communicatie. Als je ze zou geloven, is het aanleren van communicatieve vaardigheden inderdaad onmogelijk, onnatuurlijk, onnodig en onecht. 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 geven we aan de hand van de vier genoemde stellingen aan waarom:

.....
¹ Citaat afkomstig uit Van Eeden (1994). Vertaling: ‘Je kunt veel plezier hebben van zinloze kennis.’

1. het volgens ons wél mogelijk is om goed te leren communiceren;
2. leren communiceren net zo natuurlijk is als het aanleren van alle andere dingen;
3. goed vakmanschap alleen zelden voldoende is;
4. gebrek aan tact geen excuus is.

1.1 Communiceren: oefening baart kunst

Als je het met de eerste stelling hiervoor eens bent, kun je dit boek maar beter wegleggen. Iemand met aanleg voor communicatie pikt misschien nog een paar aardige tips op, maar als je weinig of geen communicatieve vaardigheden hebt, zul je het in dat geval toch nooit leren.

Veel mensen denken dat communiceren net zo iets is als schilderen: 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 bij 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 die we hieronder zullen bespreken:

- fase 1: onbewust – onbekwaam;
- fase 2: bewust – onbekwaam;
- fase 3: bewust – bekwaam;
- fase 4: onbewust – bekwaam.

Fase 1: onbewust – onbekwaam

In deze eerste 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 in deze fase

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 een instructeur aanwezig die voorkomt dat er brokken gemaakt worden door 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 plaatsneemt, 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 het leren van communicatieve vaardigheden doorgaans geen instructeur aanwezig is. Als gevolg hiervan stopt het leerproces vaak in de tweede fase (bewust-onbekwaam). Er is geen sprake van het systematisch aanleren: 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 rijinstructeur 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 gefrustreerd in fase 2



AFBEELDING 1.1 Een typisch geval van bewust-bekwaam.

Foto: 123RF

van bewust-onbekwaam blijven hangen, maken zichzelf dan (met behulp van de stellingen aan het begin van dit hoofdstuk) wijs dat communicatie er eigenlijk niet zo veel toe doet.

In de ideale situatie leert iemand in de derde fase (bewust-bekwaam) echter stap voor stap steeds effectiever te communiceren. Kenmerkend voor deze fase van het leerproces is dat men zich bij elke handeling nog 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. Dat is onlosmakelijk verbonden met de derde fase van het leerproces en zorgt ervoor dat de vaardigheden echt goed worden aangeleerd. Zo wordt een veilige basis gecreëerd waarop altijd kan worden teruggevallen.

In de bewust-bekwaamfase haalt men het rijbewijs. De examinatoren van het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen (CBR) 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 er meer bij na te hoeven 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, dat er geen opstoppingen ontstaan en dat mensen niet hoeven te remmen of bijna op elkaar botsen. Dit komt de verkeersveiligheid uiteindelijk enorm ten goede. Een onervaren chauffeur mist dat inzicht nog 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 in de vierde fase een eigen stijl gaan ontwikkelen. De fout van veel mensen is echter 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 ontbreken doorgaans de bewuste fases 2 en 3, waardoor zij zichzelf niet bijsturen en ingesleten fouten blijven herhalen. Er zit daardoor 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 alweer ging, maar ze 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 meer 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 eerstgenoemde 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

Stelling 2: 'Leren om anders te communiceren is geforceerd en gemaakt; je moet vooral jezelf blijven en je niet anders voordoen dan je bent.'

Als de eerste stelling uit de vorige paragraaf zou kloppen, is het tijdverspilling om dit boek te lezen. Als de tweede stelling zou kloppen, moet je je 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 ... Wat voor rampen staan je dan te wachten?

Veel mensen denken dat de manier waarop iemand communiceert een directe afgeleide is van zijn persoonlijkheid en dat het aanleren van ander communicatiegedrag dus ook zal botsen met die persoonlijkheid. Persoonlijkheid zou een min of meer vast en constant gegeven zijn. Psychologen trekken dit echter sterk in twijfel. Persoonlijkheid wordt niet meer zozeer gezien als een statisch geheel met een zeker eindpunt, maar veel meer als een dynamisch en dus steeds veranderend groeiproces. Elk leerproces en elk stukje kennis dat iemand verwerft, zorgt ervoor dat iemands persoonlijkheid 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 bijvoorbeeld 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 een hartinfarct hebben dan extreme B-types (zie bijvoorbeeld Verma et al., 2021; Booth-Kewley & Friedman, 1987 en Rosenman et al., 1975.). 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 met behulp van o.a. mindfulness 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 ook toe leiden

dat mensen zich in moeilijke situaties zekerder voelen en dat ook uitstralen.

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 kort-aangebonden. 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:



AFBEELDING 1.2 Ieder mens heeft verschillende communicatiestijlen in zijn repertoire.

Foto: AP Photo / Adam Butler

De heer U. – afdelingschef van een onderneming – geeft een van zijn medewerkers een uitbrander, omdat die voor de zoveelste keer te laat op zijn werk is verschenen. De heer U. 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 vervolgens misschien als iemand die gemakkelijk is in de omgang, terwijl zijn puberdochter hem juist ervaart als ouderwets en streng.

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 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 wie je aan de lijn hebt. 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 communicators 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') uit het begin van deze paragraaf 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 wie je bent, maar niet wie je wordt door verandering. Om maar vooral niet te hoeven veranderen, worden vaak de meest uiteenlopende excuses aangehaald. Het

volgende excuus is er een die wij heel vaak hebben gehoord van mensen die slecht communiceerden:

Stelling 3: 'Ik ben een enorm goede vakman. Dat is in mijn beroep veel belangrijker dan communicatie.'

Deze 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. Hun onzekerheid vermindert echter snel als je ze met behulp van goede instructies meer controle en beheersing geeft over het communicatieproces.

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 zien wij nog steeds veel bedrijven die hun werknemers een bevordering geven die louter is gebaseerd op hun vakinhoudelijke prestaties in het verleden. Deze bedrijven houden hierbij (te) weinig rekening met het ontbreken van vaardigheden die nodig zijn voor de nieuwe functie. Dit is de reden dat deze bedrijven te maken krijgen met het beroemde **Peter principle**: 'In an organization, each person rises to the level of his own incompetence.'² Het komt er dus op neer dat iemand binnen een organisatie net zo lang promotie zal maken totdat hij niet meer optimaal functioneert. Dan maakt hij geen promotie meer. In feite zit hij dan dus een functie te hoog.

1.4 Flexibiliteit en gedragsverandering

Stelling 4: 'Ik ben nu eenmaal rechtdoorzee. Mensen moeten me maar nemen zoals ik ben. Als ze er niet mee om kunnen gaan, is dat hun probleem.'

.....
2 Dit is een citaat van de Amerikaanse managementgoeroe Lawrence J. Peter (Peter & Hull, 2009). Vertaling: 'In een organisatie zal iedereen promoveren tot het eigen incompetentie-niveau.'

De vierde stelling wordt vaak als argument gebruikt door mensen die zichzelf eerlijk en direct noemen, terwijl ze eigenlijk gewoon bot en tactloos zijn en daardoor vaak de gevoelens van andere mensen kwetsen. Wellicht hebben zij weleens geprobeerd om hun communicatie te verbeteren, maar zijn ze daar niet in geslaagd. Ze zijn blijven steken in de tweede fase, de bewust-onbekwaamfase. 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 je deze mensen een goede communicatietraining geeft, kunnen zij de impasse doorbreken en doorstromen via fase 3 naar 4 (onbewust-bekwaam).

1.5 Tot besluit

In dit hoofdstuk hebben we je er hopelijk van kunnen overtuigen dat dit boek wel degelijk nut heeft, omdat het heel goed mogelijk is om je communicatie verder aan te scherpen. De weerstand die sommigen hebben tegen verandering, berust vaak op aannames die gemakkelijk te weerleggen zijn. Het argument dat je jezelf moet kunnen blijven op je 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 of de organisatie eisen aan je waarbij je je ongemakkelijk voelt en waarin je jezelf voortdurend moet forceren, dan moet je je ernstig afvragen of dit beroep of deze organisatie wel geschikt voor je is.



Op www.pearsonmylab.nl vind je studiemateriaal en de eText om je begrip en kennis van dit hoofdstuk uit te breiden en te oefenen.