ln de dagelijkse omgang met elkaar gaat het om het leggen van contact.

Je

Herkenbare richt je met aandacht op de ander. Het gaat ook om goed leren communiceren. Het is belangrrl-k écht contact en gerichte aandacht

situaties dienen als uitgangspunt voor verheldering van de leerstof.

De achtertiggende theorie hetpt je gericht verder te zoeken in de Iiteratuur. te hebben voor de ander. Het is een voorwaarde voor het optimaIiseren van de (werk-)retatie.

Het met elkaar doorwerken van het boek binnen een [es- of trainingsgroep hetpt je

de leerstof eigen te

Praktíjkgerichte .

praktische sociale vaardigheden biedt

je

:

maken en de kracht van de toegepaste vaardigheden te ervaren. basiskennis en -vaardigheden voor communicatie .

inzicht en interactie

in wat communicatieve en interactionete

Met deze kennis en vaardigheden

teg

. . . de vaardigheden handvatten instrumenten mogelijkheid om zijn

om te om de reftecteren jezetf vaardigheden nieuwe en

zelftoe te passen

leervragen te ste[[en

Het doe[

is

jij

een fundament voor het ontwikketen van meer beroepseigen, specifieke en complexe vaardigheden die

je werkuitvoering kwatitatief verhogen. Praktiikgeri De auteurs van dit boek werken zelf in een relatiegericht beroep. Zij hebben een schat aan

jezelf

verder te bekwamen in communicatie en interactie. Dit

heb

je

nodig,

hte sociale

ervaring in communicatie en interactie binnen de hulp- en dienstverlening en in het ondenrijs.

vaardigheden naast gedegen vakinhoudetijke kennis om een soepele, respectvo[[e en resultaatgerichte ¡nteract¡e

Met aandacht voor de ander met de ander te bewerkstelligen. Het succes van samenwerken met etkaar hangt waarop

jij

tijdens de studie en in

af je van de wijze

werk met een ander omgaat. Dit geldt voor etk retatiegericht

Milam Groen, Henk Jongman Adriénne van Meggelen beroep.

lweerre ,Jrt¡r

SER}E

+ il

Noordhoff Uitgevers

TT il

f 'H

NUR 74I lsBN 978-90-01-79549-8

ilil11ililililililIilrilIril

T

www.noordhoff

u

itgevers.nl

rdhoff Uitgevers

39 @

Noordhoff Uitgevers bv

2 Relotie en Communicotie

Wat is communicatie? Zender en ontvanger lnhouds- en betrekkingsniveau De vier aspecten van communicat¡e Verbale en non-verbale communicatie Metacommu

n

4

(

2.t 2.2 2.3 2.4 2.5 2.6

icatie 2.7

Relatie en beroep 2.8

Empathie

Gedrag 40

Congruentie 44 Verbale communicatie 41

lncongruentie 44 Non-verbale communicatie 41

Ondersteunende gebaren 46 lnterpersoonlijke commun¡catie 41

Representatieve gebaren 46 Referentiekader 42

Expressieve Sebaren

47 lnterne ruis 42

Persoonlijke ruimte 49 Externe ruis 42

Morele zelfsturing 55 lnhoudsniveau

42

Manipuleren 56 Betrekkingsniveau 43

Beroepscode 57 Aspecten van communicatie 43

Billijkheidstheorie 58

COIVIMUNICATIE 40

@

Noordhoff Uitgevers bv

@

Noordhoff Uitgevers bv

RELATIE EN

41.

Stoppen

\*

(

kunnen hem aard¡g raken.' LodewÜk zegt wat gebeuren, lacherig: in Delft 'Wat kan waren er we nu ook helemaal

wel wat gewend!' Het een is 4 uur

door de 's nachts wanneer Kees naar

alcohol en vermoeidheid st en zegl: in

'lk begrepen heeft met de

jaarclub,

inhoudt.'

gedragsbeTnvloeding onderzoeken, kom

je

onder andere terecht bij de communicatietheorie. Deze houdt zich bezig met waarneembaar gedrag. DaarbÌj is niet het waaróm van het gedrag belangrük, maar het hóe. lvlensen gedragen zich in contact met anderen op een bepaalde man¡er en cÐ

Wat is communicatie?

tijdens het contact worden boodschappen uitgewisseld, er vindt communi- catie plaats. Dit gebeurt niet alleen via spraak. Zestig tot tacht¡g procent van onze communicatie vindt plaats door middel van

f

ichaamstaal. Onder-

De l¡lxt- ruår. stellen ln ÀanÀ.punt, leiOraad d¡t openingscasus b" to.t't hoofdstuk hoe nõdscfrap hiervoor verstaan interactie alle gedrag lees vormt laat die ze je

de er zien overgebracht is over de relatie beide communicatie' theorie dat de verschillende iets tussen communicatie van geheel wordt' twee Watzlawick De anders lijkt mens personen aspecten niet voor en zo onder' is eenvoudig is als het

beide Je partijen kunt

je

helder' voor- kan beinvloeden'

van communicatie' zijn bekende uit- betrokken bij' en

zoek heeft aangetoond dat de meeste mensen rttàãt

7o/o

oppikken van wat er in een gesprek wordt gezegd! De uitgewisselde informatie kan heel divers zijn: van treintijden tot een liefdesverklaring. Communicatie door middel van gesproken taal heet verbale communicatie. Communicatie via

Verbale lichaamstaal wordt non-verbale communicatie genoemd.

communicatie t|d Communicatie elkaars verbale vindt en dus non-verbale plaats door gedrag informatie waar ren. Zelfs als

uit te wisselen en tegelijker-

Non-verbale

ãnOãrOeel iün nË\*rst contact leven nestaan en te met de van zÜn. maatschappelUke

de de irlgewikkelde Communicatie, ander, 'ãommunicaiiur..g"lt' ¡s een processen, noodzakelÜke orde' het aangaan Het

verwerft' waardoor gaat' voorwaarde van kortom' zonder relaties hij vanaf zich om voor en menselijk het daarvan

het het begin leggen menselUk geheel

gedrag' van

van

Maar Communìcatie wisselen catie wat moeten veronderstelt is nu zijn: is precies kort een gezegd: zender dat die communicatie?

er minstens en het een uitwisselen ontvanger' twee deelnemers van Hierover informatie' aan lees

je

niets doet, communiceer

je;

het te is nemen onmogelijk

en te je

interprete- neutraal

communicatie

te gedragen. Watzlawick formuleerde het zo: 'Al het menselijk gedrag in de aanwezigheid van een ander is communicatief, het is voor mensen onmogelÙk om in elkaars aanwez¡gheid niet te communiceren.'

Het woord uit-

@

Zender en ontvanger

paragraaf 2.2.

de je

meer communi-

in

ding Communicatie De ander is. Elke reageert vorm ¡s circu{air, van op zijn gedrag beurt wat ¡s impliceert weer een reactie op de dat eerste op er een het persoon, gedrag voortdurende van enzovoort.

een beTnvloe-

ander.

Gedrag

Gedrag handeingen ten mensen. de persoon; en gevoelens, kun

Er je

is van, de omschrijven een wisselwerking en en wisselwerking de datgenã innerlijke, als trissen wat het tussen niet-waarneembare

totaal aan wat de van de zich buitenkant omstandigheden alle in hem uiterlijk zichtbaar processen afspeelt' waarneembare

in is: zijn en tn

zÜn

buiten. gedach-

Wanneer no

twee gelükwaardige gesprekspartners met elkaar communiceren,

municatie.

lnter- persoonlíjke

communicatie

handelen. Wanneerje op zoek

J ;: de

. JU

stelt

de

bood- odeert

gaat naar de strom¡ngen die gedrag en

l¡-ker s ontvanger

dan

he

s.

Jtj

42

bv

Enzovoort

lnhouds-

@

Noordhoff

Uitgevers

is circulair

Referentle- kader

tnterne ruis

Externe

FIGUUR

2.1 Communicatie

lentler

Botì(lsch.ìP

0[1varìÈ.el

0ntvanPer

wOltll

Zerltler

wodl

Buodstlh;tP

lctìoe'

ontv.ìrlÉer

Zentfet

Uo0tlschilP

0ntvanger

als zender

w

boodschap

beïnvloed

door allerlei waarnemen'

je

als bÛ

de anoer'

ontstaan. mensen Dit ;i"nË Externe ffiil;;;i;, loeiende wordt Ëú;;t',:,f"..1#:'å"1""3åJ"]}ng ruis niet interne sirene Aansezien.de- treedt gel'rjk bûvoorneerd langsr¡ot' ruis 1!nll-''o"n'to. op gen

wall"Tl ::-"]l^-:.';:;

o\*t ;mîl::\*::ill:"ffii:i{lit

ittãi"" n",

beremmerend ruis t"

,orek 'o':ä,;;;iñ"iîuutruinot. kan een een (¿

goedbedoeld

werkt op de

fuis

ambulance

met

@

lnhoudsnlveau

of ars als er het tijdens

gesprek

in

ren

ee^ ¿omnonìêerer4'

Hwr

\

Voo? Lz',"f:Y.\ifrl?ti

en betrekkingsniveau

De "tno"o.niu"tu inhoud

van een geeft boodschap

aan wát de wordt

boodsch iäiúååi,å, :,îãîä'i'-,.'ó\*ã",0::::y,;î"ï:ïiijii"Î':'lilo\*.r

uiting' Een

van het een

schap

voorbeeld

wat de zender van

I

kant' De relatie Naast de strikte of betrekking die

inhoud je met

n!""ätääältlcatie oãäããi l¡t"orbeeld een-relationele

een vriend' klant of collega

COMMUNICATIE @

Noordhoff Uitgevers bv

RELATIE EN

43

je voorhoofd een ander. bepaald dus non-verbale niceert. hebt, aan er glimlach op hôe weer geeft De verschillende Dit door de wijze bijzonder en kleur noemen boodschap commun¡cat¡e. u¡tgesproken een de waarop intonatie aan keurende uit we manieren de vandaag' de wordt het communicatie. en boodschap wordt. Je betrekkingsniveau. blik de overgebracht. kunt overbrengen. komt manier kan Dezelfde een positief een overkomt, boodschap waarop Deze stuk zin Dit De overkomen bepaalt met minder gebeurt Het de inhoud wordt daarbij boodschap met betrekkingsniveau mede positief in van onder dezelfde wanneer grote een de hoe andere wordt gefronst over zin mate je

inhoud die 'wat commu-

op inge- met met geeft

de

zie

Betrekklngs. niveau

kleed. Als

Aspecten van communicatie

a

( je

een commando krÜgt 'Doe de deur dicht!', dan voelt dat voor jou wordt:

als 'Wilje ontvanger de deur heel even anders dichtdoen, dan wanneer asjeblieft?' op zachtaard¡ge De boodschap wijze krÜgt gevraagd een bepaalde gevoelswaarde. steeds het dichtdoen van (@ Erpressief aspect

Je de ziel dat deur is, de inhoud van de boodschap nog

maar de manier waarop dit gebeurt,

belangrijk kleurt de relatie je

ervan (betrekking) bewust te tussen zÜn hoe

zender je

de boodschap en ontvanger. overbrengt.

Het is dus

De vier aspecten van commun¡cat¡e

Naast relationele de zakelijke kant, de kant betrekking, van informatie zoals

je

uitwisselen hebt kunnen (de lezen inhoud), in voorgaande is er een

paragraaf . De zender van de boodschap geeft in zijn communicatie ook aan hoe de relatie is met de ontvanger. Schulz von Thun (20L0) heeft naast de inhoud en de betrekkingsaspecten van de boodschap, die hü het zakelijke en relationele aspect noemt, aan- dacht voor het expressieve en appellerende aspect van de communicat¡e.

. . . . Hij het het het het noemt zakelijke appellerende expressieve relationele ze de aspect vier aspect aspect

aspect aspecten van de commun¡catie:

ln een model ziet het eruit als weergegeven in figuur 2.2

FrcuuR

2.2

De vier aspecten van de boodschap - een psychologisch model van de menselijke communicatie

Zakelijk aspect

@

Relationeel aspect Brcnì Schulzvon lhùn

Borxlschdp

Appellerend aspect

P

@

Noordhoff

Uitgevers

bv

@

Noordhoff Uitgevers bv

RELATIE EN

COMI\4UNICATIE 45

44

De woorden die iemand uitspreeK geven de inhoud van een boodschap weer,

.

Laat

blijkt voor Hlj krUgt iet serieus

dt de relatie Positief'

GE) Velbale en non-vefbale

gebeurt dit onbewust. je

emoties Sommige uit. Meestal

gefaats-

culturen, (Endt-Meijting, uitdrukkingen

andere zijn 2009).

worden specifiek overal voor herkend

bepaalde

Congruentie lncongruentie

communicatie

de l¡chaamstaal Woorden kun

bepaalt hoe de ander de boodschap interpreteert.

je

niet zegt. L¡chaamstaal

je

kiezen;

je

kunt zelf bepalen wat

je

wel en wat deze vaak onbewust is echter en veel het ¡s moeilijker een afsp¡egel¡ng onder controle van wat

te je

houden,

je toont

Met woorden kun

werkelijk je

lichaamstaal

voelt.

verloochentje

je een andere boodschap uitzenden, maar

ri

tact dat namelijk Elk geen contact maken zin hebt af op beg¡nt met in gevoelens de een contact. ander. met medereizigel non-verbale ln Je meestal de je sluitje trein dit

juist niet of communicatie. daardoor ga in ie en wel dezelfde naar wordt wilt, af buiten kun

en daarom houding Je geeft je

kijken stemt bijvoorbeeld eerder non-verbaal gaan je

of lezen houding zitten geloofd.

oogcon-

als

aan als je hij

(

je geen contact wilt. Als

of zü. Als de ander z¡-n benen over elkaar slaat doe

Houd¡ng en oogcontact z|n zijn: gezichtsuitdrukkingen stem, lichaamshouding en twee van de non-verbale uitingen, de andere

bù emoties, gebaren, kleding, intonatie van de persoonlijke of ñTsieke afstand. 2"5.1,

Gezichtsuitdrukk¡ngen Door middel van gezichtsexpressie

druk

je onder andere

jij

dit ook, wanneer hij gaat verzitten doe

jÜ dit eveneens. Na verloop van tijd gaat dit automatisch. Voorwaarde Als

je

naar iemand hiervoor kÜkt is wel die

datje je

erg elkaar aardig aardig vindt, worden

vindt of je denkt pupillen te vinden.

groter.

De zender noch de ontvanger is zich hiervan bewust, maar de ontvanger neemt de informatie onbewust wel op en kr¡jgt posit¡eve gevoelens voor de zender. Onderzoek heeft aangetoond dat uit twee foto's waarop hetzelfde portret te zien was, de proefpersonen de foto kozen waarop het model grotere pupil- len had.

NON-VERBAAI Flirten kun

je

FLIRfEN

heel goed non-verbaal doen. Stel bevindt en je

iemand voor dat ziet je met je

in wie

een je

café wel in contact zou willen komen. Enkele 'adviezen' om contact te leggen zonder . iets Probeer te zeggen, oogcontact zijn:

te krUgen, maar

je

ogen niet over iemands hele lichaam dwalen; kijk alleen naar het

. . .

gezicht. Glimlach naar de ander. Raak de ander niet aan. Draai

kijk niet langer dan drie seconden naar iemand.

. .

je

lichaam naar de ander toe. Ga hetzelfde drinken als de ander. Beweeg hetzelfde als de ander; sp¡egel hem.

Onderzoek ;åä

il;ì;üi;È:y:\*".\*ii:"i:tfftHlu:l

heeft uitgewezen

dat non-verbale

communicatie

zo

;: rood äö;":j; .]:r:il:::'i:'iåä.f,Tiäii:::\*sl\*ru;::î::í:J,lh

aangelopen

lichaam

hoofd zegr oatJY "',1"1]'i]-^-n.^'

tegendeel-zien' ''

";xn::J'îîi een vijf ;Jåi keer

:

i

;

:'

woord en lichaamstaal

laZ ¡mmers

het

elkaar

i

overeenkomen.o"t"ou"'""iit"rniìï"totcongruentiegenoemd'lncon- : gruentie is het

r\*nån åìrtut verstèrken

wanneer ze met

tegengetd;"iä;i";t \*àãt¿ Ë" lichaamstaal

spreken

:

Noordhoff U¡tgevers bv 46

Er

z ij

@

n zeve

n

u n

i

ve rs e

r

e e m

oLî'\* j::

å"J::l#::",iä[T,iiÎå";

;:", Jfl

Jî"H:t

je :

:rti:i:lil""TiJ daa ri

n?

'5;

FtcuuR

; ;ãi ui"

"í"

rñ" herke n

2.3 Diverse

gezichtsuitdrukkingen

Soms den om woede al

van je worden

is cultuur emoties

het laten

de en aangeboren te civitisatlre' laten

tiã"' gezichtsuitdrukt1i:g"l

"H;îì;

È"n voorbeeld:

ì;

verschillende

de universele

lnd"tdtukt 'culturen

die uiting niet

woede door gepast van

invloe-

te

laten zien, zet

ti"n uunìä'nlo-\*ntanoen

Nederland

probeert

je je n'n"n

t"

oíà-''r''"iãlgemeen

'å"u'äåó'"iruur.'

of.hettonen deze ln

!lu1t: emotie ""n

van te beheersen' verdriet: in

terwiil in andere u"rOiiet oPenlÜk Mensen hebben uitdrukking controle en zich zo goed doen. Gez¡chtsuitdrukkingen landen het getoond wordt' hun gezichts- meestal onder gebruiken deze om

mogelÛk

voor

te

zUn

FrcuuR

2.4 Emoticon

daarom bron iemand van zich niet informatie de voelt' betrouwbaarste ln over informele

hoe

diÉitale communicatie fråt genruixetuk of gevoel uit o@o

@@ @o WE is het om

je emotie te drukken met beñulP van een zogenoemde emoticon $iguur

@@@

@@ c@

0ndersteu' nende

2'4)' Íalloze varianten hun weg ¡n vinden ¿s 5sçi¿ls wereldwijd

media'

gebaren

je je er .

lã maaxt bewust van bent' deze gebaren dersteunen' ze zelfs wanneer bijvoorbeeld

niemand

dit zijn de in een

te accen- het ziet'

Representa- tieve gebafen

COMMUNICATIE @

Noordhoff U¡tgevers bv RELATIE EN

47

cultuur gebaar, zo maar is. Bijvoorbeeld in lran is dit

juist de duim een omhoog is in Nederland een posit¡ef

obsceen gebaar.

FRANSE GEEAREN De Fransen kennen een gebaar waarbij ze met hun hand een draaiende beweg¡ng rond Met dit hun gebaar neus - maken.

het draaien met de hand om de neus - kunnen de Fransen laten weten dat

t

je

dronken bent: 'Je hebt een glas

om

je neusl'. Ook als ze over een ander praten die dronken is, kunnen ze dit gebaar maken.

B rcn : www.llchaamstaal.n Vf ra

n

Expressieve gebaren zijn de gebaren die

krljk.h

tnl

je gebruikt

om

je

uit te drukken.

hpressieve Deze uitingen kunnen worden herkend door anderen, büvoorbeeld

Éebarcî

Vele gebaren hebben een beperkte geograf¡sche verspreiding en andere komen over grotere geb¡eden

voor. De tien Napolitaanse gebaren hiernaast, uit een publicatie

van Andrea de Jorio uit 1832, hebben of hadden de v0lgende betekenis: 1 stilte; 2 ontkenn¡ng; 3 schoonheid; 4 honger; 5 spot; 6 vermoeidheid; 7 domhe¡d; 8 pas op; 9 oneerlijk; 10 listig. Sommige hiervan, zoals 1 en 5, zullen op zijn minst in heel Europa bekend zijn, terwijl andere, ¿oafs

je schouders ophalen, ofje'handen ten hemel heffen'als teken datje het niet Bedenk meer zelf weet. verschillende Expressieve situaties gebaren waarvan

maakje je

ook weet wanneerje dat

je toen alleen bepaalde

bent.

gebaren maakte.

Frcuun

2.s Gebaren

ffiffi

I

en 10, buiten ltal¡ë m¡sschien nergens begrepen worden.

Noordhoff @

Uitgevers bv 48

n wÜze eed

coniact, van je je

communiceren;je

bÜvoorbeeld anders dan voor een zendt

een soll¡ci-

neer van je

er verzorgd uitziet' iemand

gevormd, ook Binnen

oP bas¡s

e o's, nen e van verzorg¡ng.

toon of veel de bepaalde vallen' groep bedrijven

waaraan Dat sekteleden doen ze ze zich jasje-dasje door z¡jn' confor-

hun

Maar

voor de mannen

gelden:

waarmee

de organisatie en voor een de vrouwen ¡ooOscfr¡ een iverse n wil mantelpakje' maatschappelÜke

overbrengen' opleidingen, Of bedrijfskleding' ln bÜvoorbeeld vorming het ondewvijs en de de

;iherken ¡ Á jacquet een september, vernissage nde. of je donker

verschillende

dragen of op de het dames kledingcodes formele boekenbal' vaak gelegen- uitbun- Op

en

een kledingsvoorschrift'

ANp .- 29 DEcÉMBER

pak'

BÜ

(wrnr'nrenras TTDi1HRIFT vooR GBNEBSKUNDE' zz oncnlrsnn zoro) Kledinghuisartsbelangr'rjkvoorVertrouwen patiënt

Een huisarts

2o1o,

@ANP

GRONINGEN

geeft een vaccin'

- Patlëntenhebben

meet vertrouwen in een huisa¡ts die neties ie

een kleding dokter scoren heeft' slechter Artsen dan in vriietijds-

collegas die zakelijk of semiformeel

in een ondetzoeþ datwoensdag

zijn gekleed'

is gepubliceerd. Volgens kleãingstijl onde¡zoekers, de kledingkeuze patiënt de onderzoekers van een op het eerste bepaalt de

huisarts mede of gezicht vertrouwen de

rn .

geen

verschil.

2.5.4 ffi De to"

juist äãÀr"Uá"xr" bedoelt. hoogte otüång.t. ru"i\*""rgeeft. hoop Zo van en lntonatie kunnen enthousiasme. de je in dit assãciëren stem, ""r"..t" De geval) van intonat¡e ook

de bep we Mensen m of stem

ironie van die in de liegen boodschap praten vaak doorklinken' n je anders' Een een hoe iets

hoog lage mensen

vager'

of

stem

COMMUNICATIE @

Noordhoff Uitgevers bv

RELATIE EN

49

de d; h; i; Persoonll¡ke ruimte , en hun informat¡e stem over

is

de v

of slechtzienden

van ¡nstrument oor de

ontvanger.

bÜ

het

de relatie met de ander'

atie van de stem' Het e boodschap en voor I maken in de opbouw

Wanneer;e 2.5.5 heel wat sterker Lichaamshouding

rechtop en staat, posit¡ever met over rechte dan schouders Wanneerje en

er je

wat kin ¡n

omhoog' elkaar gezakt

kom

je

wanneer ze praten . Vrouwen vinden het tegenover hen zit.

etiaar, Bü een brj zogenoemde een

gesloten open houding

houding ju¡st heb

wel. je je

Een armen open en benen niet over

houding wordt door

troosten, wordt compliment de iedereen Lichamelijke ander ook als het kun gezien een aanraking uitnodigend

prett¡g je een schouderklopje als v¡ndt arm een kan gezien om teken en de toestaat'

hem communicatie van en geven. heen komt zelñ/ertrouwen Aanraking slaan positief versterken. of

je over. is en kunt alleen durf'

Een iemand Als open goed je

iemand bij houding

wanneer

wijze wilt

van

2.5.6 Petsoonliike De afstand die mensen catie. Het is niet prettig afstand

tot om elkaar te praten aannemen met iemand is van die invloed te dicht op b¡j

de je

communi- staat' ofjuist te De normen cultuur; in ver weg.

over de opt¡male afstand tussen zuidelijke landen is de afstand tot mensen verschillen per

elkaar kleiner dan in West-Europa of Noord-EuroPa. De persoonlUke ruimte, de afstand tot een ander, wordt in vier zones verdeeld: a

De intieme zone: een afstand van O

tot ongeveer 50 centimeter, dit is ongeveer een armlengte afstand. ln deze zone wordt iemand toegelaten wanneer er sprake is van wedeaijds vertrouwen en een hoge mate van int¡miteit. Uitzonder¡ng hierop is een situatie waar mensen noodgedwon- gen dicht op elkaar moeten staan, b'tjvoorbeeld in een overvolle bus of trein. Om de afstand gevoelsmat¡g toch te vergroten vermijden mensen elk oogcontact met hun medepassagiers en gaan ze in de verte ofjuist b

naar De persoonlijke hun schoenen zone: staren.

ongeveer 5O

tot 150 centimeter rondom ons. ln deze zone vindt de normale omgang met anderen plaats. Vrienden en bekenden praten op deze afstand op normaal volume met elkaar. Het is c

een prima afstand je De aan sociale op feestjes zone: ongeveer

om b'rjvoorbeeld l of andere een hand te schudden.

tot 3,5 meter. Deze zakelijke afstand houd soc¡ale bijeenkomsten. Het is moeilük een ander binnen deze zone te negeren en daarom gaan mensen binnen dit gebied vaak een praatje met elkaar aan om ongemakkelijke s¡tuaties te d

voorkomen. De publieke zone: van ongeveer 3 tot 7,5 meter. De communicatie binnen deze zone is meestal formeel, zoals bij het houden van een voor- dracht. ln deze zone is er weinig tot geen persoonlijke communicatie.

d

(

50

Noordhoff @

U¡tgevers bv

FTGUUR

2.6 De versterkte handdruk

Omdat een gewone handdruk een formaliteit is vefwacht worden in die een van begroeting gelegd wordt, iemand

door moet warmte

de

ef

handeling oP een

de schouder te omarmen'

De .

De beter keuze sociale kennen voor en een en persoonl¡jke bepaalde redel¡jk tot afstand relatie goed met tussen hangf, elkaar af mensen' van:

oveMeg Als kunnen' mensen wordt elkaar

de

.

.

.

die ieder menselÜk ruimte Het met gesprek De verwachting

feit meer tussen of is macht, er de sprake interpersoonlijke

hen die krijgen kleiner'

iemanã is van meer statusverschil' heeft persoonlijke ruimte van de groter'

interactie' Mensen ruimte'

met een hoge status'

Bij een minder

prettig

De intimiteit .

wordt kleiner van naarmate het onderwerp het gesprek van

intiemer is'

De fosieke

geÀprek' De interpersoonlijke

ruimte

O"páãrO"

ruimte beperkingen is

ãals van-de in een omgeving' disiotheek' Wanneer er veel trein lawaai ¡n een ,ui d" p"r.oonlijke teren dan zelfs dat ru¡mte de ander tussen in de mensen 'intieme een overvolle

kleiner zijn' Mensen zone' wordt

of bus' acceÞ 'toegelateni'

PersoonlÜke omgeeft, hier ruimte gedemonstreerd - de onzichtbare door de terr¡toriale onderlinge 'luchtbef' ruimte

ind¡v¡ouen. Een inbreuk op dit verplaatsbare

lichaam

¡n een rÜ

wachtende persoonlijke

territorium ¡s een bedreiging voor de bezitter en veroorzaakt onmiddellijk spanningen'

COMIVIUNICATIE @

Noordhoff Uitgevers bv

RELATIE EN

51

Metacommunicatie

hebben om over de kwaliteit van de com-

wanneer het gesprek tegen

Relatie en beroep

Onder relatie kun

je verwachting

urn!"u"n .""it. in bijzonder

D¡t stimuleert hoe

goed jij

vindt verloopt. het dat

contact je

ook met dan en elkaar bevordert kun

je op het gesprek even betrekkingsniveau de relatie met stopzetten communi-

de ander.

en

(Over feedback lees

je

ook ¡n hoofdstuk 5.)

verstaan. king elkaar tot verband elkaar Deze ofwel: houden. verhouding je

de hoe verhouding Met de kun

relatie personen, je ook tussen wordt omschrijven zaken in personen, dit of hoofdstuk begrippen als zaken de onderlinge de onderling of relatie begrippen

tussen

betrek-

met

personen bedoeld, en niet die tot bijvoorbeeld dieren, instell¡ngen' maat- schappelijke, politieke of religieuze vraagstukken.

a

{

O aa

Noordhoff Uitgevers bv

Noordhoff Uitgevers bv SOCIALEENGESPREKSVAARDIGHEDEN 89

gesprek, ln het tweede de klant voorbeeld werK door ¡s er de sprake vraagstelling van tweerichtingsverkeer actief mee' Samen in het

komen ze

.

Zaken

van uit een ln relatiegerichte bij communicatie- contãct een geschikte tussen beroepen en een vacature.

gesprekstechnieken cliënt, is communicat¡e klant of patiënt of de gespreksvaardigheden, en brug de @

voor het aangaan van

. Wanneerje gedachten

aandachtig

verh

uidelijk zijn. Dit kan de ander helpen om zijn woorden te brengen. oor vragen te stellen, laatje zien datje er.

a professional' Kennis

stelt deprofessional¡nstaatomookinmoeilijkes¡tuatiesincontactteblijven met de klant. Je leest h¡erover meer ¡n de volgende paragrafen'

4.5.2

Soorten vragen De wijze waarop

je vragen stelt, te Er voeren zijn verschillende en je gespreksdoel soorten vragen. te G)

Gespreksvaardigheden

Gespreksvaardighedenzijndeprofess¡onelevaardighedendiejeinzetom: .

het gesprek datje beroepsmat¡g voert, te reguleren (proces) en op gang te houden,

. . . . . ondersche¡den: . .

open Vragen gesloten

vragen Waarom-Vragen suggest¡eve vragen verdiepende vragen verbredende vragen vragen ter verduidelijking (het hangt Deze samen helpen met je

het om doel een van goed het gesprek

gesprek.

bereiken. Je kunt de volgende vragen

.

zodatje het gespreksdoel bereikt het contact metje gesprekspartner zodanig begrip heeft dat deze voorjou zich en

begrepen je doel. en Er te leggen en te onderhouden,

gehoord voelt en op zijn beurt ook

'doorvragen') is sprake van wedelkerigheid

ln de paragrafen hierna volg¡t een toelichting op elk van de vragen.

d

J¡j bent als gespreksleider verloop heden helpen van het je gesprek. daarbij. volgende paragrafen aan verantwoordelijk voor een ordeluk en doelgericht

De regulerende, relationele en gespreksvaardig- De vaardigheden die achtereenvolgens in de de orde komen, zÜn: vragen stellen, lu¡steren,

Open vragen Open vragen nodigen uit tot vertellen. gesprekspartner ruimte en vrijheid om samenvatten, concretiseren, en nuanceren. GÞ

Vtagen stellen

Deze vorm van vragen geeft

de een keuze te maken uit verschil\_ of hetjuist lende gevoelsmatig mogelUkheden ontwüken. op de De om vraag functie te antwoorden. ingaan. van een Hü open kan Hij kan een vraag naar direct is de eigen antwoord gesprekspartner

keuze geven rationeel

of

te st¡muleren om te praten. Een open vraag en/of het geúoel van de gesprekspartner te Vragen stellen, met elkaar in gesprek

zÜn, lÛkt een vaardigheid die we allemaal beheersen. Je doet het immers dagelUks. ln hoofdstuk 2 heb

door het stellen van een open vraag kun

je je wordt achterhalen.

gesprekspartner gebruikt pas

om wel ongewild

de op, mening

want

je gelezen dat er groñiveg twee manieren zijn om onze

verleiden orde is, of tot waar

het jij

uitweiden het als vragensteller over een onderwerp eigenlijk dat eigenlük n¡et aan de

n¡et over w¡lt hebben. verbaal. gevoelens en iemand

lichaamshouding je

Vragen met of meningen een stellen glimlach spelen doeje aan daarbij anderen op mondeling, z¡jn

gezicht een kenbaar grote, maar vertelt te ondersteunende gezichtuitdrukk¡ng, maken, dat zijn non-verbaal oma net rol' gebaren

en

lncongruentie

Gesloten vragen Op een gesloten vraagWijCje meestal een kort antwoord, zoals: Open vragen kenmerken zich doordat ze meestal beginnen met een vraag- woord. Vraagwoorden zijn bijvoorbeeld: wie, wat, waar, waardoor, waarom, Stel dat

wanneer, welke, en hoe. We geven een voorbeeld van vragen van de is over-

medewerker van een reisbureau: leden. Dan klopt de verbale boodschap n¡et met het non-verbale signaal' Dit noemen we ¡ncongruentie. een Het belang ander denkt, van het wat stellen hij bedoelt, van vragen wat hÜ is: voelt, het willen wat hij weten wil en en waarom begrijpen hij vindt. ting Waar wilt u naartoe reizen?

Hoe wilt u re¡zen naar uw vakant¡ebestemming? Wat voor soort vakantie heeft u voor ogen? Waar liggen uw interesses? Wanneer wilt u vertrekken? doorjou wat iets aan De een gewenste vragensteller gesprek. informatie Wil

geeft je de door boven ander het tafel stellen zijn krijgen? verhaal van vragen laten Hiervoor vertellen aandacht heb je

of profes-

en wilje rich-

de

sional gereedschap, in de vorm van versch¡llende soorten vragen.

4.5.1

De functie van vragen stellen Het .

stellen van vragen heeft meerdere lnformatie verkrÜgen. DaarbÜ kun

functies:

ja,

nee, goed, slecht, of misschien. Degene aan wie

je

de vraag stelt, zal zich niet u¡tgenodigd voelen om nog verder te vertellen. Gesloten vragen geven

een- je

denken aan het vragen naar een

. .

gevoel of een mening, maar ook naal een kort, eenduidig antwoord. Ruimte scheppen voor de gesprekspartner om zijn verhaal te doen. De ander aan het denken zetten. De vragen die

genlijsten,juist duidige u¡tspraak. informatie, Gesloten omdat houden vragen ze om het kom

een gesprek je

eenduidig buvoorbeeld kort antwoord en tegen dw¡ngen in vragen. tot enquêtes een Clichévragen du¡del¡jke

of vra-

zijn meestal gesloten

vragen, bijvoorbeeld: 'Heb

Clichévragen je

stelt geven de ander de mogelijkheid om de situat¡e te bekijken vanuit een nieuw en breder perspect¡ef. Jouw 'frisse blik' zet de ander aan het denken. HÜ

heeft de mogelÜkheid om uit de eigen, beperkende 'gedachtekring'te stappen.

je goed geslapen?' Dit soort vragen is meer bedoeld als een u¡ting van beleefdhe¡d dan als een vraag waarop daadwerkelijk antwoord wordt veMacht. Kenmerk van een gesloten vraag is dat deze begint met de persoonsvorm. Weer ¡n het reisbureau:

O 90 O Noordhoff Uitgêvers bv

Noordhoff LJitgevers bv SOCIALEENGESPREKSVAARDIGHEDEN 91

Wilt u naar de zon? K¡est u voor een âll inclusive vakantie? Vertrekt u volgende week?

worden vragen. praatprogramma's

ervaren. Een suggestieve op de vraag telev¡sie, kan zij irritat¡e maken oproepen, veel gebruik of kan van als suggestieve dwingend

Opnieuw ¡n het reisbureau:

a Al deze vragen kunnen metja of nee beantwoord worden. De vragensteller heeft Een variant genoeg van aan de een gesloten kort antwoord.

vraag is de keuzevraag. Als vragensteller geef

U wilt vast een weekje naar de zon? U reist zeker met het vliegtuig? je twee opties waaruit de ander kan kiezen. Je begrijpt dat daarmee de

lk neem aan dat u een all inclusive arrangement wilt? ruimte en de mogelÜkheden

voor de ander beperkt worden. De vragen-

U hebt uw reisvezekering natuurlük al geregeld? steller beTnvloedt het antwoord' Opn¡euw b¡j het reisbureau:

De vragen hebben W¡lt u naar de zon of naar de sneeuw?

wacht dat hü meer het (of andere) antwoord ¡nformatie al in zich, geeft.

er wordt niet van de klant

ver\_

Reist u met het vliegtuig of met de bus? Wilt u een hotel of een appartement?

Verdiepende vragen Met een verdiepende vraag Samenvattend stellen van

gesloten kun

je en stellen van open dat er vragen.

een verschil Alsjeje ¡s ¡n de functie van het

woord van de ander en ga

blijfje binnen het referentiekader van het ant\_

richten op de mening of gevoelens van een ander, aandacht dan speciaal wilt

kun

je

de vragen

te ware weten de diepte te komen in. Als over voorbeeld het je

ondeMerp verder een op situat¡e het dat ter onderwerp in sprake een kantoor:

komt. in. Je Je probeert gaat als meer het

{ beginnen met woorden als: 'Hoe denkt u over...?' 'Wat vindt u van...?' of 'Kunt u iets meer vertellen over...?' Deze vragen zijn richtinggevend' ze

Systeembeheerder: 'U hebt me verteld dat het programma dat u gebru¡kt, geven ruimte en kunnen tegel¡jkertÜd de ander uitnodigen dieper in te

n¡et goed werkt. Wat is er aan de hand?' gaan op een bepaald onderwerp. Bij deze open vragen kan de vragensteller

Klant: 'Ja, dat klopt. Steeds wanneer ik lekker aan het werk ben, loopt de boel bepalen hoeveel ruimte hij de gesprekspartner biedt.

vast en kan ik n¡ets meer doen.' Systeembeheerder: 'Hoe vaak loopt het programma vast en wat gebeurt er De De waarom-vraag

waarom-vraag is een open vraag en kan heel effectief zijn als

je

achter-

dân prec¡es?'

liggende redenen van

gedrag w¡lt weten. Mensen hebben immers allerlei

De systeembeheerder bl¡jft als vragensteller bij het onderwerp.

HiJ' beweegredenen om iets te doen of niet te doen. een waarom-vraag, vooral aan het begin van een Toch kan het stellen van gesprek, als bedreigend worden ervaren, De wordt geroepen. De ander kans bestaat kan het dat opvatten hij zich alsof daarom hij ter defensief verantwoord¡ng

gaat opstel- len. Het stellen van de waarom-vraag kan eindeloze discussies oproepen' waarin de

Verdiepend effect

gesprekspartners telkens hun handelen trachten te rechtvaar- digen en verdedigen, zoals in de volgende s¡tuatie:

Waar het vooral om gaat is, hoe

het thema, namelijk het vastlopen van het programma.

Hü haalt als verdiept

het ware de keiñ, bijvoorbeeld een woord stelt h¡erover een vraag. D¡t heeft een of een z¡nsdeel, uit het antwoord en

verdiepend effect.

Verb.edende vtagen

buiten noem De vragensteller je

het verbredende referent¡ekader kan het vragen.

onderwerp van de gesprekspartner

ook loslaten en ligt. een Dit vraag soort stellen vragen

die

Vrouw:

'Waarom doe

j¡j nooit eens ìets in het huishouden?' Man:

'lk doe alles watje me vraagt.' 'Waarom moet ik Man: Vrouw:

Systeembeheerder: 'U hebt me verteld dat het programma dat u gebruikt, je

alles vragen?'

niet goed werkt. Wat is er aan de hand?' 'Waarom

geefje

me geen ruimte om het op mÜn manierte doen?'

Klant: 'Ja, dat klopt. Steeds wanneer ik fekker aan het werk ben loopt de boel 'lk vraag me af waarom ik metje getrouwd ben''

vast en kan ik niets meer doen.'

vraag komt al snel streng en verwijtend je een waarom-vraag over: 'Waarom stelt. heb

je Een je

waarom-

rapportage

Systeembeheerder: 'Hoe oud ¡s de computer e¡genlijk en wie ¡s verantwoorde\_ lúk voor het onderhoud?'

je nog rapportage n¡et af?' Het nog kan niet ook af hebt.' meer Je uitnod¡gend. toon en non-verbale

'Goh, ik vraag gedrag me kunnen af waarom de

je

gramma, De systeembeheerder maar hij verbreedt gaat niet het gesprek

verder in door op het te vragen vasflopen naar van de het leeftijd pro-

vraag zachtheid geven.

en het onderhoud van de computer.

Suggestieve vfagen Wanneerje Suggestieve een vragen suggestieve zijn vragen vraag die stelt, (een deel ga

je van) al uit het van antwoord een bepaalde al bevatten

ver-

gesprekspartner Met open en gesloten

de ruimte vragen krUgt bepaalt om te de antwoorden. vragensteller Met de verd¡epende mate waarin en

de

verbredende vragen bepaalt hij de richt¡ng van het gesprek.

onderstelling. Deze suggestieve vragen kunnen zowel open als gesloten

Doofvfagen z¡jn. Bij het antwoorden is de

Wanneer de informatie die je gesprekspartner al gegeven lük is, moetje, zeker als professional, doorvragen om een gesprekspartner niet vrij, hij wordt als het

heeft niet duide- ware in een bepaalde richting geduwd. Let maar eens op vragenstellers in

vollediger beeld

@ @

Noordhoff Uitgevers bv

Noordhoff Uitgevers bv SOCIALEENGESPREKSVAARDIGHEDEN 93

te krijgen. Dit doeje bUvoorbeeld met een vraag als: 'Hoe bedoelt u?' of: mat¡g 'Kunt u daar een voorbeeld van

geven?' gewenste Doorvragen informatie kan lastig boven zÜn, maar tafel te het krÜgen.

is soms Je de kunt enige ervoor manier kiezen om om de

wel of

Verbaal laten merken datje actief lu¡stert doe te gebaren knikken, ontmoeten. met moed¡gje de handen Doorje de hebben ander gezichtsuitdrukking

aan dit effect.

meer te vertellen. en door bijvoorbeeld Ook ondersteunende

af en toe

niet door te vragen. Als blÜkt dat iemand bewust niet het achterste van zijn tong laat zien, kun

a

belangrijk voorjou je

is, het kun

zo je laten. besluiten lvlaar om wanneer door te Hoe weetje nu of er informat¡e de ontbrekende informatie

vragen. mist? Kort gezegd moet een antwoord voldoen aan een aantal criteria. Het antwoord moet ten eerste volled¡g zijn, ten . . .

Volledig: Geldig: Relevant: tweede betekent geldig is heeft de vraag en het het ten antwoord beantwoord, antwoord derde relevant'

betrekking echt heeft watje de op denK ander de gestelde dat alles het verteld? vraag? betekent?

{

I

Doorvragen is, zoals gezegd, ¡n een aantal gevallen lastig. Het vereist tact en oefening. Je wilt niet onbeleefd z¡jn of iemand aan een soort verhoor onderwerpen. Maar doorvragen kan ook opgevat worden als een teken van aandacht en interesse, bÜvoorbeeld als

je

door kleine aanmoedigin- gen te geven, buvoorbeeld door'Ohja'te

zeggen

Actief luisteren

Werknemer: 'Na de elektr¡citeitsstoÍing kreeg ik het kopieerapparaat niet meer aan de gang.' Werkgever: 'Niet meer aan de gang?' Werknemer: 'lnderdaad.

lk heb van alles geprobeerd, maar niets heeft geholpen.' Werkgever: 'En toen?' Werknemer: 'Toen ben ¡k eerst maar een sigaretje gaan roken om te kalmeren.' Werkgever. 'Hm, hm.' Werknemer: 'Toen ik terugkwam was de monteur er en een halfuurtje later deed het apparaat het gelukk¡g

weer.' Werkgever:'Gelukk¡g.'

ofte 'hummen'. Het ¡aat- ste woord of de laatste paar woorden van een zin herhalen st¡muleert ook je vraagt: 'Zou

je daar eens iets

om meer informat¡e te geven. En vooral: niet onnodig onderbreken! meer over willen vertellen?'

Een voorbeeld van verbaal actief luisteren:

l!E)

Luisteren

Luisteren is een activiteit die plaatsvindt in een relatie tussen een luiste- raar en een zender. Uit de aandacht die de luisteraar heeft voor zijn gesprekspartner, blijkt of h¡j actief lu¡stert. Dit uit zich zowel verbaal als non-verbaal. matie opneemt, Aandacht¡g waardoor luisteren hij z¡nnige zorgt vragen ervoor kan dat formuleren. de luisteraar Je zit de met

infor-

je gesprekspartner 'op dezelfde golflengte'. Er is aansluiting en hij voelt z¡ch gehoord. op een non-verbale Dit is een belangrijke manier laten voorwaarde zien dat je

voor actief een luistert, goed contact. door middel Je kunt van je

lichaamshouding, die rustig en iets toegenegen is. Oogcontact is hierbU heel belangrük; de ogen van de luisteraar moeten die van de ander regel-

Noordhoff 94

U¡tgevers bv

Luisteren ¡s niet alleen een zaak van gesprekstechniek, maar heeft ook een lichamelijke component, namelijk onze bloeddruk. onderzoek heeft aange- toond dat deze stijgt wanneer

@

je luistert en /of aandacht

je praat en daalt wanneer geeft. Kennelijk geeft luisteren rust' Als luisteraar kun

je vanuit verschillende invalshoeken of posities luisteren' Je kunt luisteren als vriend, maar ook als leidinggevende of student. Je gevoel. kunt luisteren De invalshoek naar de die

feiten, je kiest, maarje is bepalend kunt ook voor luisteren de kwaliteit met en en naar

het resultaat worden !

van het gesprek datje voert. ln de volgende vier gespreksvormen

Download¡nÉ.

de verschillende invalshoeken duidelijk (Scharmer' 2010).

je refe rent¡ekader past. Communicatieve kenmerken onder andere: beleefd zijn, voorz ichtig je

echt denkt. Om werkelijk contact te van het downloaden zÜn

zijn naar de ander, niet zeggen wat maken moetje een laage dieper

2

gaan. wat op,je Fe¡aetiiktuistere¿. nieuwe steltje informatie open. Deze Je vorm voorje richtje van is. op luisteren Op hetgeen basis is versch¡lt hiervan objectief. kunjeje van Je watje schortje gedachten al weet oordeel en

of je

men¡ng bijstellen. Kenmerk van het feitelÜk luisteren is bUvoorbeeld het confronteren van de ander metjouw ideeèn en meningen. Je noemt deze

ln deze vorm van luisteren hoorje alleen dat wat in

g

Enpathisch gespreksvorm tuisteten. Wanneer

ook wel je debatteren.

je hoofd je een laage verder. ln een dialoog met en de hart ander hebt kun

opengesteld je

inle-

dan ga

vingsvermogen in de ander verplaatsen. Een belangrUk kenmerk van empathisch luisteren is reflectie, waarbij

je je

via

je jezelf en het effect dat

jouw gedrag heeft op de ander centraal plaatst. Je voelt aan wât de ander

4

zegt cenetat¡e¡ zonder tu¡steren. d¡t d¡rect Het te vierde willen niveau analyseren van luisteren' of (ver)oordelen.

Hierin stel

je

n¡et

alleen je geest en hart ren, maar ookje wil. Je open kunt zoals ook spreken bij het feitelÜk van 'flow'. en Je empath¡sch staat

¡n

je

lu¡ste-

kracht en voeltje als een vis in het water, het contact met de ander ¡s een aan- gename uitdaging die

je graag aangaat.

SOCIALEENGESPREKSVAARDIGHEDEN O Noordhoff U¡tgevers bv

95 GÐ

Samenvatten

Naast vragen stellen en luisteren, ¡s samenvatten een belangrijke gespreks- vaard¡gheid. Samenvatten is het in eigen woorden weergeven van de hoofd- punten van een gesprek. Dit doe

4

(

4.T.L

Gevoelsreflectie Een je begrepen hebt, om begrip te tonen, om om te te checken ordenen ofje en om

de je informatie gespreks-

goed

partner aan te moed¡gen. Je kunt samenvatten door in

je eigen woorden de essentie weer te geven van wat er door de ander ¡s gezegd.

H¡ermee rond je vervolgens kun je een vraag stellen.

het gesprek af en

Bijvoorbeeld: 'lk vat even samen wat we tot nu toe hebben besproken.

U hebt aangegeven dat u erover denkt een opleiding te gaan volgen. U vraagt zich af of de kinderen daardoor minder aandacht zullen krûgen. Heb ik d¡t zo goed begrepen?' Wanneerje alleen de inhoud, de feitelijkheden, van een

gesprek samenvat, is d¡t een inhoudelijke samenvatting. ln een samenvattíng komen geen n¡euwe zaken aan de orde,je ordent slechts wat eerder is gezegd. De vra- gensteller (luisteraar) geeft de kern van het verhaal of een deel ervan weer en de gesprekspartner kan aangeven of hij goed is begrepen. Zoals gezegd zorgt een samenvatting voor ordening; de uitgesproken ¡nfor- mat¡e wordt overzichtelijk weergegeven. Samenvatten heeft echter meer functies. Het geven van een samenvatting geeft ook rust. De vragensteller geeft

de

lnhoudeli¡ke samenvatt¡ng

gesprekspartner de gelegenheid om even bÜ

te komen en na te denken over hoe hU het gesprek wil vervolgen. De vragensteller laat met een goede samenvatting zien dat

hÜ

geÏnteresseerd heeft geluisterd.

Een samenvatting geven is een structurerende vaardighe¡d, wanneerje in gesprek bent met iemand die veel praat, een echte'spraakwatervâl'. Door samen te vatten wat hij verteld heeft, houd

je de prater bij het onderwerp, hij kan dan niet verder uitweiden. Er ¡s een aantal man¡eren om samen te vatten. We hebben ai de inhoude- lUke samenvatting genoemd, waarin het gaat om de weergave van de inhoud en de feitelijkheden van het gesprek. Behalve de feitelUkheden kun je

het gevoel van

je gesprekspartner betrekken b¡j de samenvatting. Je kunt de gevoelens echter ook afzonderlijk samenvatten; d¡t heet een gevoels- reflectie of gevoelssamenvatting. Daarnaast ¡s er de parafrase, daarìn geef je

kernachtìg weer wat er besproken is.

gevoelsreflectie of gevoelssamenvatting is een samenvatting van alleen de gevoelens die

Gevoels- je

hebt opgemerkt bù de ander. Je geeft aan welke

samenvatting emoties

je

hebt gezien, gemerkt en gehoord. B¡jvoorbeeld: 'lk zie dat het u emotioneert, wanneer u over uw kinderen praat.'

De

gesprekspartner wordt door het noemen van de emoties die hij toont, gestimuleerd om zich verder te uiten. Let op: het risico is aanwezig

datjeje eigen ¡nterpretatie van andermans gevoelens geeft. Het voigende artikel laat zien datje er met een gevoelsreflect¡e ook naast kunt zitten.

g7 l1

96

o Noordhoff U¡tgevers bv

O Noordhoff Uitgevers bv SOCIALEENGESPREKSVAARDIGHEDEN

BRONi Df VOLKSKRANT, S MAART 2OO5,

UIT EBN COLUMN DOOR MARTIN BRTL

op te geven, of om er iets mee te doen. Waar of bij wie moet hij beginnen? ln dergelijke gevallen is het belangr¡jk om te concretiseren. Dat doe ln de rechtszaal

(...

) De president had geen verdere wagen en keek naar zijn collega's. Een daaroan witde nogmaals terug naar de twaalfde februa¡i, en de Helìs Angels uit Limburg die

'Ik ben het effetjes helemaal kwijtj zei hij, 'mijn leven ligt overhoop. Er is zoveeì gebeurd, ik ben het effetles kwiltJ 'Dat kan ik me voorstellenl zei de rechter. Willem boog naar de microfoon. 'Dat kunt u zich helemaal niet voorstelìenj zei hii fel Daa¡ had de rechtba.nk niet van terug. Weliswaar is veel bekend over de Hells Angels, maar wat er in de mannen zelf omgaal, weet niemand.

Papegaaien Echoën

in Amsterdam langs waren geweest. Big Willem liel zich een nieuw bekerge water aanreiken. Hii leek ineens aan het einde van zijn Latiin.

je

met je

eigen antwoorden ofje vraagt d¡t van de ander. Concret¡seren is een samengestelde vaardigheid, dÌe de vaardigheden uit het ren doe

stellen is je

het als verder vragensteller van vragen, preciseren luisteren door van door de en te informat¡e samenvatten vragen op die

de combineert. je informatie geeft of ontvangt. die

Concretise-

je

ontvan-

Dit

gen hebt. Je vraagt op zo'n man¡er door datje over concrete s¡tuaties en concrete gevoelens praat, ¡n plaats van over vage aanduidingen. ln feite vraag

je iemand om verduidelijking. concreet mogelijk is, moet

Om te bevorderen dat iemand zo

je

taal- gebruik. Als

je je

zelf uaa! bent zelf in je

ook antwoord, zo concreet kun

je mogelijk jezelf ook zijn dwingen

in

concreet te zijn doorjezelf verdiepende vragen te stellen. Waar

gaat het nu 'exact' om? Wat vaag was, maakje helder voor de ander.

werkelük lijk ln gesprekken antwoord ¡s. Maar krUgt komt alsje of het dat

zelf regelmatig je

niet geen te concrete weten voor datie komt vragen als wat vragensteller stelt iemands en

je mening verhaal geen

nu

niet duide-

4.7.2 regels niet Een

parafrase expliciet door Parafiase

hebt gezegd is gehoord het in heeft, eigen en maar waargenomen. woorden volgens

weergeven jou Je eigenlijk geeft van aan watje wel tussen de

op een concrete wijze vertelt, krijgje waarschÜnlÜk ook

geen concreet ant- woord Over het algemeen zUn mensen niet gewend om zich heel specifiek uit te drukken. Reacties op de vraag: 'Hoe gaat het metje?' kunnen daar- door heel divers zijn. Deze reacties kunje concretiseren door middel van doorvragen (zie de voorbeelden).

Jij: 'Hoe gaat het metje?' Medestudent: 'Alles gaat mis.' Jü: 'Wat gaai er prec¡es m¡s dan?' l\4edestudent:

'lk

heb een aantal tentamens n¡et

gehaald

of

Jij: 'Hoe gaat het metje?' Vriend: 'Het gaat niet zo goed met me.' Jü: 'Waarom gaat het n¡et goed metje?' Vr¡end: 'lk heb de laatste tüd veel last van hoofdpÜn.

GE) Nuanceren

Nuanceren is een vaardigheid die verbonden is met het interpreteren en analyseren van het gedrag en de communicat¡e van mensen en van de situatie waarin zij zich bevinden. Nuanceren wil zeggen

datie een verfijnd onderscheid informatie die

weet je krijeit. aan te Je brengen ontdekt wat de verteller w¡l zeggen. Om daarbij Büvoorbeeld: immers te parafraseren is zijn

datje gevoelens. 'U dingen hebt is het het voor Hier gevoel belangr¡jk is de sprake ander dat u datje gaat van de k¡nderen interpreteren de invullen, ander tekortdoet?' waardoorje begrijpt,

en het je gevaar

vertaalt

parafrase suggestief wordt. Lees meer over interpreteren in hoofdstuk 1.

4.7.3 Wanneerje vragen, dat gesprekspartner l\4eestal laatste de vragensteller paar namelÜk herhaalie Herhalen

iets zinnen. herhaalt, de gaan de ander

te Herhalen laatste ¡rriteren' vaak geefje aanmoed¡gen herhaalt, zin, heeft Te letterlijk een vaak deze dit gedeelte herhalen weer wat van noem

de de ander laatste je papegaa¡en gezegd zin, ofde

heeft'

n kuil of de

tussen verschillende elementen uit de en benoemt kleine, nauwelijks afwijkende verschillen. Je kent de term 'nuances' m¡sschien u¡t de schilderkunst, waar één bas¡skleur talloze verschillende nuances kan hebben. Denk aan een kleurenwaaier van een verffabrikant. De op het oog eenvoudige keuze voor een gele of blauwe wand bìijkt door de vele kleurnuances heel wat lastiger te zijn dan is

echoën. G)

Concret¡seren

Mensen uiten regelmatig een vage boodschap. overbrengen aan de ander kunnen of durven ze Datgene wat ze niet duidel¡jk te willen

zeggen' Ze komen De oorzaak verbale en niet non-verbale

hiervoor tot de kan kern gedrag. liElgen van de lemand in boodschap.

incongruentie: zegt bijvoorbeeld het verschil dat het tussen goed het

met

tis

n

het weer zo dat...'. De boodschap die uitgezonden king op de concrete persoon of wordt, is heel algemeen, een concrete situat¡e en heeft geen betrek-

blijft daardoor vaag. Het is voor degene die de boodschap ontvangt lastig om er antwoord

Nuances

je

in eerste instantie dacht! Nuances geven een subtieì onderscheid aan. ln de verfwinkel gaat het om een verschil in tint van dezelfde kleur. Bij communicatie gaat het om het verschil in uitleg of ¡nterpretatie van de informatie.

4

{

Noordhoff 9a @

Uitgevers bv

FlcuuR

4.1 Nuanceren: het verfijnen van de boodschap

Nuanceren

il ru

Nuanceten

ry

ln het model van figuur 4.7 zie

je

-

wordt. De eerste je geeft, is onder boodschap te verdelen die

je dat afgeeft een boodschap is algemeen. steeds De in verschillende gedeelten.

De genuanceerder informatie d¡e

ontvanger van de boodschap kan deze op meerdere manieren interpreteren. Wanneerje de boodschap nuanceert, wordt de informatie specifieker ten opzichte van de eerste boodschap. Je kunt de informatie daarna nog verder verfijnen, zodat de boodschap steeds preciezer en gedetailleerder wordt. Uiteindelijk blijft . . .

er een genuanceerde boodschap over. Een simpel voorbeeld: Boodschap 1: ik houd niet erg van kaas. Boodschap 2: ik houd niet zo van Franse kaas. Boodschap 3: ik houd n¡et van Franse blauwschimmelkaas.

Nuanceren kan de zender van de boodschap uit zichzelf doen, maar heel vaak ¡s het binnen de communicatie, net als b¡j concretiseren, de ander die om verfUning vraagt, brjvoorbeeld bij de nuancering van een standpunt.

Rosal¡e, zendt boodschap 1: 'lk ga vanavond niet naar het feest van Raoul. Niks aan.' Fatima, ontvanger van de boodschap: 'Hoezo, niks aan?' Rosalie, zendt boodschap 2: 'Nou

ja,

misschien is het feest wel leuk, maar ¡k heb er niet zoveel aan.' Fatima: 'Wat bedoel

je prec¡es?' Rosalie zendt boodschap 3: 'Als ìk naar een feestje ga, wil ¡k ook echt feesten, even lekker u¡t mijn dak, een borrel erbij en dansen. Maar ik kan nu geen borrel dr¡nken, want lk ben net met een antibioticakuur begonnen. Dat gaat niet samen met alcohol '

ln d¡t voorbeeld verfilnt Rosalie haar informatie steeds meer nadat Fat¡ma een Misschien vraag heeft interpreteerde

gesteld. Ze je

de nuanceert boodschap haar van eerste de zender uitspraak.

als volgt: Rosalie gaat niet naar het feestje van Raoul, omdat

zÜ

verwacht dat er n¡ks aan zijn feest is. Of een andere interpretatie: Rosalie

gaat niet naar het feest van Raoul, omdat ze niet van feestjes houdt. Als Fat¡ma Rosalie niet gevraagd had naar een nuancering van haar uit- spraak, had ze misschien dezelfde interpretatie alsjij gehad. Op basis van die maar interpretatie die hoeft niet vormt te kloppen, zij zich een zoals

mening je

in het over voorbeeld Rosalie en ziet. haar Het uitspraak,

mecha- nisme van interpreteren en op basis daarvan een meníng vormen, leidt vaak tot verkeerde beeldvorming. Wanneer iemand een bepaald standpunt inneemt, persoon of meen

over je zijn op situatie. grond daarvan Als

je

de al moe¡te een beeld neemt te kunnen om er achter vormen te over komen die

wat die persoon precies bedoelt en

je vraagt om nuancering van dat stand punt, dan kan dat leiden tot een ander of nieuw inzicht over die persoon en/of zi|n situat¡e. Je steltje aanvankelUke interpretatie bij. Nuanceren leidt

O Noordhoff Uitgevers bv

Soc¡ALEENGESPREKSVAARDIGHEDEN 99

tot ander. banden een Bovendien meer te leggen verfijnde geeft die aanvankelûk

kijk de op specifiekere

de s¡tuatie informatie en meer begrip de mogelijkheid

van en voor om de

ver- tie te globaal was. De analyse van zijn naarmate de beschikbare informat¡e niet een zichtbaar waren, omdat situatie zal daarom genuanceerder is.

de informa- doeltreffender

boodschap (zie Het hiervoor nuanceren te ook begr¡jpen. van paragraaf ¡nformatie Deze 4.8).

vaard¡gheid is dus belangrük lijkt erg om veel de essent¡e op concretiseren van een

Wat seert, 4.9.1

is maakje nu het Het verschil een verschil vage tussen tussen concretiseren

conctetiseren

en nuanceren? en nuancefen

Als

je

concreti- boodschap opnieuw over bewoording. precies wat schap helder boodschap te brengen, helder. maar in De een zender hij De te zich eerste omlijnen, erbij boodschap moet maalct voorstellen.

de is zender vaag voor Door de boodschap de te probeert dezelfde

andere, du¡delijkere

ontvanger. H¡j weet niet concretiseren, de bood-

wel duidelijk voor de ontvanger.

Een voorbeeld van concretiseren

Rosalie, zender van boodschap 1: 'lk ga er vanavond niet heen hoor!' Fatima, ontvanger van de boodschap: 'Waar ga

je

nìet heen?' Rosalie, zender van boodschap 2: 'lk ga vanavond niet naar het feest van Raoul.

FrcuuR

4.2 Concretìseren: het verhelderen van de boodschap

Concret¡seren

(

Boodschap 2 helder

Noordhoff 100

@

Uitgevers bv @ Noordhoff U¡tgevers bv SOCIALEENGESPREKSVAARDIGHEDEN

1O1

, je

maarJe

boodschaP elijkere taal'

dat blükt wel uit het voorgaande. Er zit een zakelijke kant aan ¡nformatie, de inhoud, maar boodschap geeft ook een relationele kant, in zil'n communicatie ook de betrekking. De zender aan hoe de relatie is met van de

de

onwanger. Hierover heb

de kans op interpretatiefouten

je

meer gelezen in hoofdstuk 2.

4.2 VRAGEN 4.1

volgens Wanneer Heb TER )e OVERDENI(f wel jou voelde

éens aan?

NG je meegemaakt je

in een gesprek dat je

in echt een gehoord gesprek en door waar de lag emotie dat

gesprek? van een ander werd geraakl?

Wat heb

je daarmee gedaan in dat

t

(

Genefaliseren

1 I

I

r

kleiner wordt'

4.g.2 OngenuanceerdeuitsPraken

'Al die mensen in de bÜstand, laat ze maar gaan werken" 'Vroeger was alles beter.' 'Vrouwen kunnen niet autorijden.' 'Mannen kunnen niet multitasken.' 'studenten hebben een luizenleven; 'Patiënten die klagen over hoofdpÜn' altÜd u¡tgaan, hebben b¡jna weinig leren en geld toe"

altÜd psychosomatische

klachten.'

í379

¡r,r Voorbereidingopeen gesp¡ek jdo

rr.2 Hetve¡loopvmeengesplek

384

r1,3 Slructuenvoo¡ de kem vm een

gesprek

3a9

1r.4 Gespreksvaùdiïheden

4o2

Kehpunten uithoofdstuk rr

4lJ

u

38o Gesprekkenuoeren

In dit hoofdstuk staan zakelijke gesprekken centraal. Zakelijke gesprekken verschillen op een aantal punten van de alledaagse gesprekken die we voeren: - -

Zakelijke gesprekkenworden altijd gevoerdin, metofvoor eenorganisatie. Zakelijke gesprekkenworden altijd gevoerd om eenzakelijkdoelte bereiken zoals informatieoverdrach! probleemoplossing, advisering of beoordeling. -

Zakelijke gesprekken vinden, anders dan de meeste alledaagse gesprelken, altijd plaats op afspraak. Deelnemers kunnen zich erop voorbereiden. -

In zakelijke gesprekkenliggen de rollenvan de deelnemers overhet algemeen vast. Zo zijn er bij een adviesgesprek een adviesvrager en een adviseu¡ aanwezig en bij een interview een interviewer en een geïnter- viewde.

Algemene kenmerken van een zakeltjk gesprek In de vorige hoofdstukken is communicatie vooral besproken als eenrichtings- verkeer. De zender verstuurt een boodschap ofuiting naar een ontvanger. Bij gesprekken daarentegen staat interactie centraal. Er is tweerichtingsverkee¡ met een reeks uitingen over en weer. Bij deze reeks van uitingen zijn de deelnemers afi¡¡isselend, vaak tegelijkertijd, zender en ontvanger.

Een belangrijk kenmerk bij die interactie is

d

at et niet êên zende¡ is die bepaalt ì /at en hoe er gecommuniceerd wordt. De gesprekspartrers bepalen samen hoe een gesprek gevoerd wordt en wat erin aan de orde komt. Omdat u minder controle uit kunt oefenen en voortdurend moet teageren op wat urtt gesprekspartner zegt of doet, is het niet gemakkelijk een gesprek systematisch te plannen en te voeren. Ongeoefende gespreksdeelneme¡s laten zich dikwijls meeslepen door rì/at er gebeurt, en hebben er weinig controle over. Maar wie als hoogopgeleide medewerker in een organisatie wil functioneren, moet in staat zijn de gang van zaken in een gesp¡ek onder controle te houden. Het doel van dit hoofdstuk is uwvaardigheden zo te vergroten dat u daar beter toe in staat bent.

In paragraaf

r

r.r staat de voorbereiding van een gesprek centraal. Daarna volgen twee beschrijvende paragrafen: één over het verloop van een zakelijk gesprek (paragraaf n.z)

en één over de structuur van een gesprek (paragraaf

r

r.s). Ten slotte bespreken we in paragraaf rr.4 een aantal vaardigheden die u in verschillende soorten gesprekken kunt toepassen. Bij elkvan die vaardig- heden geven we techníekenwaatmee u ze kunt realiseren.

ll.l

Voorbereidingopeengesprek

Net als een mondelinge presentatie ofeen schriftelijk rapport bestaat een gesprek uit onderdelen. Er is een inleiding ofaanloop tot het gesprek, dan volgt de kern van het gesprek en daarna is er een afsluiting. Maar gesprekken zijn veel moeilijker precies te plannen dan communicatietaken in een een- richtingscontext. Wat er in interactie gaat gebeuen, valt nooit helemaal te voorzien; dat hangt immers mede af van uw gespreksparftier. Wordt u in de

t,t

Voorbere¡d¡ngop

een

g5ptek

30f

loop van het gesprek tijd om op uw gemak verrast door onverwachte wendingen, dan hebt u niet na te denken ovêr bijvoorbeeld de structuur of de te

de

kiezen strategie. U moet snel en adequaat kunnen reageren op uw gespreks\_ partner.

fuist vanwege deze onvoorspelbaa¡heid is het belangrijk dat u zich goed voorbereidt. Voor welke (deel)taken komt u te staan, welke gespreksstructuur is voor u aantrekkelijk, welke strategieën zou u kunnen hanteren en wat kunt u verwachten van uw gesprekspartner? Hoe meer aand.acht u van tevoren aan dit soort wagen besteedt des te groter de kans op een succesvol gesprek.

11.1.1 Oriëntatie op het gesprek

Wat wilt u bereiken met het gesprelç wie is uw gesprekspartner en met welke ¡andvoo¡waa¡den randvoorwaarden hebt u te maken? Uw doelen, gesprekspartner en eventuele

bepalen in belangrijke mate de inhoud en structuur van het gesprek en de taken waarop u zich moet voorbereiden.

Doelen Net als bij het schrijven van teksten en bij het houden van een voordracht is het belangrijk dat u tijdens de voorbereiding helder voor ogen hebt wat u hoopt te bereiken. In een gesprek bent u zowel zender als ontvanger. Bij uw voorbereiding moet u dus beide rollen in de gaten houden. De volgende tabel kan daarbij heþen'

Soorten

i

a

doelen

Oriëntat¡evragen vanuitde rolvan zender

Oriëntat¡evrag€n vanuitde rol van ontvanger

lnformatief lnstructief

Persuasief

Motiverend

Emotioneel

Welke informatie wil ik overbrengen? Voor welke taak wil ik de ander aanwijzingen geven?

Waar wil ik de ander van overtuigen? Tot welke actie ofwelk gedrag wil ik de ander overhalen? Welke gevoelens of emoties wil ik bij de ander wel of niet opwekken?

Op welke vragen wil ik een antwoord hebben? Voor welke taak heb ik aanwijzingen nodig?

Waarover wil ik mû een mening vormen? Met welke act¡e of wat voor soort gedrag w¡l ik ínstemmen?

Wat voor soort gedrag roept emoties bij mij op?

Vragen ter oriëntatie op de doelen van een gesprek.

De expressieve en relationele aspecten van comÍrunicatie wagen eveneens uw aandacht in het gesprek. Ook op dit punt

is het verstandig u voo¡afafte vragen - -

wat u met het gesprekwilt bereiken. Aan de expressieve kant: welkbeeldwiltu dat de andervan u krijgt? Aan de relationele kant: hoe moet de relatie tussen de deelnemers zijn, tijdens en na het gesprek?

tt.t $82

Gesprekkenùoercn

Voorberc¡d¡ngopeengesprek 383

7 Gesprekspartner Als u de gesprekspartner

al langet kent, is het meestal niet moeilijk u voo¡af een beeld van hem te vormer\ maar bij een weemde is het vaak maar afruach- ten. Toch zijn er wel enkele mogelijkheden om vooraf een inschatting te maken van de ander: -

P¡obeer u vooraf in de ander te verplaatsen en bedenkwat zijn doelen bij het gesprek zijn (aan de hand van de voorgaande vragen die u voor uzelf hebt beantwoord). -

Bekijk uzelf met de ogenvan uw gesprekspartner. Hoe ziet hij u? Is

ldentlek: de doelen van u en uw gesprekspartner komen overeen. U wilt bijvoorbeeld beiden een probleem oplossen.

Complementair: de doelen zün niet gelijk, maar vullen elkaar wel aan. De een wil de ander informatie geven over een op handen zijnde beleidswijziging, de ander wil weten wat deze verandering voor zijn taken betekent.

U¡teenlopend: uw doelen komen niet overeen met die van uw gesprekspartner. Zo kan een salesmanager van een softwarebedrijferop uitzijn de klanteen

gesprek. Ook als u die invloed misschien niet heeft, is deze

oriëntatie belangrijk: u -

wordt Ga na minder ofhetgesprekte overvallen en typerenvalt kunt anticiperen als eenvan op de de

gang gesprekssoortenuit van zaken.

paragraaf

r r.3, Zo ja, prent dan de standaaldstructuur van zo'n gesprek goed in uw hoofd. -

Gaat het om een gesprek dat niet precies tot de genoemde typen behoort, maar er wel op lijlc, ga dan na of de gegeven structuur ook gevolgd kan worden. Wat in paragraaf rr.3 wordt gezegd over functionedngsgesprek- ken kan bijvoorbeeld goed toegepastworden in een gesprek met een docent over de voortgang van een scriptie. -

Gaat het om een ander soort gesprelç probeer dan of de vaste súucturen uit hoofdshrk z een goed aanknopingspuntvormenvoor de faseringvan het gespfek.

Inhoud Als u goed hebt nagedacht over de structuur van de kem van het gesprek, hebt u een idee van de inhoudelijke punten die in het gesprek na¿rI voren zulìen komen. U kunt u dan ookvoorbereiden op die inhoud. Zoek zo nodig de informatie op die u nodig denkt te hebben, zet de argumenten voor uw standpunten voor uzelfop een rij en bedenk daalnaast met welke argumenten uw gesprekspartner kan komen. Probeer ook uw leactie hierop te formuleren'

Het is zeker aan te bevelen aantekeningen te maken en die mee te nemen naar het gesprek. Denkt u dat in het gesprek bepaalde documenten ter sprake zullen komen, neem die dan ook mee. Biivoorbeeld een exemplaar van uw afstudeerscriptie als het gáat om een sollicitatiegesprek, ofhet verslag van het vorige gesprek als het gaat om een functioneringsgesprek.

Bereid u niet a-lleen voor op de kem van het gesprek maar ook op de inleiding en de afsluiting. Wat is een goed onderw erp voot socíal talk tij dens de opening van het gesprek (paragraaf rl.z.r)? Welke afspraken moeten in elk geval aan het eind worden gemaakt?

Zakelijke gesprekken worden vaak bestempeld als onpersoonlijk. Er is echter geen reden om aan te nemen dat een goede sfeer en persoonlijke aandacht geen onderdeel uitrnaken van een zakelijk gesprek. Gezegd wordt wel eens dat een goed zakelijk gesprek hard is op de zaak, maar zacht op de persoon. Hiermee wordt bedoeld dat het onderwerp van gesprek kritisch door beide partijen bekeken wordt en dat er naar aanleiding hiervan

a

hij nieuwsgierig naar wat u te vertellen hebt, ofjuist niet? Ziet hij u als een meerdere, een collega, een concurrent, een ondergeschikte? Zijn er redenen waa¡om hij zich door u bedreigd zou kunnen voelen? Probeer goed in te schatten ofde doelen van u en uw gesprekspartner iden- tielç complementair, uiteenlopend

of

juist tegengesteld zijn;

geava nceerd, maar kostbaar softwareproduct te verkopen, terwijl de klant misschien het meest geïnteresseerd

is in een goedkoop en eenvoudig pakket.

Tegengesteld: de doelen lopen niet enkel uiteen, maar zijn elkaars tegenpolen. Het bereiken van het ene doel is per definitie ongunstig voor het andere. Een voorbeeld is een afdelingshoofd dat met de huidige ploeg het werk niet meer aankan en b¡j de d¡rect¡e vraagt om u¡tbreiding. De d¡rectie wil met het oo9 op een aanstaande fusiejuist gaan inkr¡mpen.

Mate vm overeenkomst in doelen.

Randvoorwaarden Tijdens de voorbereiding is het nuttig om stil te staan bij enkele randvoorwaar- den: - -

Tijdsduun Hoe lang kan het gesprek maximaal duren? Pladts.Vooral bij moeilijke gesprekken kan dit heel belangrijk zijn. Vindt het gesprek plaats op eigen terrein of in het hol van de leeuw'? Die laatste optie heeft overigens als vootdeel dat u zelfkunt bepalen op welk

- -

moment u weg wilt gaar¡ en het gesprek dus beëindigd wordt. Vertrouwelijkh¿¿d. Wilt u dat de inhoud van het gesprek verEouwelijk btjft? Verslaglegging. Wordt er iets van het gesprek op papier gezet? Zo ja, op welke manieü, door wie, en wie laijgt het verslag toegestuurd?

Structuur van de kern van het gesprek Hoewel het precieze verloop van het gesprek vootafmoeilijkvalt

te voorzien, is een oriëntatie op een mogelijk geschikte gespreksstuctuur zinvol. Door een goede voorbereiding kunt u mogelijk invloed uitoefenen op de structuu

v¿rn

pifige discussies kunnen ontstaan. De gesprekspartners dragen er echter samen zorg voo¡ dat mogelijke inhoudelijke onenigheden geen invloed hebben op de onderlinge verhoudingen,

Met een goede voorbereiding kunt u ervoor zolgen dat u altijd een inhoudelijke reactie geeft op de bijdragen van uw gesprekspartner. U wordt minder snel verrast, waarmee u de kans op een persoonlijke of emotionele reactie verkleint.

het

SA4 Gesprekkenuoeren

Lr.l.2

tt.2

tL.2.L

tt.2

Het

uerloopvaneengøprek gg5

De afspraak

Een zakelijk gesprekwaagt de nodige voorbereiding: strategisch (oriëntatie op doel en gesprekspartner), inhoudelijk (kennis van zaken, informatie inwin- nen) en mentaal. Laat u daarom als het kan niet overvallen doo¡ het verzoek onmiddellijk te komen overleggen over een belangtijke kwestie. Maak een afspraak die u voldoende voorbereidingstijd geeft. Een goede afspraak bevat de volgende elementen: - -

Datum/tijdstip. Plaats, Ukuntproberen ofhetgesprekin eenvooru gunstige omgeving gehouden kan worden (bijvoorbeeld op uw eigen werkkamer). -

Duur. Het is verstandig aan te geven hoelang het gesprek duurt zodat duidelijk is hoelang u elkaar kunt'opeiseni en u rekening kunt houden met andere activiteiten. Trek niet te veel tijd uit voor een gesprek. In een uur kunt u veel bespreken; duurt het gesprek langer dan treden vaak herhalingen en vermoeidheidsverschijnselen op. Het gespreksrendement daalt dan snel, -

DoeL Met de formuleringvan het doelkuntu de aardvan hetgesprek al enigszins beinvloeden. Wanneer u het doel omschrijft als 'dat probleem eens en voorgoed uit de wereld krijgeni dan weet uw gesprekspartner dat er spijkers met koppen geslagen worden.

Het verloop van een gesprek

Ieder gesprekkent een bepaa-lde fasering, die tamelijklosstaatvan de

Openlng vaak ting Bijna begroeten (social van De gebeurt nooit ta-lk).Dieopening

begroeting het de begint gesprek het deelneme¡s uitgebreider:

een kan en gesprek een daardoor bepaalt elkaa¡ haastig direct en de voor knikje praten

gespreks\_ met een het zijn ze belangrijk eigenlijke wat ofalleen

enl,rrá¡katmosfee¡.

over

deel ,koetjes een onderwerp. de handd¡uk. verdere en kalfes, Eerst

toonzet\_

Maar

a

Stadle¡, hoe gaathet met u?,, gesprekspartners met elkaar tingwordt. De begroetingsfase andere manier een machts\_ nemers. Zo'n verschil kan al verkleind worden,

jonge De manãger werknemer

die een kan gesprek de afstând moet verkleinen voeren met doorzich

een n¡euwe

bijvoorbeeld

informeel te introduceren (,,Hallo,

ik ben MerUn van de Vinne,,) en door niet autoritair achter het bureau te blüven z¡tten maar op te staan en naar de

Machtsverschillen kurnen

ofgezagsverschil in vertrouwd Hoe de ,,Mag is in begroetingsfase formeler het ik mij

bijzonder zijn, e-ven het aes bestaat gesprekis

voorstellen, te van geaccentuee¡d betangr¡ker

tussen beliLng en hoe beide mijn als zo,n er minder ofjuist naam deel\_ op begroe\_ een is de

De

of

binnenkomende assistent toe te lopen. Dezelfde manager kan de afstand (impl¡ciete boodschap: zult kennen) en vergroten doorz¡chzelf

niet voor te stellen ik ben zo belangrijk

dat

je

me wel door achterzijn bureau te blüven zitten.

Seaccentueerd ofverdoezeld worden in de openingsfase vm

een gesprek.

inloud van het gesprek. ln deze paragraaf staan de inleiding en de afsluiting centaal; in paragraaf rr.3 bespreken we een aantal structuren voor de kernvan het gesprek.

Inleiding

De inleiding is bepalend voor het verdere verloop en de sfeer van het gesprek. Een inleiding kan de volgende elementen bevatten, meestal (maar niet noodzakelijk) in deze volgorde: - eenopening,waarin de deelnemers elkaar begroeten en een aanloop

nemen naar het eigenlijke gesprek; -

een doelaand.utd.íng, waarin de deelnemers duidelijk maken wat ze

van het gesprek verwachten en hun doelen op elkaar afstemmen; -

eenuooruitblik, waarin de deelnemers proberen het eens teworden over een globale structuur voor het gesprek; -

een bespreking uan de randuoorwaarden, waarin de deelnemers organisa- torische zaken regelen, zoals de tijdsduuf, de verslaglegging en de vertrouwelijkheid.

386 G\*prekkenuoeren

A:

Komt u verder, meneer Bijlmans. Hoe was uw reis

hiernaartoe? B:

Dat

t

t.2

Het uerloop uanængæprek

Sg? A:

Prima, gaat

u zitten. Kan ik u iets aanb¡eden? Koffie,

Ja, Harry, daar zitten we weer voor hetjaarlijkse thee? ging prima, dank u.

B:

Koffie alstublieft, graag zwart. A:

lk ben blij dat u ons bedrijfzo snel heeft weten te

A:

Goed, hoe zullen we deze bijeenkomst aanpakken?

functioneren functíoneringsgesprek.

op onze afdeling...

We gaan het dus hebben overjouw

vinden. Door alle omleidingen verdwalen gasten van

U hebt misschien een aantal vragen, ik heb er ook ons hier nog wel eens in de buurt.

enkele. Zal ik eerst een korte samenvatting van het

doel wordt nog even in het midden gelaten). project tot

nu toe geven? B:

Dat lijkt me goed.

daarover eerste het Goed, werk, instantie ik zou bl

hoe u graag en het wou bû bevalt eens mij ik maar bestaan met

en hoe eens u van het op proberen gedachten een allemaal rùtje de te loopt

wisselen ideeën zetten.

en zo. die

over

ln Het soort gesprek maak duidelijkwat

het ondemerp

is (het

B:

Het was even zoeken inderdaad, maar ik ben gelukkig vroeg van huis vertrokken.

a

De ene gesprekspartner doet de mdere een voorstel om over te gaan naar het eigenliike gesprek.

Doelaanduiding Voor een efficiënt en effectiefverloop is het belangrijk dat gespreksparErers in het beginvan het gesprek inzicht krijgen in elkaars doelen. Dat bepaalt immers de gang van zaken in het verdere gesprek. Inzicht in die doelen kan teleurstelling of ergemis achteraf voorkomen. Er zijn verschillende manieren waarop in de inleiding van het gesprek de doelen aan de orde gesteld kunnen Ì\'orden. Aandacht kan bijvoorbeeld worden besteed aan: - - -

de aanleidingvan het gesprek(waaromvoerenwe dit gesprek?); de gewenste uitkomst van het gesprek (wat wordt er van ons gevraagd?); het karakter van het gesprek (wat voor gesprek gaan we voeren? willen we ons oriënteren op een bepaalde kwestie ofwillen we een probleem de wereld uit helpen?).

Soms wordt er eeîuerborgen a,gendageharfieeld, bijvoorbeeld als de doelen tegenstrijdig zijn, of als de onderlinge verhouding niet zo goed is. Wat het precieze gespreksdoel is, wo(dt dan wat minder duidelijk aangegeven. AI te veel helderheid daarover kan in dit geval de tegenstellingen aanu/akkeren, waardoor de kans op succes afrieemt.

Goed, meneer Van Leeuwen, laten we ter zake komen. zal klachten u niet zijn ontgaan geweest zijn over dat er uw de funct¡oneren.

laatste trd nogal We dachten

wat

Het

het dan bedrijfeen ook dat het andere misschien functie toch geven.

beter was als we u binnen

Het doel van de sprekeris om de heervan daartoe en het voornemen zelfworden lijk meteen weerstand zal ontstaan. Het het begin van het gesprekwatminder

expliciet in is het in Leeuwen deze fragment te zijn situatie ertoe over links

misschien te de brengen zo aanleiding

rechtstreeks beter een en andere om, de geformuleerd beoogde zoaìs functie

in het uitkomst-

te bij fragment accepteren. Van Leeuwen rechts De aanleiding gebeurç waarschijn- in Ja, we zouden nog even nâpraten over de vraag van Kamermans om een not¡tie op te stellen over het oplei- dingsplan voor leerlingverkopers. Nou, volgens mij wil hij

Voorultblik

op de structuur

met verloopt. deze v€rstandig€lvast ring Wa¡rnee¡ punten

in voorleggen het Aìs er begin die duidelÌjkheid u van aan aan vergroot

een tdvoren de uw globale o¡de gesprekspartrei. de is een ontstaan kans stuctutu

(voo,

dat u)

het over vast gÃ"t gesprek Zorg het te itt" stellen doel in elt ,uu"ltu

zakel¡k van gu.rul voo¡ het en het dut gesprelç

frebt systemaUsch gesp¡ek. ,, ""., bedacht, is li;stje het

Sû:ucture\_

kunt u

aan h.et begin van het gesprek dan elkaars gesprekspunten

moeten komen. Hebb".,

i en geen bepaal duidelijke de

voþrd".u\*ir, sûuctuur ".,

voor u\* oger¡ g"rpr"ksparurer

inventariseer

hebt

," \*or¿en behandeld.

Afspraken

over randvoorwaarden

gewoon wat meer informatie voordat het plan goed- gekeurd kan worden. Dus ¡k stel voor dat we de onderdelen van het plan nog eens op een rijtje zetten...

waarden: De inleidingis

hoeveel

ookhe

tijd or- verslag gerúaakt

en zo

sprekspunt daadwerkelijk van het gesprek besteed aan vast bod word! te stellen komen.

wat weet ertoe u\_hoeveel kan bijdraien tijd

er datälle ongeveer

punten aan elk ook

ge\_

De kern van het gesprek

verlopen, structuurvanher",k"rijkd;;i;:l;:..!"ï\*l;fi Om goed beslagen is het zinvol ten van ijs te tel

komen en het gesprek

zo effectief mogelijk

te laten

kunnen gespreksfasen

in deze kunnen fasen aan onderscheiden de orde komen? worden Ook De amleidingvoor het gesprekmaakt duideliikwat het doel is.

Tja, d¡e aankoop van een nieuwe laserpr¡nter, lk zou eigenlljk het liefst zien dat we vandaag tot een concreet voorstel komen, dat ik dan voor Stroeve op papier kan zetten. L¡jktje dat zinvol?

i:irå:1."l\*""""..\* en welke kwesties moeten of a.ls het initiatief bij de ande¡ 17.2.2

Door aan te geven welke uitkomstvan het gesprekvetrachtwordt, maakt de spreker zijn doel duidelijk

388 G\*prekkenuoeren

LL.2.3

ligt, is het belangrijk hierover na te denken' U bent dan minder snel verrast door de gangvan zaken en mogeliikkunt u het gespreknog bijsturen.

Als uitgangspunt voor de kern van het gesprek kunnen de gespreksstruc- turen uit paragraaf rr.3 dienen.

Æsluiting

In de slotfase wordt de inhoud van het gesprek samengevat en worden vervolgafspraken gemaakt (of bekrachtigd). Eventueel wordt het gesprek afgesloten metwat social talk; vervolgens neemt men afscheid.

Samenvatting Aan het eind van het gesprek moet worden nagegaan of alle belangrijke gesprekspunten aan de orde zijn geweest en ofhet doel is bereikt. Dat kan het best door de resultaten van het gesprek per deelonderwerp samen te vatten. Dat vermindert de kans dat de deelnemers uiteengaan met heel verschillende ideeën over de uitkomst van het gesprek.

Elke samenvatting is een bepaalde selectie uit de inhoud van het gesprek. E¡ bestaat dus een kans dat de gesprekspartners het niet eens zijn over de samenvatting. Wie samenvat, doet er daarom goed aan de ander de luimte te geven eventuele correcties of aanvullingen naar voren te brengen. Dat kan door aan het eind om instemming te wagen ("Klopt het zoals ik het gesprek nu samengevat heb?"), maar vaak is

hetvoldoende de ander de gelegenheid te geven te reageren, bijvoorbeeld door een stilte te laten vallen en de ander (wagend) aan te kijken.

Vervolgafspraken Veel gesprekken monden uit in concrete afspraken: er moet het een en ander gedaan worden. Ook al zijn de afspraken hierover in de loop van het gesprek gemaakt, dan is het toch aan te bevelen ze aan het eind nog eens op een

rijtje te zetten. U geeft daarbij aan wie wat doet voor wanneer en hoe. Als het om belangrijke zaken gaat, is het verstandig deze afspraken schtiftelijk vast te leggen.

Social talk en afscheid

A-ls

het eigenlijke gesprek erop zit, ¡eserveer dan altijd nog wat tijd voor enige social talk Even napraten is belangrijk om alles niet te abrupt afte breken en om de goede verhoudingen en de hoop op een goed verder contact tot uitdÌukking te brengen.

De goede sfeer kan ten slotte tot uiting komen in de manier van afscheid nemer¡ bijvoorbeeld door te bedanken voor het gesprek ofiemand te begelei- den naar de uitgang.

ß Snucturen

uoot dekemvan

een

gesprek gg9

ties? En wat gebeurt

er in het bedrijf als Joost probeert zijn werknemers kost wat het kost aan de slag te houden?

Hoe vervelend het ook is voor Joost, Hans komt ook te spreken over de oorzaken. Hij wijst e¡op dat Joost zelf verantwoordelijk

¡s. Hij had zich beter kunnen en moeten informeren over de,roomse rites in de generaliteitslandeni zoals Hans het zo plast¡sch weet uit te drukken.

De meeste tijd besteden ze aan een bespreking van mogelijke oplossingen. De order annuleren, de opdracht uitbesteden, uitzendkrachten inschakelen (maar waar haal je die vandaan?), van alles passeert de revue. Uiteindelijk besluiten ze de feestlust¡gen voorte stellen om zich te verplichten voor en na carnaval dagelijks drie overuren te draaien; uitbetaling v¡ndt plaats

¡n geld of in vakantiedagen. Tot slot maakt Hans aan Joost duidelijk dat het n¡et de bedoeling

¡s

1 t

r r.3

Structuren voor

de kern van een gesprek

Om de inhoud en de struchrur van kunt u, net als bij het schrijven van dracht, uitgaan van een van de vaste gebruikmaken van meer specifieke de typen gesp¡ekken (paragraaf

1

11.3.r

Vastestructuren

Joost van de Weerd is bedrijfsfeider van een nieuwe vestig¡ng van Kroku Snacks in Udenhout (Noord\_Brabant). Joost heeft een probleem. ln de komende weken moetz¡jn vestiging een grote order uitvoeren. Alle hens aan dek. Maar over tien dagen begint het carnaval, een verschijnsel waarmee Joost als echte Gron¡nger bü het afslu¡ten van de order geen rekening heeft gehouden.

Een groot deel van het personeel heeft aangekondigd vijfdagen vrij te nemen. Wat nu? Joost kaart het próbleem

aan bij zijn superieur, algemeen directeur Hans Velt.

probleemstructuur.

ln hun gesprek Joost gaan legt Joost uit en hoe Hans het te probleem werk volgens precies de

in elkaar z¡t (de beeldvraag): om wat voor order gaat het, wat staat er in het contract, hoeveel werknemers zullen er

worden de nog gevolgen.

over teruggegeven,

zijn, Hoe enzovoort. vervelend wat Samen zün is het de bespreken als financiële de order Joost consequen-

moet

en Hans

In dit gesprek

is de probleemst¡uctuur

de ke¡n van een gesprekvorm

te geven een tekst ofhet houàen van een voor-

süucturen (paragraaf rr.3.r).

Ook kunt u gespreksstructure-n,

die passen bij bepaal\_

a

r.3.2 tot en met rr.3.4).

te structuur tot een bepaalde eeft de ene deelneme¡het

andere vragen zal de inbreng

dat dit soort s¡tuaties nog eens voorkomt. Dergelijke fouten

kan Joost zich niet meer veroorloven.

gebruikt

als sûamienvoor een gesprek over de kwestie die aan de orde is.

39O Gesprekkenuoeren

Directeur Kees Bakker heeft een gesprek met Anneke Heuckens, voorz¡tter van de ondernem¡ngsraad van zijn bedr¡jf. Hij heeft z¡ch voorgenomen een gesPreksstructuur te hanteren gebaseerd op de maatregelstructuur met als gesprekthema: oNTsLAGEN BIJ HET BEDRIJF. Maar Anneke Heuckens is meer gebaat bÜ een gespreksstructuur op bas¡s van de probleemstructuur, met als thema: DE PRoBLEMEN vAN HET BEDR¡JF.ln die probleemstructuurwordt immers

t,B Structuren ooor de l@m uan een

gÐprek ggf

Vooral in gesprekken met een onderhandelingskarakte! waadn de deelnemers tegenstrijdige doelen nastreven, is het belangrijk na te gaan welke structuur voor u het meest geschikt is. Vaak laat een onderwerp verschillende struc- turen toe.

t

Gespreksfase(thema)

Hoofdvragen

Taakverdelfng

1 Deorganisatieende

functie

- -

Om watvoororganisatie gaathet? Hoe is de vacature ontstaan?

a

-

Om watvoorfunct¡e gaat het?

Selecteu r (i n¡t¡ati ef

)

: informatie verstrekken. so//,c/tdnti lu¡steren, eventueel door- ontslag van personeel n¡et m¡n of meer als gegeven

vra9en.

aanvaard (dat zou in het belang van Bakker zÜn), maar is er gelegenheid ook andere zaken aan te snÜden

2

De motivat¡e van de sollicitant

3 De capacite¡ten vän de

sollicitant

4 Vragen van de

sollicitant

5 De verdere soll¡citatie-

procedure

- -

Waarom heeft de sollicitant gesolliciteerd? Waa¡om denkt de soll¡citant geschikt te zün voor de baan?

r (¡ n iti at¡ ef

)

: vragen stellen, doorvragen, reageren op standpunten. So//rcrfont informatie geven, stand- punten (motieven) overtuigend

naar voren brengen.

Soms is de keuze van een sttuctuur in het belangvan een van de twee partiien.

In veel gesprekken wordt niet een van de vaste structuren gevolgd, maar een stramien dat min ofmeer conventioneel is voor de betreffende gesprekssoort. We bespreken hierna enkele gesprekssoorten en hun opbouw.

rL.3.2 Sollicitatiegesprek

In een sollicitatiegesprek zijn er twee verschillende ¡ollen: die van sollicitant en die van personeelsselecteur. Ook de doelen zijn verschillend. De sollicitant probeert zich zo voordelig mogelijk te presenteren om zo een

Soede

(wat meer in

S

el ecte

u

Heuckens'belang is). Bovendien komen in de probleem- structuur ook de oorzaken beter uit de verf, zodat Heuckens de kans krijgt het falende directiebeleid aan de orde te stellen (niet in het belang van Bakker).

- - -

Welke opleiding(en) heeft de sollicitânt gevolgd? Welk arbeidsverleden heeft de soll¡citant? ln hoeverre voldoet de sollicitant

aan de functie\_ eisen?

S e I ec te

ur (i

n

iti atief

)

: vragen stellen, doorvragen. Sol

I i c¡ta nt: inf or mat¡e geven.

-

Wat zün de secundaire arbeidsvoorwaarden (vakant¡e, opleidingsmogelijkheden, -

Welkeeisen heeft desollicitant?

se/ecteur.' informatie geven. enzovoort)?

So I I ¡ c i

ta nt (i

n Ìti at¡ ef

)

: vragen stellen. -

Hoe zal de procedure verder in haar werk gaan?

S e le cte

u

f ): informat¡e geven. Sol

I ¡ c¡ ta n t: zo nodig doorvra gen.

Karakteristieke fasering van de kern van een sollicitatiegesprek.

11.3.3 Opdrachtgesprek

In en een een gesprek opdrachtnemer over een (uitvoerder).

opdracht die De verst¡ekt bedoering wordt, is dat is er beide een opdrachtgever

deerneme¡s het

f: hij moet

verschuiven duidelijkheid

r (i

n

ì

t¡ at¡

e

kans op de vacante functie te maken. De personeelsselecteur (soms rneerdere selec- teurs) probeert zich een mening te vormen over de geschiktheid van de sollicitant. Wat wel eens wordt vergeten, is dat een sollicitatie ook een omge- keerde richting kent: de organisatie heeft belangstelling voor de sollicitant en de sollicitant moet st¡aks beslissen ofhij de baan wil hebben. In de structuur van het sollicitatiegesprek is de tweezijdigheid van het gesprek te helkennen: beide partijen geven informatie.

in de richting van de opdrachtnemer. Niet alleen omdat atief meer

die

De informatie in de verschi.llende orrderdelen van een sollicitatiegesprek komt telkens vooral van één kant:

ofr¡r¡el

m omdat de opdra

k

van de selecteur, ofwel van de sollici-

beslissingen pre tant. Dit betekent echter niet dat die partij dan ookvolledig het initiatiefheeft.

kunnenwo¡den In de eerste fase kan de sollicitant wagen stellen, en in de tweede en derde fase zal de informatie van de sollicitant wiiwel geheel gegeven worden als antvvoord op wagen van de selecteur. In de vierde fase kan de vraag over de arbeidsvoorwaarden aanleiding geven tot onderhandelingen: de sollicitant kan dan ookmet wensen en eisen voor de dag komen.

Gqprekkan voeren

Gespreksfase

lthema) Hoofdvragen Taakverdel¡ng

1 Deachtergronden van de

opdracht

- - Wat is de aanle¡d¡ng voor de opdracht?

Watishetdoelvan deopdracht? -

Hoe z¡et de opdracht er ¡n grote l¡jnen uit?

Opdrachtgever (i nít¡atref): informeren. Opd ra chtne me r: v ragen, doorvragen.

z Dedetailsvandeopdracht - (Afhankelükvandeinhoudvandeop-

dracht)

3 Het plan van aanpak - Hoewordtdeopdrachtuitgevoerd?

- -

Welke middelen worden gehanteerd? Welke tijdsplanning wordt gevolgd? -

Hoe wordt de voortgang bewaakt?

Qpd rac h tg eve r : inf ormeren, standpunten naar voren brengen, vragen stellen. Opdrachtnemer (initiotief): reageren op standpunten, informat¡e geven, vragen, doorvragen.

O

pd rach tgeve r :

inlormatie geven, vra gen, reageren op standpunten. Opd rac ht nem e

r (in r't¡atief)i standpunten naar voren brengen, ¡nformatie geven, reageren op standpunten.

4 De afspraak

- Hoeluidtdeopdrachtprecies? - Watzijnderandvoorwaarden? -

Hoe is de planning van de uitvoering?

O

pd rachtgeve r (i

n ítidt¡efJ

j

sa

menvatten.

Opd rach t ne m

eager en.

Kæakteristieke fasetins van een oodrachtsesorek.

er:

r

a

t,g Strucd[en uoof de kem uaneengesprek 395

Na afloop van een beoordelingsgesprekwaagt de leidinggevende de werk- nemer over het algemeen een handtekening te zetten onder een schriftelijke versie van het oordeel. Als de welknemer het niet eens is met het oordeel, kan hij weigeren dit document te ondertekenen. Het oordeel verandert hier niet doo¡, maar hij laat daa-rmee weten het niet eens te zijn met zijn leidinggevende.

11.3.S

Onderzoeksinterview

Een interview is een gespreksvorm waarbij het verlrijgen van informatie de belangrijkste taak is van een van de gesprekspartne¡s: de interviewer. Inter- views worden gehouden in verschillende settings. Zo is het journa-listieke interview bij velen wel bekend. Een

t

journalist p¡obeert zoveel mogelijk - líefst echt nieuwe - informatie te vergaren met als doel die voor een groter publiek te publiceren.

In deze paragraaf gaan we in op een specifiek soort interview; het onderzoeks- interview. Het onderzoeksinterviewwordt meestal gebruikt in zogenaamde kwalitatieve onderzoeken, waarbij de onderzoeker op zoek is naar genuan- ceerde informatie van een beperkt aantal personen. Deze personen een standaaÌduagenlijst in'laten vullen is bij deze onderzoeken meestal niet wenselijk. De onderzoeker kan dan namelijk niet doorwagen op de antwoor- den van de deelnemérs aan het onderzoeþ waardoor nuancering veelal ontbreekt.

Om een onderzoeksinterview goed uit te kunnen voeren, zult u zich gedegen moeten voo¡bereiden. Verder moet u een aantal interviewtechnieken beheersen en deze technieken op het juiste moment kunnen toepassen. Dit vergt veel kennis en oefening. Het valt buiten de doelstelling van dit boek om die technieken hier uitvoerig te bespreken.

We beperken ons in deze paragraaftot de onderdelen die bepalend zijn voor de sûuctuur van het interqiew.

Voorberelding Voo¡dat u aan een interview begint, stelt u een globaal interviewschema op. Uitgangspunt daarbij is uw onderzoekswaag. In de startfase van uw onderzoek heeft u bij de onderzoekswaag deelwagen geformuleerd. Vanuit die deelv¡a- gen gaat u nu de interviewwagen formuleren. Elke deelvraag is daarbij een thema in het interview. Mocht u bij een bepaald thema geen gerichte waag weten te stellen, formuleer dan een algemene, niet-sturende openingswaag ("Wat is uw idee over...?").

t

96

Gæprekken uoeren

Onderzoeksvroag: - Hoe waarderen studenten Psychologie het eerstejaar

van hun opleiding?

ita

Strucnaren uoor del@m von æn

gNprek

Bgz

Bij deelvraag 2:

De vragen stellen

Deelvragen:

-

Wat is uw idee over het docententeam? - Watvindt u van de theoret¡sche kennis van de docenten? B¡j deelvraag 3: -

Hoe is de sfeer in de groep?

Vervolgens gebroken gemakkelijk Na de openingsfase wordt. snijdt te beantwoorden

Vaak u het begint zijn eerste dit het vragen wagen eigenlijke naar over interview.

iemands feiten, zodat personalia U begint de spanning

hierbij offunctie. met

een beeÇe

a

-

Hoe waarderen studenten Psychologie het ¡ntroductie-

- Watv¡ndt u van de gekozen werkvormen?

r r.4.2). Open wagen geven programma? komen en eerst zijn algemene - Hoe waarderen studenten Psychologie de docenten? - Hoe waarderen studenten Psychologie de cursussen?

thema

aar¡. met een open vraag (zie paragraaf de onde¡zoeksdeelnem'er bevindingen op de onderwerpen die de onderzoeksdeehìmer antwoord op de open u.aag.

probeervervolgens stellen steeds gedetailreerder informatie \ij deelvraag

t:

vindt dat het voldoende

is uitgediept - Kunt u

zoek bent. Vat de informatie over een zoeksdeelnemer

of hij kan

gelegenheid op dreefte prijs

te gevln. Daarbij gaat u door

zãffaandraagt in zijn door verdiepings\*"!"r, t"

vertellen hoe u tÜdens het introductieprogram- ma ontvangen bent?

en subthema u te de

verkrijgen infoÃatie

samen over en hebtwaarnarir

vraag een subthem4 de onder\_

u op

tot u

- Watvond u van de rondleiding doorstudentmentoren?

zaken (ookwer

Door de onderzoekswaag met bijbehorende deelwagen als uitgmgspunt te nemen voor de formuleringvan de inter- viewuagen zorgtu etroor dat u compleet bent in uwvraagstelling en geen ondemerpen over het hoofd ziet. Tijdens het inteúiew is het dan telkens zaakom goed te contoleren ofuvoìJedige en betrouwbare info¡matie ontvangt.

ook ergens uit opmaken ofde financiële mogelijk\_ heden van bewoners onderling verschillen?,, Controlevraag:,'Als

ik het goed begrijp dan zijn er

Inlelding van het lntervlew Nog minder dan bij andere zakelijke gesprekken kan men het zich bij een interview permitteren om 'met de deur in huis te vallen: Het is essentieel dat er een sfeer ontstaat waarin de geïnterviewde openhartig kan zijn. Social talk is

aanzienlijke verschillen tussen bewoners. lk begrüp alleen nog n¡et helemaal wat de oorzaak daarvan is. Kunt u dat misschien met behulp van een voorbeeld toelichten?"

tijdens de opening dan ook erg belangrijk.

Daamaastis hetvan belang dat de gernterviewde zo weinig mogelijkwordt bernvloed doorwatdeinterviewer denkt ofdoorwathij denkt dat de intewiewe¡ wil horen. Dit kan alleen wa¡neer beiden precies weten waar ze aan toe zijn. Besteed veel aandacht aan de inleiding en zorg dat alle elementen genoemd in paragraaf rr.z.r hierin terugtevinden zijn: opening, doelaanduiding, vooruitblik en ¡andvoorwaarden. Bij de randvoorwaarden geeft u onder andere aan wat er met de

au.'g"â,riJ

:i",f""åT""

Open vraag overthei'nd..,,Hoe

is naar uw idee de situatie van bewoners van de plaatselijke zorginstellingen?,, Verdiepingsvraag:

"

U zegt dat de maaltijden sober maar verantwoord zin, maar dat de verzorging veel te wensen overlaat door het gebrek aan personeel. Wat

is daar de oorzaak dan van?,, Verdiepingsvraag:',lk

heb nu een goád beeld gekregen van de s¡tuatie van de bewoners als collectief. Kunt u

Afsluiting met samenvatting

en conclusle ewwilt

u laten merken dat u aandachtig

en met nteer daa¡toe de volgende werkwijze bij het

- -

-

-

Kondig het einde van het interview aan. Geef een totaaloverzicht conclusie aan,

van uw samenvattingen

en verbind daa¡ een

rapport Vraag uitgewerkte ofuwgesprekspartne¡,

wordt interview verwerk.

nog in wil de deelnemer

zien voordat aan het het in het onderzoek, onderzoeks- het

Vertel zien.

wanneer uw gesprekspartner het onderzoeksrapport

tegemoet kan

- -

Bedankuwgesprekspartner. behoefte Reserveer aan wat hebben tijd voor even een stoom kort nagesprek. afte blazen.

Uw gesprekspartner

kan er

De neut¡ale formuleting zorgt etroor dat de onde¡zoeksdeelnemer niet bemvloedwordt en

woorden, uitspraken informatie Defuikprocedure

ofdoor van die u de verkriigt te zorgt gelnterviewde.

wagen etroor

te om vergroten, dat verdere Dit u de kan moet informatie verduideìijking.

doorhet u voortdurend verkijgtwaar

antwoord conÍoleren op vr.agende u naar op ofuw toon zoek interpretaties

samen bent. Om te vatten, de overeenstemmen betrouwbaarheidvan

liefst in uw

ergen

met de

de

informatie gebeurt enwie de informatie onder ogen kijgt. Als u het interviewwilt opnemen, dan geeft u hier de reden en waagt u toestemming.

Vertel ookwat uw functie is in het geheel van het onderzoek en wat het onderzoek inhoudt (opdrachtgever, onderwerp, doel, voor zover u dat kunt uitleggen zonder de onderwaagde te beïnvloeden).

We onderzoeken de kwalijke gevolgen van inschrijving met voorkennis bij bouwprojecten.

I¡

deze aanduidingvan het ondetrerp van het onderzoekkrügt de deelnemeÍ aan het onderzoekhetwaardeoordeel de onderzoeker opgedrongen. De betrouwbailheid van het interuiew komt daarmee in gevaar.

We onderzoeken de gang van zaken bû de inschrijving bû bouwprojecten.

vrij mtwoord kan

i8 98 G5prekkenvoeren

Structvfen voot

de kem uan een

11.3.6 Adviesgesprek

Door iemand van advies te voorzien willen we een ander helpen door een oplossing aan te dragen ofte ondersteunen in hetvinden van die oplossing' Het gesprekwaarin we in zakelijke situaties een advies geven, kent doorgaans een eenvoudige rolverdeling: er is een adviseu¡ en een advieswager.

Hoewel de rolverdeling eenvoudig is, is de wijze waarop zij wordt ingevuld minder eenduidig. Om dit te begrijpen, moetenwe eelst drie soorten advies- gesprekken onderscheiden. Deze drie soorten kennen elk hun eigen structuur en inhoud. We behandelen bij elke gesprekssoort de inhoud en de structuul voornamelijkvanuit het perspectiefvan de adviseur. In de taalserdeling bij elke gesprekssoort geven we echte¡ wel steeds de taken van de advieswager weer'

Tell-and-sellgesprek In tell-and-sellgesprekken hebt u als adviseur de rol van expert' Uw advies- wager heeft een eenduidig en helder probleem waarover hij advies bi;'

1

gesprek g99

uitvoering van de oplossing) bespreken. Accepteert moet u de oorzaak daarvan achte¡halen.

hij

de oplossing niet, dan

tell-and-selladvies:

Meestal zijn er twee mogelijke oorzaken voor het niet ovememen van het

- -

Hetprobleemleent zich nietvoor een standaardoplossing. een tell-and-listengesprek voorstellen.

Dankunt u

Het probleem

is nietvolledighelde4, waardoor de oplossingvoorbarigis. U kunt dan een dilemma-counselinggesprek inzetten.

TeIl- and-llstengesprek In een tell-and-listen- of consu-ltatiegesprekheeft

de advieswager ookeen eenduidig

en helderprobleem. Voor ditprobleem bestaat echter geen pasklare oplossing' u kunt als adviseur dus niet volstaan met het geven van een standaard-

gesprek. Over Na het het algemeen identifice¡en beslaat van een het tell-and-listenadvies probleem doet de adviseur mee¡ dan eerst één

onder\_ oplossingen. In een tweede gesprek bespreekt wager. Na deze bespreking moet de adviseur onderzoeken welke oplossingen in aanmerking laatste gesprek legt hij zijn bevindingen leert hij zijn

adviesì. voorafgaand aan dit komen voor het voor aan de advieswager laatste gesprek heeft de advies. In een

en formu\_ adviseur het advies meestal op schrift gesteld in een rapport. In het tell\_and\_listengesprek onderscheiden we vier fasen.

laakverdeling

a

1 ldentificatie van het

probleem

u inwint. U geeft de advieswager een standaardoplossing voor zijn probleem' Over het algemeen neemt de adviesvrager het advies van u een-op-een over'

Gespreksf¡se(themal Hoofdvragen Taakverdeling

- - -

Wat Waarom BU

is het probleem?

is het een probleem?

Adv¡ seu r (¡ n¡ti ati ef

)

: vragen stellen, informatie vergaren, door-

-

wie ligt het probleem? Watzijn de gevolgen van het probleem?

vragen, samenvatten.

Advi esv rage r

: inÍormatie verstrekken.

z

Formuleren

advies -

Wat is de oploss¡ng voor het probleem? Advisew (¡n¡tiat¡ef):

¡nformeren, argumenteren en overtu¡gen Adv¡esvrager: vragen stellen.

Adv¡seu r (in ¡tiatief); vragen stellen, informeren. Adviesvrager: oordeel geven.

(thema)

Hoofdvragen

3 Bespreking advies

Kæakteristieke fasering

Gespreksfäse

1 ldent¡ñcatie van het

probleem

-

Wat is het probleem? -

Hoe luidt het oordeel over het advies?

-

Waarom isheteen pÌobleem/Watz¡jn -

Wat ¡s het vervolgtraject?

de gevolgen van het probleem? -

Bij wie ligt het probleem? -

Wat zijn de oorzaken van het probleem?

Adviseur (¡nitiat¡ef

):

vragen stellen, door- v¡agen, samenvatten. Adv iesv rag

e

r: inf ormatie verstrekken.

vm

de kem van een tell-and-sellgesprek.

2 Formulering van mogelijke Bij de identificatÍe van het probleem stelt u wagen om het probleem van de

oplossingen

adviesvrager in kaart te brengen. Door hierbij tussentijds samenvattingen te geven van zijn antwoo¡den, zorgt u ervoor dat u op één lijn blijft' Aan het einde vat u het hele probleem samen en waagt de adviesvrager om bevestiging van uw samenvatting. Op basis van die informatie IeBt u uw oplossing voor aan de advieswager,

Hoewel het waarschijnlijk is dat de adviesvrager uw advies in deze gesprekssoort overneemt, kunt u daa¡ niet klakkeloos van uitgaan' U moet de adviesvrager dus niet alleen inforlneren, maar u moet hem ook overtuigen van de kwaliteit van uw advies. Nadat u het advies aan de advieswager hebt voorgelegd, geeft u de advieswager de gelegenheid op uw oplossing te reageren. Accepteert hij de oplossing, dan kunt u het vewolgtraject (de

-

Wat

ztn mogelijke oplossingen? -

Welke oplossingen komen in aanmerking voor het uiteindelûke advies?

Adviseur: informeren, gericht vragen naar men¡ng. Advieswdger: luisleren, oordeel vormen, reageren op oplossingen, argumenteren. 3 Besprekingoplossingen - Welke voor- en nadelen zijn er voor elke

oplossing?

Adviseur: bespreken oplossingen, vragen stellen, argumenteren, samenvatten. Adviesvrager: rcageren op oplossingen, argumenteren.

4 Formulering

advies

- - -

Wat is het âdv¡es? Hoe luidt het oordeel over het advies? Watishetvervolgtraject?

Adviseur: samenvalten, presenteren advies (informeren

en overtuigen), vragen stellen. Adv¡esvrager: Íeageren op advies.

Karakteristieke

fasering van de kem yan

een tell-mdJistengesprek.

fO

G^prekkenvoeren

In de eerste fase laat u de advieswager zijn probleem toelichten. U stelt pas

G€sproksfase(themal

l{oofdvragen daarna wagen en uaagt door op de antwoorden om het probleem in kaart te brengen, Ook hier vat u de antwoorden tussentijds samen om uw beeld van het probleem te toetsen aan dat van de advieswager. U vat aan het eind het hele probleem samen, inclusief de oorzaken en gevolgen, en u verifieert of deze samenvatting correct is. Vervolgens formuleert u mogelijke oplossingen van het probleem. Let op: u geeft hier nog geen advies; wel vraagt u hier expliciet welke oplossingen in aanmerking zouden komen voor een advies. Heeft de adviesvrager op het eerste gezicht voorkeuren voor ofbezwaren tegen een bepaalde oplossing?

Neem hierna de overgebleven oplossingen met de adviesdrager door en onderzoek samen welke voot- en nadelen elke oplossing heeft. Kom daarbij regelmatig terug op de adviesvraag die op tafel ligt. Door steeds terug te keren naar de vraag, zorgt u ervoor dat u gefocust blijft op het oplossen van het probleem, Vraag de advieswager steeds als eerste te reageren op de oplossin- gen die aan de o¡de komen en luister goed naar zijn inbreng. Vraag door op zijn bez,rraren en voorkeuren. Stel uw reactie op de antwoorden van de advieswager in eerste instantie uit. Vat deze fase samen door per oplossing nogmaals de voorkeuren en bezlva¡en van u beiden te benoemen.

In de laatste fase vat u het proces voorafgaand aan het advies samen. Hoe is het tot stand gekomen? Vervolgens presenteert u uw advies en vraagt u de advieswager om een reactie (in de meeste gevallen heeft u de advieswager voorafeen adviesrapport toegestuurd). Bespreekvervolgens of de advieswager uw advies accepteert en bespreek een vervolgtraject. Accepteert hij uw advies niet inventarise er danzijnberwaren en neem die mee om fase 3

t

tê

Stfuctufen voor de kern van een

gesprek

4Ol

Taakverdeling r

Verheldering probleem

-

Wat

¡s de hu¡dige situatie? - Waarom

is de huidige situatie probfemat¡sch?

a

- - Waar bestäat het dilemma uit?

Uitwelkealternatieven

kan deadviesvrager kiezen?

Ad

v ise u

r (

i n ¡

tiat¡ ef

)

: vragen stellen, doorvragen, samenvatten, conclusie geven. Adv

i e

svrag

e r : inf ormatie verstrekken.

2 Opstellen actieplan - Watkan deadviesvragerdoen?

-

Hoe ziet een mogelijk adviestraject eruit?

Adv

ì se u r : inf orme¡en, argumenteren, vragen stellen. Adv

i e

svrag

e

r: luisieren, oordeel vormen, reageren op actieplan.

Karakte¡istieke fasering van de kern van een dilemma\_cou nselinggesprek.

nog- maals te doorlopen. Ga er niet van uit dat de advieswager klakkeloos accep- teert dat u fase 3

advieswager de ruimte bieden een voorstel te doen.

Presentatie van een advies de er Bij twee grootste de uiteindelijke belangrijke prio¡iteit

presentarie aandachtspunten.

of waar het van meeste

het Ten advies eerste (schriftelijk formuleert ofmondeling) u de adviezen zijn

met

algemeen als eerste, gevolgd door de mi bestaat een uitzondering op deze volgor

regel dient eerst uitgevoerd te rd kan worden), dan houdt u de

so do

oet

adviesvrager niet opleggen uw advies over te nemen, Een te dwingende toon en

4

en

4

herhaalt. Adviestrajecten zijn kostbaar en ze zijn voor een groot gedeelte gebaseerd op vertrouwen. Vtaag daarom expliciet toestem- ming om op basis van de bezr,r¡aren van de advieswager opnieuw een advies uit te mogen brengen.

Dllemma-counselinggesprek De naam dilemma-counseling verraadt grotendeels de aard van deze vorm van adviseren. Er bestaat namelijk een dilemma voor de advieswager. Hij heeft geen eenduidig beeld van zijn probleem. In gesprekken van deze soort heeft de adviseur vooral een ondersteunende rol. Eerst helpt de adviseur de adviesvrager bij het verhelderen van zijn probleem. Pas als dit probleem helder is, begeleidt hij de advieswager, net als bij het tell-andJistengespreþ bij hetvinden van een oplossing,

G6prekken uoereL

tt,4 G4prekuaard.tgheden

4Os

wordt over het algemeen niet op prijs gesteld. Daarnaast houdt u de ve¡ant- woordelijkheden van u en uw advieswager (lees: opdrachtgever) liefst gescheiden. U doet aanbevelingen (adviseert); hij bepaalt wat er môet gebeu- ren (beslist).

11.4.1

structureren

a

tt.4

Gespreksvaardlgheden

Tijdens een gesprek moeten de deelnemers zo goed en zakelijk mogelijk info¡matie uitwisselen en tot standpunten en oplossingen voor problemen komen, zodat uiteindelijk de doelen gerealiseerd worden. Behalve een goede planning voorafzijn daarvoor allerlei vaardigheden nodig die in een gesprek toegepast kunnen worden. Elke vaardigheid omvat een aantal technieken die u op specifieke momenten in een gesprek kunt toepassen. Bij die technieken is het niet alleen belangrijkhoe u ze toepast, maar ook onder welke omstandig- heden en met welk doel.

Vaardigheid Technleken

Structureren - lnleiden

-

Overgangen markeren - Structuurcorr¡geren -

5amenvatten

Stimuleren - Belang en doel gesprek aangeven

-

Vragen stellen -

Herhalen - -

Samenvatten/parafraseren Korte bemoedigende uitingen geven -

Een stilte laten vallen - Stimulerend non-verbaal gedrag tonen - Doorvragen Overtuigen en motiveren - lnformeren en argumenteren

- Enthous¡asmeren

Reageren op standpunten, voorstellen en

tijd concrete is een st¡akke gespreks-

su:uctureert, een van de middelen bepaalt in om hoge uw mate eigen waa-r greep het op gesprek het gesprek naartoe te vergloten: gaat.

ucturefen

wie

Techniek: inleiden

Techniek: overgangen markeren

T"'

at

U hebt aangegeven dat u een probleem

heeft in de opvoeding van uwjongste dochter. We hebben daarbij vastgesteld dat de oorzaak hiervan voor een groot gedeelte

ligt in het gebrek aan regelmaat in uw dagelijkse gezinsle\_ ven. Misschien is het goed als we nu gaan kijken naar hoe u die regelmaat zou kunnen aanbrengen,

Markering van een overgang.

Techniek: structuur corrlgeren Soms verplaatst de aandacht indirect met het thema heeft ideeën

deelnemers voofuit op de structuur beginnen terwijl de voorgaande afgeweken te worden van de dan proberen de structuur te waar het op dit moment over - -

lnformeren en argumenteren Reageren op kr¡tiek zich naar een zijspoor: een kwestie die slechts te maken. Soms ook loopt een van de gespreks\_ van het gesprek áoor een nieuwe fase te

Reageren op gedrag

- - -

Standpunt geven en argumenteren Metacommunicat¡e

nog niet is afgerond. In beide gevallen dreigt afgesproken süuctuur van het gesprek, U kunt Tijd winnen

corrigeren door expliciet naar vo¡en te brengen

Overzichtvm de vaardigheden en technieken die in deze paragraafworden besproken.

zou moeten gaan.

A:

Uiteíndelük moeten we in dit gesprek tot een oordeel komen over een eventuele herkans¡ng voor mevrouw Cluitmans.

B:

Maar daarvoor moeten we eerst pfecies weten waâr ze haar verzoek eigenlijk op baseen. Zullen we daar eerst naar kijken?

ln

mogelijke

een gesprekwordt

conclusie. De een ander verzoekvan corrigeert

mewouw de structuun

cluitmans besproken. Een

van de deelnemers begint al meteen over de

Gesprekken uoeren

tt 4 GqpreksvMrd¡gheden

4Os

Techniek: samenvatten Door samen te vatten maakt u uw gesprekspartner duidelijk dat u een gespreksfase afwilt ronden. Daarnaast helpt een samenvatting om de grote lijn van het gesprek vast te houden en te controleren ofu en uw gesprekspartner elkaar goed begrijpen.

Techniekl vragen stellen De meest directe manier om van info¡matie, is het stellen - en gesloten wagen:

te

uw gesprekspartner

te stimuleren tot het geven van vragen. We maken onderscheid tu.r"., op"r,

a

Het lùkt me dat we de kwestie van de eisen nu voldoende hebben doorgesproken, We zoeken dus een apparaat dat geluidsarm

is, dat op kamer 4.o44 geplaatst kan worden en dat door de medewerkers zelfte bed¡enen is. En wat het onderhoud betreft, als de documentatie voldoende is, kan

stellen

dat door onze eigen mensen gedaan worden en anders

van nnen

een

altij a

n grote antwoorden wat, waarom,

moet er een onderhoudscontract met de leverancier mogelijk zijn. Hebben we zo voldoende om nu de mogelijk- heden tegen elkaar afte wegen?

Samenvatting.

gesloten vragen beperkttotja

of nee.

Lr.4.2

Stimuleren

Er zijn tal van situaties waarin het van groot belang is uw gesprekspartner te stimuleren zich meer te uiten. Het kan gaan om een interview waarin een gelnterviewde

zo veel mogelijk informatie moet geven, of om een functione- ringsgesprek waa¡in een medewerker zo veel mogelijk over zijn problemen en wensen moet vertellen. In zulke gesprekken kan degene die het initiatiefheeft (bijvoorbeeld de interviewer of de leidinggevende) zijn gesprekspartner stimuleren. Daarmee geeft hij te kennen dat hij geinteresseerd is in de ander en in diens informatie. We bespreken enkele technieken die helpen uw gesprekspartner te stimuleren zich meer te uiten.

Techniek¡ belang en doel gesprek aangeven U stimuleert uw gesprekspartrìer open en serieus aan het gesprek deel te nemen door in de inleiding van het gesprek in te gaan op het belangvan het gesprek (in het bijzonder het belang van de inbrengvan uw gesprekspartner). U kunt dit later in het gesprek eventueel nog eens herhalen.

Technlek: herhalen Door woorden kunt u be¡eiken praten ovef dat van uw dat hij deel gesprekspafiner

te herhalen, liefst op wagende toon, door vertelt. Uw gespreksparûrer

zal vaak door willen van de uiting dat u (geheel ofgedeeltelijk) herhaalt.

lk ben blij dat u

tijd hebt gevonden om even goed door te

A: praten over het project. We moeten als bedrijf hoognodig een n¡euwe website hebben, maar eerlijk gezegd heb ik er weinig kik op wat voor informatie

dat technisch ¡n zijn werk gaat. lk hoop dat u met uw expertise kunt aangeven wat er allemaal nodig is en binnen welke termin een website valt te realiseren die past bij de uitstral¡ng die wú willen hebben.

Volgens mij zouden we de nodige maatregelen moeten

A: B:

nemen om dit soort misstanden uit de weg te ruimen, Maatregelen?

lk bedoel, we zouden bijvoorbeeld duidelijker kunnen zùn over de ¡nschrijfprocedure. Nu merkje vaak veel te

laat dat die inschrijv¡ngstermün verstreken

is. Het bureau zou best een seintje kunnen geven als de termijn bijna voorbij is.Trouwens, ze zouden ook wel wat flexibeler met die term¡jn kunnen omgaan.

Inleiding op een opdrachtgesprek: iemand geeft een ander de opdracht een nieuwe website te ontwerpen. Hierwordt belang van het gesprek en

je

nu wel en niet op zo'n webs¡te kunt zetten en ik heb eigenlijk ook geen idee hoe

Door het woord dìe hij in gedachten dan

was de kans m aatregelen op uagende toon te herhalen stimuìeert B de ander meer te vertellen heeft. Had B niethet woord gIootgeweest datA daarop had vm de inbrengvan de opdrachüremer sterk benadruk.

over de maatregelen maatregelen, maü hetwoord

m¿ss tanden op

vra gende toon herhaald, voortgeborduud.

Gesprekken voercn

t1,4 G6prelßvaard¡gheden

4o'?

Techniek: samenvatten/parafraseren Door de belangrijkste informatie van uw gesprekspartner samen te vatten toont u dat u aandachtig luistert. Dat werkt stimulerend. Bovendien kan uw samenvatting woorden bevatten die uw gesprekspartner op nieuwe ideeën brengen. Parafraseer - dat wil zeggen: geefin eigen woorden weer - wat er gezegd is. Door uw samenvatting op een vragende, veronde¡stellende toon te formuleren, stimuleert u uw gesprekspartner niet a.lleen om te reageren, maar geeft u hem ook de gelegenheid u te coüigeren als u hem niet goed heeft begrepen.

Een samenvatting kan ook helpen om de gesprekspartner onopvallend te stimuleren meer aandacht te besteden aan een van de vier aspecten van de communicatie. U kunt sturing geven aan het gesprek door in uw samenvatting vooral nadruk te leggen op de appellerende, de referentiële, de ex¡rressieve of de relationele aspecten van de uitingen van uw gesprekspartner.

a

Refercnlieel

Technlek: doorwagen

----l

Appellerend

11.4.3

Overtuigen

en motiveren --l

In de meeste gesprekken brengt u standpunten

en ideeën naar voren waarvan

frelotioneel

txpressief

-l

Op verschillende manieren km

er geparafraseerd worden: met de nadruk -l

op het referentiële, appellerende, relationele en expressieve aspect. Afhankelijkvan de reactie zal het gesprek zich in een van deze richtingen verder ontwikkelen.

Techniek: informeten

en

argumenteren

in

Technlek¡ korte bemoedlgende uitingen geven Metkorteverbale uitingen als "O ja?'l"GoHi "Enverder?i "Hmhm" en"la ja" laat u merken dat u aandachtig luistert en meel informatie verwacht. Deze korte uitingen geven weinig prijs van uw eigen ideeën en gedachten en sturen het verhaal, in tegenstelling tot veel wagen, niet in een bepaalde richting. Hierdoor krijgt uw gesprekspartner de kans zijn eigen verhaal te doen. Dit soort uitingen werkt overigens alleen als u de

Bochardt wil een n¡euwe p¿sjesregeling voor mensen met de laagste inkomens in onze gemeente,

Daar kunnen we volgens mü n¡et mee akkoord gaan. Allereerst vind

ik dat de regeling

zoals Bochardt die voorstelt, te duur zou worden. Een eenvoudig zouden

komen sommetje leert dat de kosten jaarlijks op een kwart miljoen euro. Daar biedt neer

de

lnformeren

en argumenteren

als overtuigingssùategie.

begroting gewoon geen ruimte voor. Maar ik heb vooral bezwaar tegen een neveneffect dat ongetw¡jfeld op zou treden:je stigmatiseert

de laagstbetaalden op een ontoelaatbare

manier. Die moeten zich immers bij iedere cufturele voorzien¡ng of sportvereniging

bekendmaken

als minimumfijder.

Informeren

en a¡gumenteren standpunten en ideeën. resultaten laten zich vlot juiste toon teft:

een wagende, afrn¡achtende toon stimuleert, een ironische of afkeurende toon remt de gesprekspartner juist

af (of lokt weerstand uit).

Technlek: een stllte laten vallen Een effectieve manier om iemand te stimuleren tot het verschaffen van informatie, is een stilte te laten va.llen. De essentie van een gesprek is dat men met elkaar praat. AIs dit niet gebeult en er een stilte valt, voelen we ons snel ongemakkelijk en hebben we de neiging om iets te zeggen. Door bewust een stilte te laten vallen en uw gesprekspartner daarbij (vragend) aan te kijken, stimuleert u hem om door te praten.

is een prima manier om elkaar te overtuigen van Gesprekken worden

er helder en zakelijk door,le samenvatten

en genomen beslissingen zijn tegenover

I G\*preklønuoeren

tt.4 Gesprekuaardígheden

4Og

derden goed te verdedigen. Een goede voorbereiding helpt om uw Íugumenta- tie in een gesprek duidelijk naar vo¡en te laten komen en zo de kans op succes te vergroten. - Zorg dat u vooraf duidelijkvoor ogen heeft welke argumenten u

rL.4.4

Reageren op standpunten, voorstellen en ideeën

wilt

a

gebruiken en welke niet. Kom liever met drie sterke argumenten dan met zes argumenten als daar enkele zr,r¡akkere

bij zijn. Eindig met uw sterkste argumenten. -

Denk van tevoren na over de tegenargr¡menten waarmee uw gespreks- partner zou kunnen komen en hoe u deze kuntweerleggen. U kunt ook uw gesprekspartner een stap voor blijven door mogelijke tegenargumen- ten te verwerken in uw eigen argumentatie: "Ik begrijp dat de investe- ringskosten erg hoog zijn en dat dit problemen op kan leveren, maar ik heb berekend dat we een tlveede productieband binnen een jaar hebben terugverdiend. Kijk...'

manier gesprek met te lijden uw gesprekspartner heeft. Het is dus in van discussie belang kunt te weten gaan.

hoe u op een wuchtbare

Daarnaast is een goede presentatie van uw argumenten natuurlijk belangrijk. -

Laat merken dat u zelf gelooft in uw argumenten' Kijk uw gesprekspartner aan, spreek duidelijk en vermijd onnodig beperkende kwalificaties als misschien en waarschijnlijk.

Techniek¡ informeren

en argumenteren Als de ¡elatie tussen u en uw gesprekspartner gen, komt u met zo veel mogelijk informatie -

Gebruik waar mogelijk als aanvulling op uw argumenten ook de stijlmid- delen die in paragraaf4.3 besproken worden. - In de meeste gevallen draagt u zelf de informatie aan en levert u de

goed is en u hebt gelijke belan\_ en argumenten. Het spel van at kan de kwaliteit van het gesprek kt¡nnen leiden tot verantwoo¡de, singen.

argumenten die uw gesprekspartner kunnen oveltuigen van uw stand- punt ofidee. Soms is het echter effectiever als u dit uw gesplekspartner zelflaat doen. Dat kan bijvoorbeeld als u begint met uw standpunt voorzichtig te formu.leren, en aan uw gesprekspartner voorstelt om samen naar argumenten te zoeken: "Stel dat we zeggen dat...'; "Laten we eens kijken wat voor voordelen daaraan kunnen zitten...'i

Techniek: enthousiasmeren

-

met. Wees blijk

expliciet. Laat uwlaitiek niet alleen doorklinken in uw toon of

men

U probeert uw gesprekspartner te motiveren voor uw standpunt of ideeën

man door zelf enthousiasme uit te stalen. Dat gaat niet altijd vanzelf. Maar als het Iukt, is het erg effectief. Het is moeilijk iemand af te stoppen die duidelijk in een zaak gelooft. Een enthousiast spreker is:

-

worden vootkomen. Spreek in de ik-vo¡m. Door uw kritiek te formuleren in termen als -

leuendig:hij maakt gebaren, rekent snel wat voot staat desnoods op en loopt wat rond, kijkt de gesprekspartner goed aan en spreekt duidelijk en niet al te bedachtzaam; concreet:

,,Ik vind..." absoluut de kritiek of over.

als "Ik uwpersoonlijke denk..." in plaats mening. van,,lii bent..., Uw kritiek of

,,Het komt is...,,presenteeft daardoo¡ minde¡ u

hij

geelft

voorbeelden, schetst mogelijkheder¡ heeft geen tijd voor bespiegelingen;

-

niet: Richt "Wat uw kritiek ben je op ongenuanceerd...,i de inhoud

en niet maar:

op de persoon. Dus bijvoorbeeld

- coöperatief.hij is gericht op het samenbereikenvan een doel, benadrukt

hoe prettig het is dat doel samen te bereiken.

,,Volgens der in elkaar'i

mij zit het ingewikkel\_

-

Maak duidelijkwaarop gesprekspartner

u precies reageert, Om te voorkomen dat u en uw

herhalen duidelijkaangee en

niet

atu r aansluiten op wat uw gesprelcparûrer gezegd heeft. Vat kort samen wat

-

de ander heeft gezegd voordat u hierop reageert. Geefuwgesprekspartnerkansopeenweerwoord.

Lo

Gæprekkenvoeren

tt 4 Gesprelauaardígheden 4ll

Toon begrip voor het standpunt van uw gesprekspartrleL Dat betekent niet dat u het ermee eens bent maar u geeft een signaal dat u de argumenten van de ander serieus neemt. Alleen al een uitdrulking

als "Ikkan me voo¡stellen dat

het tijdens Ook ander verstandig het aan het verloop de gesprek orde zijn van te aan ervaart het stellen, uw gesprek emoties als bijvoorbeeld

geklaag zelfkan aandacht ofgezeur. aanleiding als te u geäriteerd schenken.

Voor zijn een om werkbare raakt het over gedrag sfeer wat van u

kan

de

Techniek: standpunt geven en argumenteren Als er in een functionerings- ofbeoordetingsgesprek

iets negatiefs gezegd moet worden, is het vaak doen. Dat is wel moeilijþ draaien: de sfeer wordt er het beste om dat maar meteen duidelijk en diiect te maar meestal heeft het grote nadelen e¡omheen te toch niet beter van en de kans dat de boodschap goed overkom¿ wordt alleen maar kleiner. Duidelijk Icritiek hebt op te brengen.

en direct is niet hetzelfde als tactloos iemands gedrag is het verstandig dat en denigrerend. Als u

weloverwogen naar vo¡en

-

Wees actueel. Haal geen oude koeien uit de sloo¡ maar richt u op gedrag

-

dat recent heeft plaatsgevonden. kritiek kritiek Bicht uwk¡itiek minde¡ op iemands beschuldigend op gedrag gedrag, altijd niet ove¡ op persoonlijk eigenschappen als u uw k¡itiek

opgevat ofintenties. zo zal veel worden, mogelijk Hoewel

komt richt

uw

-

op iemands gedrag in plaats van op zijn persoon. Beperk u tot veranderbaar gedrag. Dat iemand niet tegen zijn verlies kan, weinig in kan welke u storen, zin. richting Bepirk maar het uw het gedrag kritiek is niet naar tot of moeilijk veranderbaar uwmening te veranderen. zou gedrag moeten en Kritiek maak veranderen,

heeft duidelijk dan

a

Wilje de koffrepauzes afschaffen? Dit zou een erg domme

zet van

je

er zo over denkt" - op het goede moment en op de goede toon uitge- sproken - kan een positieve bijdrage aan de sfeer in het gesprek betekenen.

je zijn! Je vergeet dat deze koffiepauzes een positieve invloed hebben op de sfeer op de afdeling. En denk ook eens aan alle informatie die informeel uitgewis- seld wordt tijdens dit halfuurtje.

Niet constructief- De spreker scherpt de tegensteuing aan.

Als ik het goed begrijp, vind je dat de koffiepauzes t

ochtends te lang duren en zie

dat de koffiepauzes juist erg belangrijk zijn, niet alleen voor je liever dat de gezamenlijke

de sfeer op de afdeling, maar zeker ook vanwege het

pauzes zich beperken tot de lunch. Ja, ik kan me daar wel iets

informatieve karakter. lk ben bang dat het afschaffen van de

bij voorstellen, maar ¡k ben het toch niet met

je

eens. lk denk

kofnepauzes ten koste gaat van het teamgevoel.

Constructiever - De spreker is niet minder duidelijk, maar stelt zich coöPeratiever op.

Technlek: reageren op

kritiek Niet alleen degene die klitiek levert moet op zijn woorden passen; dat geldt ookvoor degene die kritiek onwangt. Wilt u het gesprek zo zakelijk mogelijk houden, dan zijn de volgende aanwijz¡ngen belangrijk: -

Hoor de k¡itiekrustigaan. Luistergoed naar de bezrn¡arenvanuw gesprekspartner en laat hem uitspreken. Ga niet meteen in de verdediging "Ja, maar...' Blijf rustig en probeer de kritiek niet op te vatten als een persoonlijke aanval. -

Neem de kritiekse¡ieus. Een gesprekis alleen consûuctiefals u de tegenargumenten van uw gesprekspartner serieus neemt. U kunt dat laten blijken door non-verbaal gedrag, door de tegenargumenten samen te vatten en door inhoudelijk te reageren. -

Reageer op deinhoudvan de kritiek. Als iets unognietduidelijkis, waag dan door, Beaam reêle tegenargumenten en maak ook duidelijkwaarmee u het niet eens bent.

TL,4.5 Reageren op gedrag

In sommige gesprekken is het nodig commentaat te geven op het gedrag dat uw gesprekspartrrer wel eens vertoont, Gesprekstypen waarbij u hiermee zeker te maken zr:lt lcijgen zijn het functionerings- en het beoordelingsgesprek. AIs een medewerker goed functioneert of als het oordeel positief is, zal het niet moeilijk zijn om dat duidelijkte maken. Hetwordtlastig

als het oordeel negatief is'

Je bent dikwijls onverschillig en onzorgvuldig. Je hebt weinig aandacht voor het belang van de zaak. Je gedraagtje

vaak onvriendelijk tegenover de klanten.

Met de eerste zin

8eeft de spreker kritiekop eigenschappenvan de gesprekspartner; geeft hii kitiek

op intentiesl dalisbeschutdigend en bovendien nooit bewijsbaar. gedrag, datis zakelijker én het is bespreekbaar.

dat is bedreigend. Met de tweede zin Met de derde zin levert hij laitiek

op

Technlek: metacommunicatle Als u vindt dat uw gesprekspartner zich in het gesprek niet prettig gedraagt, kunt u proberen dat gedrag expìiciet aan de orde te stellen: vertel wat u niet bevalt. Belangrijk zijn dan de aanwijzingen over feedback geven die u vindt in paragraaf r.5.2: geefzowel positieve

als negatieve feedbacþ geefproductieve feedback en geeffeedback in de ik-vorm,

Technlek: tijdwlnnen Een lastig moment in een gesprek is, als u zich overvallen voelt door uw ten gesprekspartner. koml

of dathij Het u op kan een zijn of dat andere hij met manier'in

onverwachte de vaÌ informatie laatlopeni

of argumen\_

In zo'n geval is het belangrijk dat u wat tijd kunt winnen om de zaken voor

Gøprekken voeren

Kernpuntenu¡thooldstt¿k tr 4tE

uzelfhelder op een rij te krijgen' Het beste is om dat expliciet naar voren te brengen: "Dit overvalt me, ik heb behoefte om Probeer daarna stap voor stap duideìijkheid te hier even over na te denkenj' krijgen over de nieuwe infor-

Kernpunten uit hoofdstuk

r

matie. U kuntvragen om nadere toelichting ofu waagt om alle punten nog eens samen te vatten. Intussen wint u tijd om uw eigen standpunt te bepalen' Bovendien biedt datgene wat de ander naar voren brengt misschien aankno- pingspunten om adequaat te reageren. Als het érg lastigwordt, kunt u voor- stellen om het gesprek nog niet afte ronden maar er in een volgend gesprek nog eens op terug te komen.

r

a

- - - - Een eenvasterolverdelingkent. zakelijk opafspraakplaatsvindt; geihstitutionaliseerdis; een zakelijkdoel gesprek kenmerkt dient;

zich doordat het:

Voorberelding

Het gesprek -

waarden. doelaanduiding, De inleiding van vooruitblik

het gesprek op bevat de structuur grofr,veg vier en afspraken elementen: over opening,

randvoo¡\_ -

In de kern van het gesprekworden de inhoudelijke thema,s wijze gespreksstructuren.

waarop deze thema,s besproken worden, ligt vaak vast besproken. in vaste

De

-

In de afsluitingvaiten gaan tevens na o{.

de gesprekspartners

de gesprekspunten samen. Ze

van het gesprek w zakelijke gedeelte

benutten. talk, om de goede verhoudingen ook in een volgende afspraak te kunnen

Structuur van het gesprek Om een zakelijk gesprek van vaste stfucturen (zie veel gebruikgemaakt van goed te laten verlopen, wordt vaak gebruikgemaakt

paragraaf z.z). Beharve van de vaste structuren wo¡dt de conventies van standaard\_gesprekssoorten.

Gesprekssoorten -

-

mening en In een de aantrekkelijkheid sollicitatiegesprek te vormen over respectievelijk van proberen de functie.

selecteur de geschiktheid en sollicitant van zich de sollicitant

een

In opdrachtnemer) een opdrachtgesprekproberen

het eens te worden de over deelnemers de inhoud (opdrachtgever en uitvoeringvan en

een \_

I

I

opdracht.

::'"\*ff::i:i'ffïï\*,\*. ker in een bepaalde periode heeft gefunctioneerd. amenlijk In een hoe beoordelings\_

de medewe¡\_

medewerker. gesprek geeft de leidinggevende een oo¡deer ove¡ het functioneren vàn de

t4

Gesqrekkenvoeren

Het onderzoeksinterview wordt meestal gebruikt in zogenaamde kr,rralita- tieve onderzoeker¡ waarbij de onde¡zoeker op zoek is naar genuanceerde informatie van een beperkt aantal personen' In een adviesgesprek helpt een adviseur bij het oplossen van een pro- bleem van een advieswager. Er zijn drie varianten op deze gesprekssoort: het tell-and-sellgesprek, het tell-andìistengesprek, en het dilemma- counselinggesprek.

Vaardlgheden -

Door te structureren zorgen gespreksdeelnemers dat een gespreksyste- matisch en ordelijk verloopt. - Door vragen te stellen, samen te vatten en luistersigrralen te geven, wordt

een gesprekspartner gestimuleerd informatie te delen. - Informeren, argumenteren en enthousiasmeren zijn technieken om een

gesprekspartner te winnen voor standpunten en ideeën.

a

I