

Reader Professional Skills Gesprekstechnieken

Informatica Communicatie Academie-HBO-ICT
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Arnhem, september 2022

Samenstelling: Team Professional Skills

Inhoudsopgave

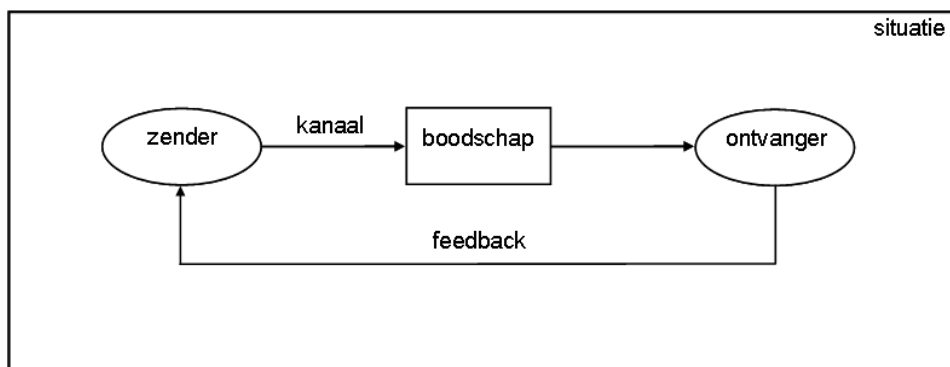
Hoofdstuk 1 Communiceren	3
1.1 Communicatiemodel: zenders en ontvangers	3
1.2 Verbale en non-verbale communicatie	4
1.3 Waarnemen en interpreteren	4
1.4 Het ijsbergmodel	6
Hoofdstuk 2 Gespreksniveaus	7
2.1. Inhoud	7
2.2. Procedure	8
2.3. Interactie	8
2.4. Gevoel	8
2.5. Boven- en Onderstroom	9
2.6 Metacommunicatie	9
Hoofdstuk 3 Gesprekken voeren	10
3.1 Een gesprek voorbereiden	10
3.2. Communicatiedoelen voor een gesprek	12
3.3 Een gesprek voeren	16
3.4 Een gesprek analyseren	16
3.5 Verbeterpunten formuleren	17
Hoofdstuk 4 Gesprekstechnieken	18
4.1. Vragen stellen	18
4.2 Luisteren, samenvatten, doorvragen	19
4.3 Aandachtspunten in een gesprek	21
4.4. Assertiviteit	23
Hoofdstuk 5 Vergaderen	25
5.1 Vergaderrollen	25
5.2 Voorbereiding van de vergadering	25
5.3. Tijdens de vergadering	29
5.4. Na de vergadering	33
Bronnenlijst	35

Hoofdstuk 1 Communiceren

Goed en duidelijk communiceren valt nog niet mee. Een misverstand ligt makkelijk op de loer. In deze reader leggen we de kernbegrippen van communicatie uit aan de hand van een aantal 'modellen' met toelichting.

1.1 Communicatiemodel: zenders en ontvangers

In onderstaande figuur 1 vind je het communicatiemodel dat ons helpt in te zien hoe communicatie verloopt en waarom goede communicatie best lastig is en op veel punten mis kan gaan.



Figuur 1. Het ZBMO-model (zender, boodschap, medium, ontvanger)

Communicatie is een continu proces. In dit communicatieproces onderscheiden we een zender, een ontvanger, een boodschap en een kanaal (medium). Een zender stuurt een boodschap via een kanaal naar een ontvanger. Met het kanaal bedoelen we het medium waarmee de boodschap wordt verzonden, bijvoorbeeld een gesprek, een telefoontje of een emailbericht. Zodra een boodschap wordt ontvangen, volgt er feedback waarmee de ontvanger in feite de zender wordt.

Het lastige van communicatie is dat dit niet vanzelfsprekend goed gaat. Een goed gezonden boodschap kan toch verkeerd worden begrepen, maar andersom kan ook: de boodschap is niet duidelijk verzonden, waardoor de ontvanger het niet goed begrijpt. Door te reageren op de boodschap maakt de ontvanger duidelijk of en hoe hij de boodschap heeft begrepen. Zo weet de zender op zijn beurt of nadere communicatie nodig is. Soms het is een heel gedoe om je punt duidelijk te maken, en wordt deze 'cirkel' meerdere malen doorlopen. Wanneer in het communicatieproces de bedoeling van de zender niet als zodanig overkomt, spreken we van 'ruis'.

Er kunnen misverstanden ontstaan, doordat de zender de boodschap anders bedoelde dan de ontvanger hem opvatte. Het misverstand kan zowel bij de zender als de ontvanger plaatsvinden. Dit wordt interne ruis genoemd. Door interne ruis kan bv. een goedbedoeld grapje helemaal verkeerd worden opgevat.

Externe ruis treedt op wanneer de externe omgeving belemmerend werkt op de communicatie, bv. als er tijdens het gesprek een ambulance met loeiende sirene voorbij komt, of als het gesprek in een discotheek plaatsvindt.

1.2 Verbale en non-verbale communicatie

In ieder gesprek worden dingen gezegd (verbale communicatie), én niet gezegd (non-verbale communicatie). Samen maken ze of een boodschap overkomt. Onderzoek heeft uitgewezen dat non-verbale communicatie een grotere overtuigingskracht heeft dan verbale communicatie. Wanneer tekst en lichaamstaal niet in overeenstemming zijn, zijn mensen eerder geneigd de lichaamstaal te geloven. Bedenk maar wat je geneigd bent te geloven als iemand zegt “ja, daar ben ik het volledig mee eens” en gelijktijdig nadrukkelijk ‘nee’ schudt met zijn hoofd. Op zijn minst is dit verwarrend. De kunst is congruent te zijn: zorg dat je verbale en non-verbale communicatie met elkaar in overeenstemming zijn. Het lastige daarbij is dat je non-verbale communicatie vaak onbewust uitzendt: je kunt wel doen alsof je de les heel interessant vindt, en actief vragen stellen, maar soms verradt de toon waarop je dat doet meer dan je lief is.

Non-verbale communicatie wordt ook vaak lichaamstaal genoemd. Als we het daarover hebben, hebben we over de volgende aspecten:

- gezichtsuitdrukking
- gebaren
- uiterlijk en kleding
- intonatie van de stem
- lichaamshouding
- persoonlijke afstand

1.3 Waarnemen en interpreteren

Waarnemen is het via de zintuigen opvangen van alle prikkels uit je omgeving. Interpreteren kun je zien als het geven van betekenis aan wat je hebt waargenomen. Waarnemen en interpreteren doe je voortdurend, merendeels onbewust. Het stelt je in staat om te functioneren in de context van de omgeving waarvan je deel uitmaakt. In een professionele context moet je waarnemen en interpreteren hanteren als een actief en bewust proces waar je op inspeelt in je communicatie (Groen, Jongman & Van Meggelen, 2011, hoofdstuk 1.)

Als iemand verzucht: “het is hier warm”, is het makkelijk om dat te betwisten: “nee hoor!”. Daarmee is de basis voor een lastig gesprek gelegd. Het is de ene mening tegenover de andere. Er worden verschillende interpretaties van de werkelijkheid gegeven. Over de feitelijke waarneming: “het is hier 26 graden Celsius” zal minder discussie ontstaan. Anders gezegd: als je het met elkaar eens bent over de feiten, heb je een goede basis voor een gesprek. De kans dat er discussie ontstaat is dan een stuk kleiner. Voor het vaststellen van feiten is het noodzakelijk om goed te kunnen waarnemen.

Waarnemen

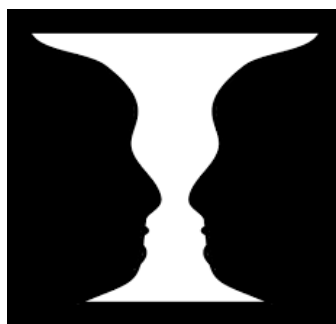
Waarnemen is feitelijk, maar nooit geheel objectief. Laat maar eens verschillende mensen hun waarneming van iemand die een presentatie geeft opschrijven. Je zult merken dat je allemaal

verschillende omschrijvingen krijgt. Wat jij waarneemt, valt die ander niet op. En wat die ander waarneemt, zie jij anders. Waarnemen is meer dan het ordenen van prikkels tot een samenhangende eenheid. Eerdere ervaringen en leerprocessen, maar ook motieven en emoties spelen een grote rol bij waarnemen.

Globaal kunnen we bij communicatie het volgende aan het gedrag van de ander waarnemen:

- wat iemand zegt (=verbale communicatie)
- hoe iemand iets zegt (=intonatie)
- de gezichtsuitdrukking daarbij (=mimiek)
- de lichaamshouding (= non-verbale communicatie)

Wanneer je figuur 2 bekijkt, wordt duidelijk dat één feitelijke situatie, tot verschillende waarnemingen kan leiden. Je ziet dat als je er enige tijd naar kijkt, je waarneming varieert. Je kunt afwisselend een witte vaas en twee zwarte gezichten en profiel zien.



figuur 2 De vaas van Edgar Rubin (Wikipedia 2022)

Interpreteren

De buitenwereld wordt het pas interessant en betekenisvol als je hetgeen je hebt leren waarnemen, interpreteert en betekenis geeft. Interpretatie en betekenisgeving van de wereld om je heen is een continu (leer)proces. Waarneming komt overeen met observatie.

Aan de vorm van een uitspraak kun je zien of het gaat om een observatie of om een gevolgtrekking. De uitspraak: 'De man draagt een rode stropdas' is een observatie. De uitspraak: 'De man kocht die rode stropdas' is een gevolgtrekking. Deze kan juist zijn, maar ook onjuist. Hij kan de stropdas ook hebben gekregen, gewonnen, geleend of gestolen. Iemand die continue vragen stelt over je product, zou je kunnen bestempelen als onwetend en van weinig toegevoegde waarde voor een project. Maar je zou zo iemand ook kunnen definiëren als juist nieuwsgierig en kritisch op de inhoud van jullie project.

Onze interpretatie wordt o.a. beïnvloed door:

- het gedrag van die ander in eerdere situaties
- onze sympathie of antipathie voor die persoon
- hoe wij zelf op dat moment in ons vel zitten
- ons referentiekader. Iemands referentiekader is het geheel van zijn waarden, normen,

ervaringen, overtuigingen, motivaties, opvoeding, karakter en opleiding. Hierover lees je in de volgende paragraaf meer.

Ijsbergmodel



Figuur 3. Ijsbergmodel van McClelland (1961)

1.4 Het ijsbergmodel

Dat wat zich in een mens afspeelt, is te vergelijken met een ijsberg. Van een ijsberg is alleen het topje boven water zichtbaar. Dit topje staat voor het gedrag en het effect hiervan op de omgeving of het resultaat. Het grootste gedeelte van iemand is net als bij de ijsberg onzichtbaar. Dit onzichtbare gedeelte, de overtuigingen, normen, waarden, drijfveren etc., zorgt ervoor dat wij ons op een bepaalde manier gedragen. Anders gezegd: Alles wat je doet (zichtbaar gedrag) wordt beïnvloed door wat zich onzichtbaar, onder de waterlijn afspeelt (gedachten, gevoelens, wensen). Dit wordt visueel weergegeven in figuur 3, het Ijsbergmodel van McClelland (1961).

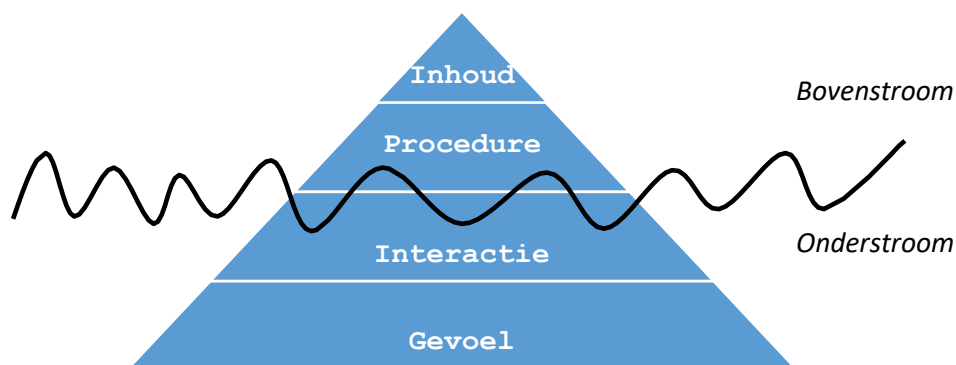
Het onzichtbare deel van ons speelt ook een rol in de ontmoeting met anderen en dus in onze communicatie. We zien immers alleen het topje van de ijsberg van de ander, en de ander ziet op zijn/haar beurt alleen ons zichtbare gedeelte. Waarom we ons op een bepaalde manier gedragen, is voor de ander niet inzichtelijk en vice versa.

Regelmatig menen we te weten wat in de ijsberg van de ander een rol speelt. We doen aannames, vullen in en interpreteren het gedrag van de ander. Dit doen we op basis van onze eigen ijsberg. Vanuit ons denken, voelen en onze manier van zijn, kijken we naar het gedrag van de ander. Wees je bewust dat zowel je gesprekspartner als jij selectief en gekleurd waarnemen (zien, horen, ruiken, voelen). Wat je waarneemt kan dus verschillen, maar ook nog de manier waarop je die waarneming interpreteert verschilt.

Als er ruis en misverstanden ontstaan in de communicatie, dan zit hier vaak de oorzaak. De oplossing zit dan in het ter sprake brengen van dat wat zich in de ijsberg afspeelt aan beide kanten. Belangrijk is dat je regelmatig checkt of je jouw waarneming juist hebt geïnterpreteerd en andersom.

Hoofdstuk 2 Gespreksniveaus

Als mensen met elkaar spreken, gaat het over meer dan de inhoud alleen. Behalve dat een gesprek ergens over gaat, spreken we op een bepaalde manier met elkaar; elkaar het woord geven en het woord nemen verloopt vaak volgens een belangrijke, vaak ongeschreven, procedure. We verwachten na een vraag een antwoord en na een mop gelach. We onderscheiden vier gespreksniveaus: Inhoud, Procedure, Relatie en Gevoel (GRIP). De vier communicatieniveaus kunnen worden gezien als een ijsberg, zie figuur 3 in het vorige hoofdstuk. Hierbij liggen het interactieniveau en het gevoelsniveau onder water en zijn dus niet, of amper, 'zichtbaar' voor de ander. Een verklaring hiervoor is dat we het over het algemeen niet gewend zijn om in een gesprek een opmerking te maken over hoe we ons voelen (gevoel) of over de manier waarop het gesprek verloopt (relatie/interactie). (acroniem GRIP, gebaseerd op: Piët, S. (2005), paragraaf 3, p. 146-149).



Figuur 4. De vier gespreksniveaus , geprojecteerd in het Ijsbergmodel van McClelland

2.1. Inhoud

Het inhoudsniveau is de reden waarom je een gesprek bent begonnen. Je wilt met het gesprek een doel bereiken en daarvoor heb je inhoudelijke onderwerpen op de agenda staan: Waarom zitten we hier bij elkaar? Wat wordt er besproken? Denk bijvoorbeeld aan requirements uitvragen, zorgen dat je bepaalde hardware tijdig krijgt, vaststellen of de sprintdoelen gehaald zijn, etc. Een voorbeeld van een zin op inhoudsniveau kan zijn: "We zitten hier bij elkaar om het te hebben over uw werkzaamheden van de afgelopen weken." In een gesprek is het van belang dat iedereen hetzelfde gespreksonderwerp aanhoudt. Het inhoudsniveau komt overeen met de O uit het DROP-model. Daar lees je meer over in Hoofdstuk 3 Gesprekken voeren.

2.2. Procedure

Alle bewuste (en soms ook de onbewuste) afspraken die gelden voor het gesprek hebben te maken met het procedureniveau van een gesprek. Hierbij gaat het over de manier waarop we het gesprek voeren. Is er een agenda met daarop de punten die worden besproken? Wie heeft welke rol? De tijdsduur van het gesprek is een aspect van het procedureniveau. Het procedureniveau kan in een gesprek zichtbaar zijn, bv. het doorlopen van de agenda tijdens een vergadering. Bij het voeren van een informeel gesprek is er meestal geen sprake van een afgesproken procedure, maar verloopt het proces van het gesprek automatisch en is daarmee onzichtbaar. Je kunt de procedure van het gesprek wel ter sprake brengen. Het gaat dan om voorstellen over bv. de fysieke opstelling: "Zullen we even zo gaan zitten, zodat we de beamer allemaal kunnen zien?" De procedure van een gesprek hangt nauw samen met de P en de R uit het DROP-model. Hier lees je meer over in Hoofdstuk 3 Gesprekken voeren.

2.3. Interactie

Communicatie op Interactieniveau gaat over de wisselwerking, de relaties, tussen de partijen in het gesprek. Hoe stem je op elkaar af en zorg je samen dat het doel van het gesprek gehaald wordt? Op dit niveau komt de dynamiek van de groep tevoorschijn: wie reageert op wie; wordt er naar elkaar geluisterd; wordt er op elkaar ingegaan? "Ik vind dat je veel aan het woord bent", is een voorbeeld van een zin op interactieniveau.

2.4. Gevoel

Het gevoelsniveau van een gesprek is individueler en gaat over de gevoelens van iedere afzonderlijke persoon in een gesprek. Dit komt pas tot uiting wanneer een gespreksdeelnemer zich in een gesprek uit over zijn gevoel. Je zet dit niveau in om het gesprek te verdiepen of om (aankomende) frustratie weg te nemen, bijvoorbeeld wanneer een gespreksdeelnemer aangeeft dat hij het vervelend vindt dat zijn gesprekspartners niet naar hem luistert.

Communicatieniveaus kunnen ook tegelijkertijd voorkomen. "Ik vind het vervelend dat je de ideeën die ik

Tip:

Wees je bewust van deze vier niveaus van communicatie in ieder gesprek: inhoud, procedure, interactie en gevoelens. Schakel tussen die niveaus. Wanneer bijvoorbeeld het gesprek chaotisch wordt omdat er veel onderwerpen door elkaar worden ingebracht, stel dan een procedure voor waarin de onderwerpen één voor één worden besproken. Wanneer het proces stroef verloopt, schakel dan naar interactieniveau ("we praten erg door elkaar heen"), wanneer de interactie emotioneel wordt schakel dan naar gevoelsniveau ("ik zie dat dit je raakt"). Eindig wel altijd weer op inhoudsniveau. Een goede regel is: omlaag in niveaus als het moet, omhoog als het kan.

aandraag negeert." is hier een goed voorbeeld van. Het 'vervelend vinden' heeft betrekking op gevoelsniveau en het negeren van de ideeën op interactieniveau.

2.5. Boven- en Onderstroom

De gespreksniveaus gevoel en relatie bevinden zich in de onderstroom. Je merkt bij jezelf, of denkt te merken bij een ander, dat er iets aan de hand is dat het gesprek wél beïnvloedt, maar dat niet gezegd wordt. Bijvoorbeeld dat men geïrriteerd lijkt, niet goed naar elkaar luistert, afgeleid is, andere dingen aan het doen is. Het gebeurt meestal op non-verbaal niveau, in de onderstroom. De kunst is om dat tóch bespreekbaar te maken, om de onderstroom naar boven te halen. Een veel gemaakte fout in gesprekken is het niet naar boven brengen van de onderstroom. Het gesprek blijft dan ‘hangen’ op inhoudsniveau, en zal steeds moeizamer verlopen. Het vraagt moed om dan de onderstroom ter sprake te brengen, die staat immers nooit op de agenda, maar is wel degelijk heel behulpzaam. Ga er maar vanuit dat als jij iets opmerkt, dat anderen het ook hebben gezien of gevoeld.

2.6 Metacommunicatie

Je kunt de onderstroom naar boven halen door middel van metacommunicatie, dat is communiceren over de communicatie. Een vraag als: “kun je wat zachter praten” is een voorbeeld daarvan. Je betwist niet de inhoud van de boodschap, maar bespreekt de manier waarop er wordt gecommuniceerd.

Metacommunicatie is vaak gericht op de wijze van communiceren die je kunt inzetten op alle vier de gespreksniveaus.

Metacommunicatie op...

inhoudsniveau: “Volgens mij communiceren we niet over de juiste onderwerpen.”

procedureniveau: “Volgens mij blijven we te lang hangen bij dit onderwerp, op deze manier redden we het niet binnen een half uur.”

relatieniveau: “U onderbreekt mij nu alweer, ik zou graag mijn verhaal even afmaken.”

gevoelsniveau: “Ik heb het gevoel dat u mijn argumenten niet serieus meeneemt in uw overwegingen.”

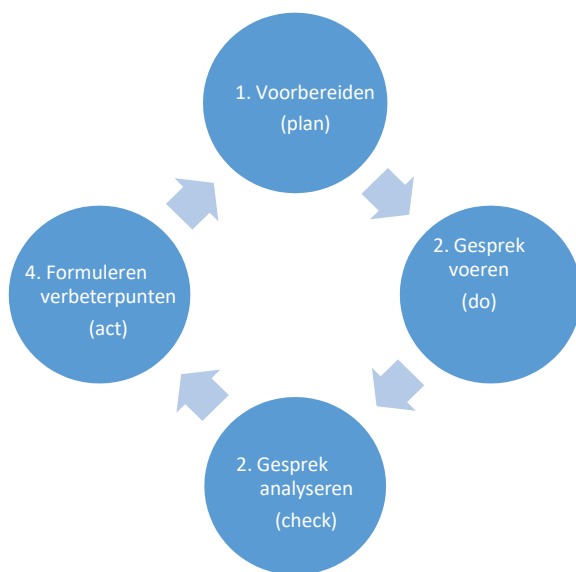
Let op: de voorbeelden zijn hier zo gekozen dat ze het gesprek verbeteren. Het is natuurlijk ook mogelijk om positieve ervaringen te delen: “we zijn samen goed bezig zeg” (relatieniveau) of “ik vind u echt de helderste opdrachtgever die ik ooit heb meegemaakt”.

Je haalt de onderstroom van een gesprek het beste naar boven door een goede waarneming te koppelen aan een interpretatie, meestal op gevoels- of relatieniveau. In feite geef je feedback: je benoemt het gedrag dat je ziet, je geeft aan wat het effect is op jou of de groep, en je geeft aan wat jij denkt dat nu nodig is. (GEIN-feedback, zie de reader ‘Feedback geven en ontvangen op gedrag en producten’).

Bijvoorbeeld: “U onderbreekt mij nu voor de tweede keer terwijl ik aan het woord ben, waardoor ik mijn punt niet helder kan maken. Ik zou het fijn vinden als u zou willen wachten met reageren, totdat ik mijn punt heb toegelicht.” Dit is metacommunicatie op interactieniveau.

Hoofdstuk 3 Gesprekken voeren

Hoewel je soms maar één keer met iemand praat, is er meestal sprake van een serie gesprekken. Je wilt bijvoorbeeld een opdracht verhelderen en hebt daar na een eerste gesprek nog tenminste een validatiegesprek voor nodig. Of je werkt met scrum als projectmethode en gaat in iedere sprintreview opnieuw in op de vraag welke requirements in de volgende sprint moeten worden opgeleverd. Het loont dus om je gesprekken na afloop te analyseren en te kijken waar het beter kan. Bovendien: lessen van het gesprek met de één kun je inzetten voor het gesprek met een ander. Aan de hand van een verbetercyclus, zie figuur 5, zorg je dus steeds voor verbetering van je gesprekstechniek. In de komende hoofdstukken komen alle vier de onderdelen uit deze cyclus aan bod.



Figuur 5. Verbetercyclus voor het voeren van gesprekken

3.1 Een gesprek voorbereiden

Een hulpmiddel bij het voorbereiden van een gesprek is het DROP-model. DROP staat hier voor Doelen, Rollen, Onderwerpen en Procedures. Dit is een model dat aan de TU Eindhoven is ontwikkeld, en dat we bij AIM verder hebben aangevuld.

Doelen

In de voorbereiding van een gesprek vraag je je altijd eerst af wat je precies met het gesprek wilt bereiken. Als jij daarover geen idee hebt, is alles wat er vervolgens gebeurt in het gesprek ‘goed’, en zal je je doel niet bereiken. Het is dan weliswaar een gesprek, maar geen doelgericht gesprek. Houd in de gaten dat jij niet de enige bent die een doel heeft. Hoe dichterbij het doel van de ander bij jouw doel ligt, hoe makkelijker het gesprek zal verlopen. Denk dus ook na over wat je denkt dat de ander zou willen bereiken, en controleer dit bij de start van het gesprek. Om te voorkomen dat je pas na afloop van het gesprek, bij thuiskomst, ontdekt

dat je je doel niet hebt gehaald, verdient het aanbeveling om vooraf te bedenken wanneer je tevreden bent met het resultaat. Dit helpt je tijdens het gesprek om te sturen. Meer over communicatiedoelen van zenders en ontvangers lees je in paragraaf 3.2.

Vragen die je kunnen helpen om helderheid over het doel van het gesprek te krijgen zijn de volgende:

- Wat wil ik met het gesprek bereiken?
- Wat moet het mij opleveren?
- Wanneer ben ik tevreden met het resultaat?
- Waaraan merk ik dat ik mijn doel zal hebben bereikt?
- Weet ik wat mijn gesprekspartner zou willen bereiken?
- Hoe kan ik achterhalen wat het doel van mijn gesprekspartner is?

Rollen

Als het doel van het gesprek helder is, is het verstandig de rollen te verdelen. Vaak voer je het gesprek met een team en is er een voorzitter en een notulist. Vraag je goed af wie welke rol pakt: laat je degene voorzitten die de meeste ervaring heeft, of juist degene die nog moet oefenen? Als iemand nog niet de perfecte 'rolvervuller' is of denkt te zijn: bespreek met elkaar hoe anderen diegene kunnen helpen. Dit heeft als extra voordeel dat ook de anderen actief mee gaan doen in het gesprek. Niets is zo weinig effectief als een gesprek waarin alleen de voorzitter aan het woord is: het team maakt zich dan volledig afhankelijk van de kwaliteiten van die ene persoon en zelfs een hele vaardige voorzitter ziet dingen over het hoofd. Bepaal dus aandachtspunten en verdeel de taken.

Hulpvragen in de voorbereiding zijn:

- Met hoeveel mensen/medestudenten ga ik het gesprek voeren?
- Wie is de voorzitter en wat worden zijn taken?
- Wie notuleert?
- Hoe zorgen we dat iedereen actief bij het gesprek is betrokken?
- Wie zijn er, behalve de studenten, nog meer bij het gesprek aanwezig?
- Wat weet ik van mijn gesprekspartners?
- Wat mag ik van alle deelnemers aan het interview verwachten?

Onderwerpen

Nu je weet wie je gaat spreken en welke doelen moeten worden behaald, kun je bepalen wat de concrete onderwerpen zijn waarover moet worden gesproken. Wat moet de inhoud van het gesprek zijn? Bedenk concrete vragen waar je een antwoord op wilt krijgen. Als je deze vragen al vooraf weet, kun je ze voorafgaand aan het gesprek al sturen (je leest hier meer over in 4.1. Vragen stellen). Zo kan je gesprekspartner zich óók voorbereiden op het gesprek. Ga er tijdens het gesprek overigens niet vanuit dat hij dat altijd uitputtend zal doen. Houd ook voor ogen dat je een deel van de vragen kunt voorbereiden, maar dat je tijdens het gesprek door moet vragen op de informatie die je uit het gesprek krijgt en dus niet alles kunt voorbereiden voor een goed gesprek. Wanneer het gaat om een vergadering kun je nu de agendapunten opstellen (zie hiervoor Hoofdstuk 5 Vergaderen).

Meestal zijn de eerste gesprekken een verkenning van de opdracht. Daarin kun je concepten uit het plan van aanpak gebruiken. Hoe achterhaal je de aanleiding en het doel van een opdracht? De gewenste resultaten? De stakeholders? De gebruikerscontext? Bedenk welke concepten uit 'domeinlessen' je zou kunnen gebruiken om hierover helderheid te krijgen. Afhankelijk van je profiel kun je bijvoorbeeld denken aan usecases, requirements, domeinmodellen, etc. Wees niet bang om vooraf, op basis van de beperkte informatie die je hebt, aannames te doen die je in het gesprek checkt. Zelfs al zit je helemaal fout, dan zul je zien dat dit soort vragen je helpen bij het naar boven halen van essentiële informatie.

Hulpvragen in de voorbereiding zijn:

- Welke onderwerpen willen we bespreken, gegeven het doel van het gesprek?
- Wanneer is een onderwerp naar onze tevredenheid afgerond? Welke vragen moeten dan beantwoord zijn?
- Wat is een goede beginvraag per onderwerp?

Procedures

Als laatste denk je na over de fysieke omstandigheden waaronder het gesprek zal plaatsvinden en de benodigde faciliteiten. Door dit van tevoren te doen, creëer je een optimale situatie voor je gesprek en gaan voorbereidingen niet ten koste van je gesprekstijd.

Hulpvragen in de voorbereiding zijn:

- Waar vindt het gesprek plaats? Is die ruimte gereserveerd?
- Hoe lang kan, mag, moet het gesprek in zijn geheel duren?
- Hoeveel tijd is er per onderwerp?
- Welke hulpmiddelen heb ik nodig? (schrijfblok, bord, camera, beamer etc.).
- Zijn deze hulpmiddelen aanwezig of moeten we die meenemen?
- Hoe gaan we zitten? (aan tafel, tegenover elkaar, in een hoek etc.)?

3.2. Communicatiedoelen voor een gesprek

Omdat communicatie altijd doelgericht is – je wilt maar zelden helemaal niets bereiken met je uitingen – moeten zowel de doelen van de zender als die van de ontvanger worden gediend. In deze paragraaf bespreken we eerst de verschillende communicatiedoelen van zenders. Vervolgens komen doelen van de ontvanger aan de orde, waarna we kijken naar de symmetrie tussen deze twee doelen (Steehouder et al., 2012, p. 25 – 30). Dit heeft zowel betrekking op schriftelijke communicatie als mondelinge communicatie.

Communicatiedoelen van zenders

Via communicatie wil de zender kennis, vaardigheden, opvattingen, gedragsintenties of emoties van de ontvanger beïnvloeden. De volgende tabel toont een indeling van het soort beïnvloeding dat de zender wil bereiken.

Communicatiedoel Zender	Toelichting
Informatief	De zender wil kennis overdragen, bv. verslag doen van een gebeurtenis, aangeven welke producten en diensten een bedrijf levert, uitleggen wat de oorzaken zijn van een probleem.
Instructief	De zender wil de ontvanger ondersteunen bij een bepaalde taak, bv. een website programmeren, een cocktail bereiden of studiefinanciering aanvragen.
Persuasief	De zender wil de opvatting of de houding van de ontvanger beïnvloeden. Een bedrijf wil bv. het publiek overtuigen van de kwaliteit van een product via een reclameboodschap. De regering wil met een beleidsnota de Tweede Kamer overtuigen dat een bepaald beleid moet worden gevoerd.
Motiverend	De zender wil de ontvanger niet alleen overtuigen van een standpunt, maar hij wil ook bereiken dat deze bereid is om iets te doen of te laten. Bijvoorbeeld een product kopen, een cocktail bereiden, een bijeenkomst bezoeken, een bedrag storten op een rekening of stoppen met roken.
Affectief	De zender wil bij de ontvanger bepaalde emoties opwekken. Dat kan variëren van ontroering en amusement tot afkeer en verontwaardiging.

Figuur 6 Communicatiedoelen van een zender

In de praktijk is bijna altijd sprake van combinaties van verschillende communicatiedoelen. Soms kan dat niet anders. Wie bijvoorbeeld iemand wil overtuigen van de kwaliteit van een product, ontkomt er niet aan om informatie over dat product te geven. Ontvangers raken alleen overtuigd als zij eerst bepaalde kennis over het product hebben. Bovendien willen de meeste adverteerders niet alleen overtuigen, zij willen het publiek ook motiveren om het product te kopen. De combinatie van communicatiedoelen is niet willekeurig; er is bijna altijd een bepaalde rangorde. Meestal is er een hoofddoel en dienen de andere doelen om dat te ondersteunen.

Communicatiedoelen van ontvanger

Net als bij de zenderdoelen kunnen we bij de ontvanger vijf soorten doelen onderscheiden.

Communicatiedoel ontvanger	Toelichting
Kennis verwerven	Een van de belangrijkste redenen voor ontvangers van communicatie-uitingen is dat ze ergens meer van willen weten, willen begrijpen hoe iets in elkaar zit, willen weten wat er aan de hand is etc. De bijbehorende motieven lopen uiteen: pure nieuwsgierigheid (de krant lezen), praktisch nut (informatie inwinnen voor een aankoop), maar soms ook druk van buitenaf (literatuur bestuderen voor een toets). Kennisverwerving is ook het hoofddoel als de ontvanger naar een documentaire kijkt of zelf een interview houdt.
Vaardigheden verwerven	Veel teksten die mensen voor hun werk moeten lezen zijn bedoeld om bepaalde taken uit te kunnen voeren, variërend van het bedienen van een apparaat tot het registreren van een nieuwe klant of het afhandelen van een klacht. Telkens gaat het om de vragen: Wat moet ik doen en hoe doe ik dat?
Standpunt bepalen	Een standpunt bepalen kan voortkomen uit een persoonlijke drijfveer (een mening over willen vormen) of een sociale drijfveer (de omgeving verwacht mijn mening). Dit kan een motief zijn om teksten te lezen, deel te nemen aan gesprekken of te luisteren naar een presentatie. Ook in professionele situaties moeten voortdurend meningen gevormd worden, bv. is bedrijf X een betrouwbare debiteur?
Beslissingen nemen	Het nemen van beslissingen gaat een stap verder dan meningsvorming: Wat ga ik doen? Welk type computer ga ik kopen? Welk beleid moet er gevoerd worden? Waarin moet meer of minder geïnvesteerd worden? Communicatie-uitingen als informatieve websites kunnen helpen. Managers in organisaties lezen nota's en rapporten om op basis daarvan, vaak in een vergadering, tot beslissingen te komen.
Genieten, ontroerd raken	Een uiting kan de ontvanger raken. Dat effect wordt meestal verbonden met het lezen van een roman of het kijken naar een film. Vaak wordt gezegd dat affectieve doelstellingen bij professionele communicatie geen rol spelen, maar dat klopt niet. Ook al staat het niet op de voorgrond, professionele communicatie kan (en mag) ook prettig, gezellig en boeiend zijn. Sterker nog: dat is vaak beslissend voor het uiteindelijke succes.

Figuur 7 Communicatiedoelen ontvanger.

Symmetrie tussen doelen van de zender en ontvanger

Als doelen van de ontvanger naadloos aansluiten op die van de zender, spreken we van symmetrische doelen. De volgende tabel laat zien wanneer er van die symmetrie sprake is.

communicatiemodel	Doel zender	Doel ontvanger
informatief	kennis overdragen, informatie verstrekken	kennis verwerven, iets weten
instructief	aanwijzingen geven	vaardigheid verwerven, iets kunnen
persuasief	de ontvanger ergens van overtuigen	standpunt bepalen, iets vinden
motiverend	de ontvanger aanzetten om iets te doen	beslissingen nemen, iets doen
affectief	gevoelens opwekken	geëmotioneerd raken, iets voelen

Figuur 8 Symmetrie tussen doelen van zender en ontvanger.

In de praktijk zijn doelen van zender en ontvanger lang niet altijd symmetrisch. Soms gebruiken ontvangers bepaalde uitingen voor andere doelen dan de zender ze heeft bedoeld. Op zichzelf hoeft dat helemaal geen probleem te zijn. Uit uitingen die vooral persuasief bedoeld zijn, valt vaak veel zakelijke informatie te halen (bv. informatie op de site van het Wereld Natuurfonds voor een spreekbeurt). Maar soms gaat het mis. Dan blijken de doelen van zender en ontvanger zover uiteen te liggen dat geen van beide partijen succes heeft.

Wanda van Dijk is na haar studie elektrotechniek als juniorresearchmedewerker in dienst gekomen van IT Facilities, een fabrikant van ultramoderne telecommunicatieapparatuur. Haar eerste taak is een laboratoriumonderzoek te doen naar de betrouwbaarheid van drie typen geavanceerde ontstoringssystemen. Op een gegeven moment krijgt ze het verzoek haar bevindingen te presenteren op een vergadering van het managementteam. Uiteraard wil de nieuwe medewerkster zo goed mogelijk voor de dag komen. Ze bereidt dan ook een presentatie voor waarin ze tot in detail uitlegt welke meetmethoden ze heeft toegepast. Ze heeft PowerPoints gemaakt van de meetopstellingen en heeft een hand-out bij zich met een overzicht van alle meetgegevens. De reacties op de goed voorbereide presentatie vallen een beetje tegen. Enkele aanwezigen geven blijk van desinteresse door omstandig in hun papieren te gaan bladeren. Al na tien minuten krijgt Wanda het vriendelijke doch dringende verzoek haar verhaal snel af te ronden. Wat ging er fout? Wanda had verondersteld dat de aanwezigen vooral uit waren op gedetailleerde technische informatie. Ten onrechte. Hun taak was een standpunt te bepalen over de deugdelijkheid van de verschillende systemen en een beslissing te nemen over de vraag of men een van die systemen in productie zou nemen. De ontvangerdoelen verschilden dus nogal van de zenderdoelen.

3.3 Een gesprek voeren

Je hebt via het DROP-model gezorgd voor een goede voorbereiding. Om een effectief gesprek te kunnen voeren, is het tevens noodzakelijk om in het gesprek een heldere structuur te creëren, of het gesprek nu een informeel is of een vergadering met een vooraf opgestelde agenda. Ieder gesprek heeft een Begin, een Kern en een Einde.

Begin

Ook als een gesprek geen formele agenda kent is het maar zelden zo dat het eerste woord dat gesproken wordt direct ter zake komt. Bij een vergadering komt niet iedereen tegelijk binnen, bij een gesprek is het goed om je gesprekspartner op zijn gemak te stellen en een prettige sfeer te creëren. Dit gebeurt meestal door middel van 'small talk' bijvoorbeeld door te vragen of iemand de weg makkelijk kon vinden, over het weer te praten of koffie aan te bieden. Bedenk een onderwerp dat op dat moment passend is. Houd er in je agenda en planning rekening mee dat er altijd wat 'smalltalk' vooraf gaat aan een gesprek. Op enig moment kom je dan ter zake: als het om een vergadering gaat, neemt -meestal de voorzitter- het woord, vraagt iedereen te gaan zitten en opent dan de vergadering. Als het om een informeler gesprek gaat ligt het niet perse voor de hand wie er ter zake komt. Dat is een kwestie van aanvoelen wanneer het tijd is om het over de inhoud te hebben.

Kern

In de kern van het gesprek gaat het over het onderwerp waarvoor jullie bij elkaar zijn gekomen. Bij een formele vergadering start je met het volgen van de agenda. Zie voor meer informatie daarover Hoofdstuk 4 Gesprekstechnieken. In een informeler gesprek maken de gesprekspartners hun doelen bekend: "ik wilde eigenlijk van je weten hoe jij denkt dat we het beste... kunnen aanpakken", "zou je me willen helpen met...".

Einde

Een vergadering met een agenda heeft een natuurlijk einde, zie de voorbeeldagenda in paragraaf 4.2. Bij een informeler gesprek moet je zelf scherp zijn: heb ik mijn doel gehaald? Moeten we vervolgafspraken maken? Als de formele punten zijn afgerond, kun je nog even napraten. Bijvoorbeeld over de vergadering: "Ben je tevreden over de afgesproken aanpak?". Je kunt nu ook overgaan op smalltalk: "zo, dat was een lange zit, ga je dit weekend nog iets actiefs doen?". Als je voor het eerste kiest loop je het risico dat je de vergadering nog eens over doet en soms zelfs tot nieuwe inzichten komt. Dat kan lastig zijn, omdat een deel van de mensen waarschijnlijk niet bij het nagesprek aanwezig is en dus niet op de hoogte is van de nieuwe inzichten.

3.4 Een gesprek analyseren

De analyse van een gesprek is onderdeel van de verbetercyclus (figuur 5) en vindt plaats op twee niveaus:

- Hoe deden wij het als team: wat ging goed en zijn er punten die volgende keer verbeterd moeten worden?
- Hoe deed ieder individu het: wat ging goed en zijn er punten die volgende keer verbeterd moeten

worden?

De analyse geeft reden tot feedback: aan het team als geheel, of aan individuen. Die feedback staat altijd in het teken van het vooraf bepaalde doel van het gesprek: werd dat (effectief genoeg) gehaald? Voor het geven van goede feedback maak je gebruik van de technieken zoals beschreven in de reader feedback geven en ontvangen op gedrag en producten. Voor de analyse van het gesprek kun je gebruik maken van de in deze reader genoemde begrippen, zoals voorbereiding, structuur en gesprekstechnieken, die in deze reader staan beschreven.

Begin de analyse altijd met het noteren van het doel van het gesprek (of het agendapunt), alleen als je daaraan spiegelt kom je tot een zinnig oordeel over de doelgerichtheid van het gesprek en wordt het mogelijk verbeterpunten te formuleren. Voor de analyse kun je gebruik maken van de reflectiemethode volgens STARRT (zie reader Leerdoelen en Reflecteren).

3.5 Verbeterpunten formuleren

Op basis van de analyse kan het team besluiten dat er de volgende keer dingen anders moeten. Formuleer die punten altijd in de vorm van een actiepoint voor een concrete persoon. Als je zegt “ we moeten volgende keer scherp letten op de tijd”, is de kans groot dat er volgende keer niets gebeurt. Iedereen (we) is verantwoordelijk, en dat leidt er vaak toe dat niemand de verantwoordelijkheid neemt als het puntje bij het paaltje komt.

5x W 1x H

Een 5xW & 1xH afspraak voorkomt onduidelijkheid bij het maken van afspraken. 5x W 1x H staat voor Wie-Wat-Waar-Wanneer- Waarom-Hoe. Het actiepoint behorende bij bovenstaand voorbeeld zou beter kunnen luiden:

“Fatima (**Wie**) houdt tijdens het volgende gesprek (**Wanneer/Waar**) de tijd in de gaten (**Wat**) en waarschuwt de voorzitter steeds 2 minuten voordat het agendapunt afgelopen zou zijn dat het bijna tijd is (**Hoe**), want anders loopt de vergadering weer zo uit (**Waarom**)”.

Als er concrete afspraken liggen wordt het een stuk makkelijker om de cirkel rond te maken en over te gaan tot het voorbereiden van het concrete volgende gesprek.

Hoofdstuk 4 Gesprekstechnieken

4.1. Vragen stellen

Vragen stellen, met elkaar in gesprek zijn; het lijkt een vaardigheid die we allemaal beheersen. Je doet het immers dagelijks. Het belang van het stellen van vragen is het willen weten en begrijpen wat een ander denkt, bedoelt, voelt, wat hij wil en waarom hij iets vindt. De vragensteller geeft door het stellen van vragen richting aan het gesprek. Wil je de ander zijn verhaal laten vertellen of wil je de door jou gewenste informatie boven tafel krijgen? Hiervoor heb je als professional gereedschap nodig in de vorm van verschillende soorten vragen.

Gesloten vragen

Op een gesloten vraag krijg je meestal een kort antwoord als, meestal ja of nee. Degene aan wie je de vraag stelt hoeft zich niet uitgenodigd te voelen om nog verder te vertellen. Gesloten vragen geven eenduidige informatie, houden het gesprek kort en dwingen tot een duidelijke uitspraak. Ze kunnen goed worden gebruikt voor het valideren en controleren van informatie. Kenmerk van een gesloten vraag is dat ze meestal beginnen met een werkwoordsvorm ("Heb je last van je nek?", "Ben je gisteren naar de markt geweest?", "Heb je een iPhone?", "Vind je het goed als ik eerst ga?").

Open vragen

Open vragen nodigen uit tot vertellen. Dit soort vragen geeft de gesprekspartner de ruimte en vrijheid om een keuze te maken uit de verschillende mogelijkheden om te antwoorden. Hij kan naar eigen keuze rationeel of gevoelsmatig op de vraag ingaan. De functie van een open vraag is de gesprekspartner stimuleren om te praten. Dit type vraag wordt vaak gebruikt om de mening van de gesprekspartner te achterhalen. Maar let op, door het stellen van een open vraag kan je gesprekspartner ook ongewild uitweiden over een onderwerp dat eigenlijk niet aan de orde is. Open vragen beginnen meestal met een vraagwoord als: wie, wat, waardoor, wanneer, welke en hoe ("Hoe gaat het met je?").

Suggestieve vragen

Deze vragen bevatten al een suggestie. Bij dit soort vragen stellen gaan gaat de steller al uit van een bepaalde veronderstelling. Suggestieve vragen kunnen zowel open als gesloten zijn. Bij het antwoorden is de gesprekspartner niet vrij, hij wordt als het ware in een bepaalde richting geduwd. Een suggestieve vraag kan irritatie oproepen of als dwingend worden ervaren ("U hebt vast al een pijnstillertje geprobeerd, toch?").

Controle vragen

Een controlevraag is een speciaal soort gesloten vraag. Met dit soort vragen check je of je je gesprekspartner goed hebt begrepen of dat je iets duidelijk genoeg hebt uitgelegd. Je wilt het liefst een 'ja' als antwoord krijgen. ("Heb ik je goed begrepen als ik zeg dat?"). Als je een bevestigend antwoord krijgt, heb je iets afgesloten en kun je door naar het volgende. Krijg je een ontkennend antwoord, dan betekent het dat je door moet vragen.

Verdiepende vragen

Verdiepende vragen zijn meestal niet de eerste vraag die je stelt, het is een zogenaamde 'doorvraag'. Je reageert er namelijk mee op een antwoord dat de ander eerder gaf. Met een verdiepende vraag blijf je binnen het referentiekader van wat de ander heeft geantwoord, maar ga je dieper op het onderwerp in. Je probeert met dit soort vragen meer te weten te komen over het onderwerp. Bijvoorbeeld: "Je hebt net verteld dat security in jullie organisatie heel belangrijk is, en dat daarom iedereen die binnenkomt in het gebouw wordt gecontroleerd. Kun je vertellen hoe dat in zijn werk gaat?".

Verbredende vragen

Ook een verbredende vraag is een 'doorvraag'. Nu vraag je je gespreksgenoot niet dieper in te gaan op het onderwerp, maar verplaats je het gesprek naar buiten het referentiekader van je gesprekspartner. Bijvoorbeeld: "Je hebt net verteld dat security in jullie organisatie heel belangrijk is, en dat daarom iedereen die binnenkomt in het gebouw wordt gecontroleerd. Hoe gaan jullie eigenlijk om met cybersecurity?".

4.2 Luisteren, samenvatten, doorvragen

Nadat je jouw openingsvraag hebt gesteld ga je meteen aan de gang met de belangrijkste gesprekstechniek die je helpt om een gesprek naar het gewenste doel te sturen: LSD, dat staat voor Luisteren, Samenvatten, Doorvragen. Deze techniek zorgt ervoor dat je het gesprek op gang houdt door te reageren op wat je gesprekspartner zegt.

Samenvatten

Door samen te vatten laat je zien dat je geluisterd hebt; daarmee check je of er 'ruis op de lijn' zat (zie ook het communicatiemodel, figuur 1). Een samenvatting geeft je de gelegenheid om de -gesloten- vraag te stellen: "heb ik dit zo goed begrepen?". Daarnaast heeft het samenvatten als functie dat je tijd hebt om na te denken: is dit alles wat ik wilde weten? Begrijp ik alles wat er gezegd is? Roept het gezegde nog meer vragen bij me op?

Een goede samenvatting bevat vragenderwijs de essentie van wat je gesprekspartner inbracht. Door het vragend te doen controleer je of je de ander goed begrepen hebt. Er zijn twee technieken om samen te vatten: papegaaien en parafraseren. Als je papegaait, dan vat je de tekst samen door letterlijk te herhalen wat de ander zei. Parafraseer je dan vat je in je eigen woorden samen. Vaak leid je zo'n parafrasering in met iets als: "Als ik het goed begrijp dan...?".

Doorvragen

Aansluitend op je samenvatting kun je makkelijk een vervolgvraag stellen. Zo'n vervolgvraag, een 'doorvraag', is een verdiepende of een verbredende vraag. Dit vraagt improvisatie. Je denkt, als gevolg van het antwoord dat je kreeg, anders na over de vraag die je initieel stelde. Misschien begrijp je iets niet, gebruikte hij vaktermen die jij niet kent, of gaf je gespreksgenoot tegenstrijdige informatie. Soms associeer je op basis van het antwoord en vraag je je opeens iets af wat eerder niet in je opkwam. Op doorvragen kun

je je niet voorbereiden, want je weet niet wat de ander gaat zeggen. Het enige dat je kunt doen tijdens het gesprek is tijd kopen door samen te vatten.

Let daarbij op: soms merk je dat de onderstroom te veel invloed heeft op het gesprek. Dan is het beter even niet door te vragen op inhoudsniveau, maar als tussenstap de onderstroom naar boven te halen (zie hiervoor ook Hoofdstuk 2 Gespreksniveaus).

Samengevat: je wilt tijdens met gesprek een doel bereiken en hebt een (aantal) startvragen voorbereid. Ook beschik je over de gesprekstechniek LSD en ben je je bewust van de vier gespreksniveaus GRIP en het fenomeen metacommunicatie.

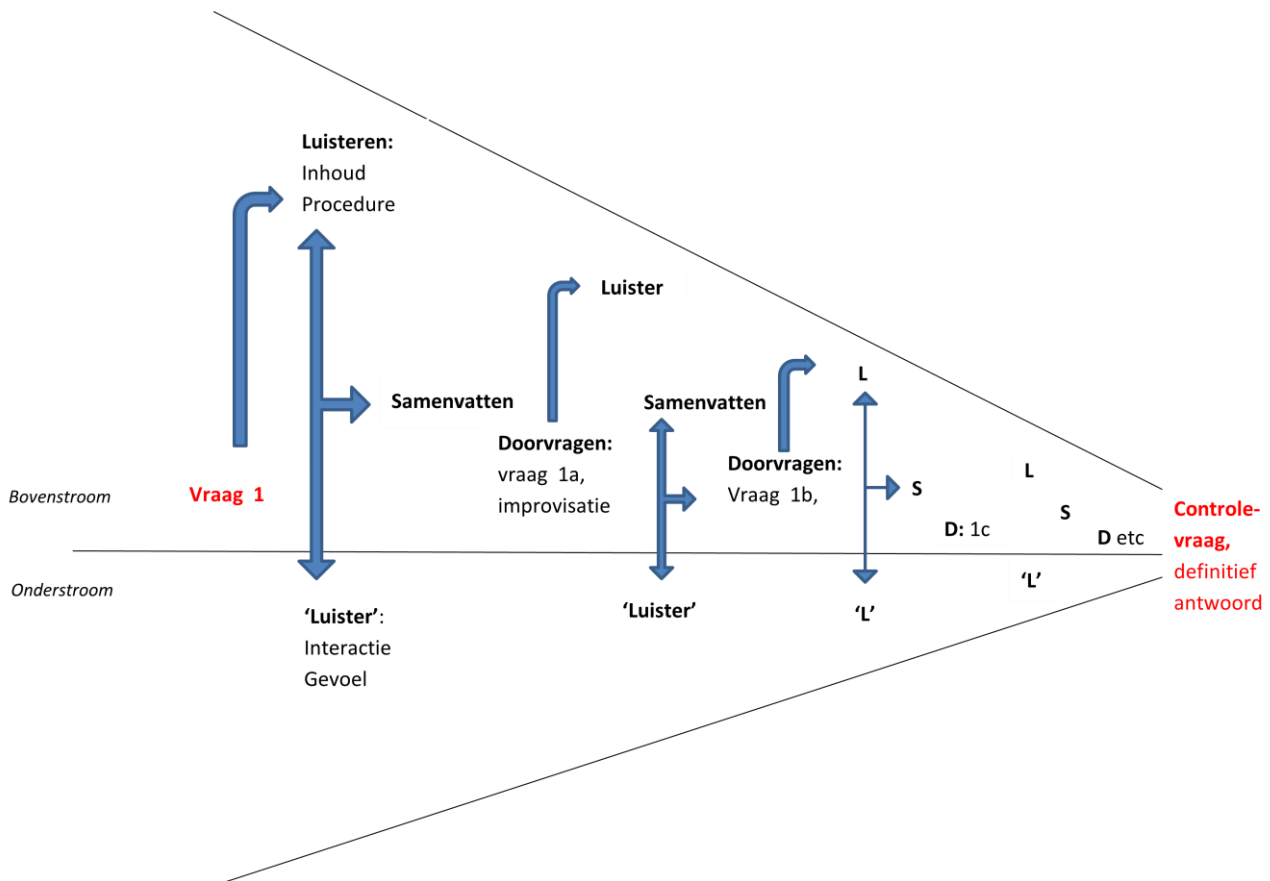
Het is nu de kunst om van je startvraag 1 al improviserend (vervolgvragen 1a t/m 1x) te komen tot de controlevraag: is dit correct zo? / heb ik dit goed begrepen? Als het antwoord op die vraag “ja” is kun je door naar de volgende (voorbereide) vraag.

Schematisch ziet dit eruit zoals weergegeven in figuur 9.

Luisteren

Luisteren betekent dus meer dan luisteren naar het verbale antwoord dat je krijgt. Terwijl je gesprekspartner zegt wat hij of zij zegt, ‘luister’ jij óók naar de onderstroom, naar het non-verbale. Als die onderstroom je gespreksdoel in de weg begint te staan, kies je ervoor even niet samen te vatten op inhoudsniveau, maar breng je de onderstroom naar boven. In feite vat je dan ook samen, maar je vat samen wat jij voelt of ziet op gevoels- of interactieniveau. Meestal wordt dit gevolgd door. Pas als de onderstroom weer neutraal is, kun je verder met de inhoud van je gesprek.

Let op dat in figuur 9 de onderstroom ook ruimte krijgen. We hebben in het ijsbergmodel in figuur 3 gezien dat eigenlijk meer ruimte onder de waterlijn zit.



Figuur 9. LSD om een gesprek te sturen

4.3 Aandachtspunten in een gesprek

Niets staat je nog in de weg om een goed en dus effectief gesprek te voeren. Of toch...? In deze paragraaf hoofdstuk bespreken we nog een aantal aandachtspunten die ervoor kunnen zorgen dat een gesprek in de praktijk ook soepel en effectief verloopt.

Neem ANNA mee naar een gesprek

Het is makkelijk om te denken: "ik snap wel wat die ander bedoelt (denk ik)". Dat scheelt je op de korte termijn veel. Je hoeft niet samen te vatten en geen doorvragen te bedenken, het gesprek duurt korter en wellicht denk je zelfs dat je gesprekspartner je slim vindt omdat je geen vragen stelt over wat hij zegt. Sommige mensen vinden vragen een teken van zwakte. Maar wat nou als je ten onrechte hebt gedacht dat je wel wist wat die ander bedoelde? Dat blijkt pas later. Bijvoorbeeld omdat je de verkeerde applicatie bouwt. Een misverstand in een gesprek is zo opgelost door een keer extra samen te vatten en door te vragen; het verdergaan op een verkeerde requirements kost echt veel meer tijd. Neem dus ANNA mee naar ieder gesprek: Altijd Navragen Nooit Aannemen.

Gebruik NIVEA

Een variant hierop is dat je al denkt te weten wat de ander gaat zeggen, nog voordat hij uitgelegd heeft wat hij bedoelt. Soms laat je iemand zijn zin niet afmaken door heel hard 'ja' te knikken, of door hem in de rede te vallen, of al aan te vullen. Kortom: je bent aan het Invullen Voor Een Ander. Doe dat Niet. NIVEA dus: Niet Invullen Voor Een Ander. NIVEA is een mindset: je bent je bewust van het feit dat je andere de gelegenheid moet geven om uit te praten.

Wees een OEN

De onderstroom naar boven halen vraagt soms moed: jij gaat iets zeggen wat nog niet gezegd is. Je voelt het aan, maar weet niet zeker of de ander het ook zo ervaart. Door je 'OEN-ig' op te stellen, maak je het jezelf makkelijker. Stel Open Eerlijke en Nieuwsgierige vragen. Bijvoorbeeld: "ik vraag me af of je gehaast bent, je begint vaak al met antwoorden voordat ik uitgesproken ben". Als je het écht wilt weten zal de ander ook makkelijker 'meegaan' en je een eerlijk antwoord geven. Als je met een open houding naar de ander luistert, kan er een eerlijk gesprek ontstaan. Oprechte nieuwsgierigheid creëert verbinding in een gesprek.

Laat OMA thuis

OMA staat voor Oordelen, Meningen, Adviezen. Als je wilt dat iemand zijn verhaal vertelt is het niet verstandig om direct te komen met oordelen, meningen of adviezen. Wellicht is het verhaal nog niet af, en blijken de zaken toch anders te liggen dan je in eerste instantie denkt. Bovendien: als jij komt met OMA, gaat het gesprek eerder over jou dan over de ander. Bedenk maar eens hoe vervelend het kan zijn als jij over een ervaring vertelt en je gesprekspartner roept, zonder een verder een vraag te stellen: "Oh ja, dat heb ik ook meegemaakt! (oordeel) Weet je wat je dan moet doen? (advies)". Misschien heb jij het wel helemaal niet op die manier meegemaakt, wat weet de ander daar na een enkele zin eigenlijk van? En zat je te wachten op een advies? Misschien niet. Als iemand jou iets vertelt, laat dan je eigen gedachten daarover even voor wat ze zijn. Dit maakt dat je met een open houding kunt luisteren naar wat de ander zegt.

Maak je niet DIK

DIK staat voor Denk In Kwaliteiten. Leg niet alle aandacht bij wat er fout is gegaan maar zorg dat je ook aandacht geeft aan alles wat goed is gegaan. Dit komt de communicatie ten goede. Bijvoorbeeld, als je teamgenoot tijdens een vergadering met de opdrachtgever al toezegt dat jullie ene bepaalde user story zeker gaan realiseren. Je zou kunnen denken: "Wat een sukkel", en dat na afloop ook in je communicatie laten blijken: "Sjonge, jonge hoe dom kun je zijn? Zoiets moet je nooit toezeggen!". Je doet daarmee de ander wellicht tekort doet, want ga er maar vanuit dat iemand vanuit de beste bedoelingen werkt. Betere gesprekken krijg je als in je communicatie eerst bedenkt: wat doet die ander goed? Wellicht overziet je je teamgenoot de complexiteit van de user stories beter dan jij. Als deze kwaliteit het uitgangspunt van je reactie is, zal de communicatie waarschijnlijk veel makkelijker verlopen.

In de reader Kernkwaliteiten lees je meer over het omgaan met, en ontdekken van kwaliteiten van jezelf en anderen.

Twee moeilijke situaties

Je hebt nu inzicht in een aantal gesprekstechnieken die ervoor moeten zorgen dat gesprekken vlotjes verlopen. Helaas is de praktijk nooit zo mooi als de theorie, niet ieder gesprek gaat even vlotjes. We geven twee voorbeelden van moeilijke situaties.

Het kan zijn dat je gespreksgenoot niet voldoende informatie heeft om antwoord te kunnen geven. In zo'n situatie valt er niet veel samen te vatten en sta je al gauw met lege handen. Wellicht helpt het om later weer bij elkaar te komen zodat je gesprekspartner zich kan voorbereiden (op de rol van de agenda gaan we in hoofdstuk 4 in), misschien is het handig om (ook/eerst) met iemand anders te spreken. In ieder geval is het verstandig om in zo'n situatie een procedurevoorstel te doen.

Het kan ook zijn dat je gespreksgenoot je helemaal niet meer aan het woord laat nadat jij je openingsvraag hebt gesteld. Hij of zij is zo enthousiast over het onderwerp dat hij ongevraagd vertelt over alles wat los en vast zit, maar wat jou niet helpt de informatie te krijgen die je nodig hebt. In zo'n geval zul je iemand echt moeten onderbreken. Dat kun je bijvoorbeeld door te zeggen: "Mag ik je even onderbreken?" en vervolgens een samenvatting te geven, aan te geven dat de tijd niet onbeperkt is, duidelijk te maken wat jouw doel ook alweer was. Als je dit met een vriendelijke lach doet, wordt zo'n ingreep meestal goed ontvangen.

Deze beide moeilijke situaties vragen ook dat je je gesprekstechnieken *durft* in te zetten. Dat gaat de één makkelijker af dan de ander. In het volgende hoofdstuk, over assertiviteit lees je hier meer over.

4.4. Assertiviteit

Het vorige hoofdstuk eindigden we met twee moeilijke situaties, waarvoor we een oplossingsrichting gaven. Sommigen zullen denken: "o los je dat zo op", en als ze de volgende keer in zo'n situatie komen weten ze wat ze moeten doen. Anderen zullen denken: "dat kun je wel zeggen, maar dat durf ik nooit!".

We hebben nu dus gezien dat de hulpmiddelen in gesprekken, zoals soorten vragen, LSD en ANNA niet altijd genoeg zijn. Of het je lukt een goed gesprek te voeren hangt ook af van je persoonlijkheid. De een is van nature assertiever dan de ander.

Assertief ben je als respect hebt voor je eigen belangen, en daarbij óók respect voor de belangen van je gespreksgenoot (zie figuur 10).

Iedereen heeft er recht op om respectvol behandeld te worden, om je wensen, behoeften, mening en gevoelens te uiten. Dat geldt voor alle gesprekspartners. Om assertief te kunnen zijn moet je dus eerst weten wat je mening, wens etc. is. In het tweede voorbeeld van het moeilijke gesprek in het vorige hoofdstuk, ben je assertief als je je gesprekspartner onderbreekt. Het is immers jouw doel om bepaalde informatie te krijgen en dat zal niet lukken als je je gesprekspartner niet onderbreekt. Natuurlijk moet je dat op een respectvolle manier doen, waarbij je rekening houdt met de ander.

Agressiviteit is voor jezelf opkomen, voor je eigen rechten, maar zonder rekening te houden met de rechten, wensen, gevoelens, belangen of mening van de ander. In gesprekken kun je agressief gedrag herkennen door bijvoorbeeld boos kijken, mensen voortdurend onderbreken, of grof taalgebruik. Fysiek geweld is in gesprekken gelukkig zelden aan de orde. Als je in het voorbeeld uit het vorige hoofdstuk bijvoorbeeld gewoon door de ander heen gaat zitten praten (dus zonder daar toestemming voor de vragen) dan is dat agressief gedrag.

Sub-assertiviteit is gedrag waarbij je een ander alle ruimte geeft om voor zichzelf op te komen, terwijl je je eigen wensen en behoeftes op een laag pitje zet. In het voorbeeld uit het vorige hoofdstuk zou dat zijn als je de ander niet onderbreekt, en na afloop van hartelijk bedankt voor het interessante gesprek, terwijl je niet de informatie hebt opgehaald die je nodig had. Iedereen is wel eens sub-assertief en zolang je gedrag je niet dwars gaat zitten en je niet het idee hebt dat anderen over je heen gaan lopen is dat geen probleem.

Manipuleren doe je als je niet op een rechtstreekse manier uitdrukking aan je eigen behoeften en wensen, maar op een indirecte en manipulatieve manier. Voorbeelden zijn complimenten die eigenlijk vernederingen zijn, non-verbaal gedrag dat door de ander als een belediging zou kunnen worden opgevat of demonstratief glazen opruimen als je eigenlijk wil dat iemand weg gaat. Je behandelt jezelf en de ander niet respectvol. Voor beide partijen is het veel makkelijker en duidelijker zou zijn om gewoon te zeggen wat je bedoelt. In ons voorbeeld zou je dan bijvoorbeeld op een cynisch toon kunnen zeggen: “nou, u weet nogal veel van dit onderwerp zeg!”.



Figuur 10. Het continuüm van assertiviteit

In de tekst over ANNA (in Hoofdstuk 4.3 Aandachtspunten in een gesprek) gaven we het voorbeeld van iemand die denkt: ik denk dat ik wel weet wat hij bedoelt, dus ik stel maar geen vragen meer. Als je dit doet omdat je denkt dat je de ander lastig valt, door nóg een vraag te stellen terwijl je eigenlijk nog wel een vraag hebt, handel je subassertief. Hoewel jij nog méér wilt weten (jouw belang), dien je dat belang niet. Je legt je prioriteiten bij het (veronderstelde) belang van de ander: namelijk dat hij geen tijd meer (over) heeft voor een extra vraag.

Hoofdstuk 5 Vergaderen

Een bijzonder type gesprek is een vergadering. Natuurlijk zet je in een vergadering ook alle gesprekstechnieken in die je eerder in deze reader tegen kwam, maar een vergadering is voorgestructureerd door middel van een agenda en vindt gepland plaats. Een voorzitter zorgt voor een ordelijk verloop van het gesprek, en een notulist zorgt voor notulen zodat duidelijk is waar het gesprek over is gegaan. Meestal zijn er meer dan twee deelnemers.

5.1 Vergaderrollen

Bij een vergadering zijn er tenminste drie vaste rollen: de voorzitter, de deelnemers en de notulist. De voorzitter zorgt voor de structuur in de vergadering. Hij is verantwoordelijk voor het procedurele niveau van een vergadering. De deelnemers zetten zich met name in voor het inhoudelijke niveau (zie Hoofdstuk 2 Gespreksniveaus). Dit betekent dat de voorzitter niet alle agendapunten zelf hoeft te behandelen. Zijn focus op de procedure maakt het juist mogelijk om de specialisten over verschillende onderwerpen aan het woord te laten. Alle deelnemers in het gesprek hebben de opdracht om de onderstroom (relatie en gevoel) in de gaten te houden, en deze te benoemen als de vergadering naar hun idee niet doelgericht genoeg mis is, of dreigt te worden. Overleg met het team hoe jullie het aanpakken bij een regelmatig terugkerende vergadering: wil je met een vaste of een roulerende voorzitter en notulist wilt werken, en waarom?

5.2 Voorbereiding van de vergadering

Voordat de vergadering begint, moet er veel voorbereidend werk gedaan worden. Veel van dit werk wordt gedaan door de voorzitter, maar ook de notulist en de deelnemers moeten zich goed oriënteren op de bijeenkomst.

Voorbereiding door de voorzitter

In hoofdstuk 3.1 Een gesprek voorbereiden, las je hoe je een gesprek moet voorbereiden, je loopt dan het Doelen, Rollen, Onderwerpen en Procedures (DROP-model) na. Dit is voor een vergadering niet anders. Meestal is het wel helder wat het doel van de vergadering zal zijn, want er is niet voor niets afgesproken om te gaan vergaderen. De voorzitter zorgt ervoor dat ook de andere punten uit het DROP-model helder zijn. Hieronder volgt nog wat extra toelichting op het DROP-model, speciaal voor formele vergadersituaties.

Rollen: Oriënteren op de deelnemers

De voorzitter moet weten wie er aan de vergadering deelnemen, en vooral in welke rol of functie zij dat doen. Ook is het handig als de voorzitter globaal weet wat ieders belangen zijn. Als je dit weet kun je van tevoren nadenken over de manier waarop je daar tijdens de vergadering mee om zult gaan. Hoe ga je bijvoorbeeld om met felle discussies? Vooral als er tegenstrijdige belangen in het spel zijn, is dat erg belangrijk.

Onderwerpen: opstellen van de agenda

Als na het doorlopen van het DROP-model duidelijk is wat er met de vergadering moet worden bereikt, kan de voorzitter een agenda opstellen met de globale inhoud en structuur van de vergadering. Een aantal punten op de agenda staat vast: Opening, mededelingen, vaststellen notulen vorige keer, wat verder ter tafel komt (W.V.T.T.K), samenvatting actiepunten, afspraak volgende vergadering en de sluiting. Afhankelijk van het soort vergadering kan het zijn dat er ook nog andere vaste agendapunten zijn, zoals bijvoorbeeld het bespreken van ingekomen stukken.

De wisselende agendapunten en de volgorde ervan worden in eerste instantie door de voorzitter bepaald. De voorzitter kan ook de deelnemers vooraf vragen agendapunten in te brengen. Vermeld bij de wisselende agendapunten altijd:

- Welke stukken bij de bespreking nodig zijn ter voorbereiding;
- Welk doel wordt beoogd met het agendapunt;
- Wie verantwoordelijk is voor het betreffende agendapunt.
- Hoeveel tijd er voor het agendapunt wordt uitgetrokken.

Om zicht te krijgen op de tijd die ieder agendapunt zal gaan duren kan de voorzitter de volgende acties ondernemen:

- Laat degene die een agendapunt voorbereid de voorbereiding met jou doorspreken. Je kunt dan een inschatting maken of het doel ervan effectief bereikt kan worden tijdens de vergadering
- Vraag degene die een agendapunt gaat behandelen hoeveel tijd hij denkt nodig te hebben, denk zo nodig mee
- Check vooraf welke actiepunten al gereed zijn; die hoeven tijdens de vergadering dan niet meer één voor een te worden besproken

De voorzitter zorgt dat de deelnemers tijdig beschikken over de agenda, met daarbij een uitnodiging waarin datum, plaats en tijdstip van de vergadering worden vermeld, zodat iedereen zich tijdig kan voorbereiden. Onder tijdig wordt meestal minimaal 24 uur van tevoren verstaan, maar soms spreekt men wat anders af. Als je je gesprekspartners vaker gaat zien is het verstandig om afspraken te maken over werkbare termijnen voor het opsturen van de agenda. In figuur 11 vind je een voorbeeld voor een standaardstructuur van een agenda. Het mag duidelijk zijn dat je dit voorbeeld niet klakkeloos overneemt, maar agendapunten verwijdt of toevoegt al naar gelang noodzakelijk.

Agenda van [titel van de vergadering]

Datum, start- en eindtijd vergadering:

Locatie vergadering:

Genodigden:

Voorzitter:

Notulist:

Agendapunt	Doel	behandelaar	Duur	voorbereiding
1. Opening en vaststellen agenda		voorzitter	5 min.	
2. Mededelingen/ ingekomen stukken		voorzitter	5 min.	
3. Bespreken notulen/actiepunten vorige vergadering	Vaststellen notulen en en of acties zijn afgerond	voorzitter	5 min.	
4. Inhoudelijke punt 1	Akkoord	Projectleider	10	PvA lezen
5. Inhoudelijke punt 2	Procedure vaststellen	Projectadministratie	10	
6. Inhoudelijke punt 3	Ter informatie	Technicus	10	
7. W.v.t.t.k.	Punten die nog moet worden besproken	allen	5 min.	
8. Samenvatting actiepunten		Notulist	5 min.	
9. Afspraken volgende vergadering		Voorzitter	5 min.	
10. Afsluiting		voorzitter		

Figuur 10. Voorbeeldagenda

Procedures: Regelen van de vergaderaccommodatie en voorzieningen

De voorzitter is verantwoordelijk voor het regelen van de vergaderruimte. Dit komt overeen met de 'Procedure' uit het DROP-model. Let op de volgende punten:

- Zorg voor een ruimte waarin het comfortabel vergaderen is, waarbij je o.a. let op meubilair, ruimte, temperatuur, ventilatie, licht en geluid.

- Zorg voor een opstelling van tafels en stoelen waarbij de deelnemers elkaar goed kunnen zien. Ga na welke plaatsen in de zichtvelden van de voorzitter liggen en welke personen hier het beste kunnen zitten.
- Regel de gewenste audiovisuele hulpmiddelen, zoals een beamer, internetverbinding en bord. Als het passend is voor het soort vergadering regel je ook consumpties (koffie, thee, frisdrank).

Overleg tussen voorzitter en notulist

Een goede voorzitter overlegt van tevoren met de notulist over de manier van notuleren en over de kwesties die bij de bespreking van de wisselende agendapunten waarschijnlijk aan de orde zullen komen. Vooral als de notulist niet vertrouwd is met de vergadergroep of niet zo goed op de hoogte is van de inhoud van de bespreking, is zo'n overleg zinvol. Zie voor meer informatie hierover in de volgende paragraaf, Voorbereiding door de notulist.

Vorbereiding door de notulist

De notulist kan zijn taken tijdens de vergadering aanmerkelijk verlichten door zich goed voor te bereiden. Drie vragen staan centraal tijdens de voorbereiding.

1. Welk type verslag is gewenst?

De notulist moet van tevoren weten wat voor soort verslag gewenst is. Afhankelijk van het doel van de vergadering kun je, altijd in overleg met de voorzitter, kiezen voor:

- Woordelijk verslag
- Samenvatting van het besprokene per agendapunt
- Besluitenlijst
- Actiepuntenlijst
- Een combinatie hiervan

Voor een besluitenlijst hoef je heel wat minder aantekeningen tijdens de vergadering te maken dan voor een woordelijk verslag. Het minimaalste verslag is alleen een actiepuntenlijst. Zorg er bij wat uitgebreidere verslagen voor dat het verslag de agenda 'volgt'. Daarvoor kun je bijvoorbeeld de agenda al klaar zetten en opslaan als notulen.

Soms vindt de voorzitter het fijn als de notulist een agendapunt samenvat, of aan het einde de actiepuntenlijst opleest. Spreek hierover met elkaar, zodat je niet tijdens de vergadering verrast wordt.

2. Wie nemen deel aan de vergadering?

Om goed te kunnen notuleren, is het belangrijk te weten wie de vergadering voorzit, wie uitgenodigd zijn en in welke functie of rol men deelneemt. Vaak is deze informatie bekend, of kun je die afleiden uit de uitnodiging en de agenda. Verder is het handig om een overzicht te hebben van de deelnemers, om te zorgen voor correct gespelde namen en het versturen van de notulen naar het juiste (mail)adres.

3. Wat worden de belangrijkste punten van de bespreking?

Notuleren gaat gemakkelijker als je bent voorbereid op wat komen gaat: wat is het doel van deze bespreking, waarover wordt gesproken bij de wisselende agendapunten, en hoe zullen de besprekingen waarschijnlijk verlopen? Deze informatie kun je vaak afleiden uit de agenda en bijbehorende stukken of check je bij de voorzitter.

Vorbereiding door de deelnemers

Oriënteren op de agenda

Het is verstandig is om goed te kijken welke onderwerpen op de agenda staan en na te gaan of er nog onderwerpen missen. Deze kunnen dan wellicht aan het begin van de vergadering worden opgenomen onder het agendapunt 'W. v. t. t. k'. Ook kun je kijken naar de volgorde van de agendapunten; zorg dat de belangrijkste onderwerpen vooraan worden geplaatst, om te voorkomen dat door tijdsdruk het onderwerp kort wordt besproken of zelfs verval.

Oriënteren op de besprekingen van de wisselende agendapunten

Het kritisch en grondig lezen van de vergaderstukken is belangrijk. Verzamel informatie en ga na over welke punten je tijdens de bespreking wellicht informatie moet verschaffen en zorg dat je over die informatie beschikt. Noteer voor jezelf op- en aanmerkingen, zodat je een zinvolle bijdrage aan de vergadering kunt leveren. Bepaal je standpunt en ga hierbij na op welke argumenten je dit standpunt baseert. Oriënteer je op de rol, functie en belangen van de verschillende deelnemers. Vaak voorspelt dat al veel over hun ideeën en standpunten. Ga na over welke kwesties tijdens de bespreking wellicht verschil van mening ontstaat en bepaal zo mogelijk je standpunt over deze punten. En natuurlijk: als jij verantwoordelijk bent voor één van de agendapunten: wees voorbereid. Weet wat je wilt bereiken, weet hoe je je bijdrage voor het voetlicht gaat brengen.

5.3. Tijdens de vergadering

Hieronder staan de belangrijkste taken van de voorzitter, de notulist en de deelnemers, zowel voorafgaand, tijdens als na de vergadering (Steehouder et al., 2012, p. 430-452).

Taken van de voorzitter

De voorzitter heeft tijdens de vergadering een aantal formele taken. Hij opent de vergadering, neemt het initiatief bij het bespreken van de agendapunten, leidt de stemmingen, stelt formeel vast dat een bepaald voorstel is aangenomen of afgewezen, en ten slotte sluit hij de vergadering.

Openen van de vergadering en vaststellen agenda

De voorzitter opent de vergadering door aandacht te besteden aan twee punten:

- Welkom aan de deelnemers
Een warm welkom geeft een blijk van waardering voor het feit dat de deelnemers er zijn.
Vervolgens meldt de voorzitter wie er afwezig zijn, eventueel met een toelichting. Nieuwe

deelnemers en gasten behoren voorgesteld te worden.

- De agenda

De voorzitter checkt of iedereen akkoord gaat met de agenda. Zo stel je zeker dat iedereen de doelen van de vergadering deelt. Het is de beste manier om te voorkomen dat de deelnemers later van de agenda afwijken. Als er wijzigingsvoorstellen komen, moeten die serieus besproken worden. Nieuwe, urgente, agendapunten worden opgenomen onder het punt W. v. t. t.k (wat verder ter tafel komt). Niet urgente agendapunten schuiven door naar de volgende vergadering.

Structureren van de vergadering

De voorzitter is verantwoordelijk voor een gestructureerde vergadering, waarin ingebrachte ideeën en commentaren adequaat worden geïnventariseerd en geordend. Daarom wordt ieder agendapunt kort ingeleid: waar gaat het precies om en hoe pakken we het aan? Je maakt meteen in het begin duidelijk wat doel en belang is bij de behandeling van een punt. Je verschaft evt. achtergrondinformatie (bv. door de stukken even kort samen te vatten) en doet een structuurvoorstel. Dit voorkomt dat deelnemers vage gespreksbijdragen leveren, die misschien wel wat met het agendapunt te maken hebben, maar niet erg doelgericht zijn. Mochten deelnemers toch verzanden in irrelevante bijdragen, dan moet de voorzitter refereren aan het doel van het agendapunt om de discussie zo effectief en efficiënt mogelijk te laten verlopen.

Vasthouden van de structuur

Een van de belangrijkste taken van een voorzitter is ervoor te zorgen dat de afgesproken structuur van de bespreking daadwerkelijk gevolgd wordt. Dat is niet altijd eenvoudig: de deelnemers aan een bespreking maken het, ondanks alle goede bedoelingen, vaak lastig door uit te weiden, te lang te discussiëren, enzovoorts. Het is dan aan de voorzitter om, met het oog op de klok te besluiten hoe hiermee om te gaan. Soms is een agendapunt zo urgent dat het niet erg is dat het uitloopt. Misschien kan een ander punt opgeschoven worden naar de volgende vergadering, of hebben de deelnemers extra tijd. Hier goed mee omgaan vraagt kennis van zaken en alle aspecten van communiceren die in de vorige hoofdstukken voorbij zijn gekomen.

In elk geval eindigt de voorzitter altijd met een samenvatting van ieder agendapunt, en zorgt dat het volgende agendapunt expliciet benoemd en ingeleid wordt.

Structureren in een virtuele vergadering

Tegenwoordig hoeven deelnemers aan een vergadering niet altijd bij elkaar in een ruimte te zitten. Met behulp van technische hulpmiddelen kan er digitaal worden vergaderd, terwijl alle deelnemers op verschillende plaatsen zijn. Nog belangrijker misschien dan in een 'echte' vergadering is de voorzitter van tevoren en tijdens de vergadering controleert of iedereen elkaar goed kan zien en horen.

Anders dan bij een 'echte' vergadering zit er vaak enige vertraging tussen de verschillende bijdragen. Dit kan ertoe leiden dat de bijdragen van deelnemers te laat door de anderen gehoord worden, waardoor ze door elkaar heen kunnen gaan spreken. Het is bij een virtuele vergadering dan ook belangrijk dat er bij de inleiding een duidelijke spreekstructuur en beurttoewijzing wordt geïntroduceerd en dat de voorzitter erop let dat interrupties tot een minimum worden beperkt.

Verschillende ideeën: Inventariseren en ordenen

Voordat een besluit kan worden genomen is er meestal een uitwisseling van commentaren en ideeën nodig. In de reader Besluitvorming lees je hier meer over. Voor nu is het voldoende om te weten dat de voorzitter de lastige taak heeft om deze standpunten, ideeën en commentaren te inventariseren en te ordenen. Om dit goed te kunnen doen, moet je op de volgende punten letten:

- Maak naar de deelnemers toe een helder onderscheid tussen de inventariserende fase, waarin alle ideeën kunnen worden ingebracht. In deze fase is het niet nodig om al te oordelen over de zinvol- en bruikbaarheid van de ideeën, laat staan dat er al een besluit kan worden genomen.
- Vraag je af: Kan de het gesprek worden uitgesteld? Dit kan vooral handig zijn als de deelnemers het niet konden zien aankomen. Door uitstel kan iedereen zich erop voorbereiden, en voorkom je dat mensen ondoordacht reageren: “wat een stom idee”, of pas later ideeën bedenken.
- Zorg ervoor dat iedereen aan bod komt. Dit kan door beurten expliciet toe te wijzen.
- Noteer ideeën die naar voren komen en gebruik deze als je samenvat.
- Probeer ideeën te categoriseren. Zet bij elkaar wat bij elkaar hoort en probeer zo mogelijk overkoepelende begrippen te vinden. Hierdoor laat je deelnemers zien waar grote verschillen, maar ook waar overeenkomsten tussen hun bijdragen liggen. Dit categoriseren hoef je niet alleen te doen, je kunt ook de deelnemers vragen je te helpen.

Discussiëren: Meningsverschillen hanteren

Als de verschillende voorstellen zijn geïnventariseerd en het moment is aangebroken waarop over die voorstellen kan worden gediscussieerd, kunnen meningsverschillen tussen deelnemers ontstaan. Logisch, want vaak zijn er verschillende belangen, opvattingen en wensen. Als voorzitter is het belangrijk om hier adequaat mee om te gaan. Het is niet de bedoeling om alle discussies en tegenstellingen direct af te kappen, of de onenigheid meteen via stemming op te lossen. Alle partijen moeten evenveel kans krijgen om hun standpunten te uiten en te onderbouwen, zodat bij de besluitvorming alle argumenten meegenomen kunnen worden. Alleen dan krijg je een gedragen besluit, wat betekent dat het besluit ook wordt uitgevoerd.

Dat kan bijvoorbeeld door middel van gespreksronden, waarin iedereen één voor één zijn mening mag geven. In een volgende ronde krijgen de deelnemers dan de kans om op elkaars standpunten en argumenten te reageren. Dit vraagt deskundigheid, inventiviteit, inlevingsvermogen en een dosis vertrouwen van de partijen om een voorstel te formuleren waarin iedereen voldoende van zijn eigen ideeën terugvindt om zich erbij neer te leggen. Soms is het verstandig de besluitvorming uit te stellen tot een volgende bijeenkomst. De deelnemers kunnen de zaak nog eens rustig overwegen, misschien tussentijds nog eens informeel met elkaar of anderen overleggen en de voorzitter kan nog eens goed nadenken over de manier waarop de kwestie in een volgende bijeenkomst het best aan de orde kan komen.

Zorgen voor een goede sfeer

In het voorgaande kwamen de sfeer in een vergadering en de onderlinge verstandhouding tussen de deelnemers al impliciet aan de orde. Zo kunnen irritaties ontstaan als de voorzitter, of een van de deelnemers bepaalde bijdragen aan de discussie te snel afkapt of negeert. Ook als de discussie te lang duurt of als de belangentegenstellingen op een vervelende manier naar voren worden gebracht, kunnen de

goede sfeer en verstandhouding in gevaar komen. Juist van de voorzitter wordt verwacht dat hij tijdens de vergadering de sfeer bewaakt.

Soms stopt de discussie. Deelnemers aarzelen soms om iets te zeggen, of weten niet goed hoe te beginnen. Soms ook vallen er stiltes, terwijl het onderwerp nog niet voldoende is bediscussieerd. Je kunt de discussie dan op verschillende manieren proberen aan te zwengelen: vragen stellen, samenvatten, herhalen van belangrijke punten uit het betoog van een deelnemer, korte bemoedigende uitingen doen en stimulerend non-verbaal gedrag tonen.

Soms spelen er onderhuidse conflicten. Deelnemers worden geëmotioneerd, bijvoorbeeld doordat ze opmerkingen opvatten als persoonlijke kritiek of doordat ze emotioneel sterk bij een bepaalde zaak betrokken zijn. Zulke emoties kunnen een bedreiging vormen voor de sfeer in de vergadering, bijvoorbeeld als een deelnemer bang is om nog iets te zeggen of juist halsstarrig op een bepaalde zaak doorgaat. Er kan zelfs ruzie uitbreken. Als voorzitter moet je overwegen of je zulke problemen boven tafel wilt brengen. Dat kan nadelen hebben: niet iedereen hoeft daar evenveel voor te voelen, en bovendien kan het de aandacht van het eigenlijke gespreksthema afleiden. Daartegenover staat dat de normale voortgang door zulke onderhuidse problemen sterk negatief beïnvloed kan worden. Anders gezegd de voorzitter moet ook altijd alert zijn op de onderstroom, en deze als het nodig is naar boven halen.

Taken van de notulist

Het is lastig om als notulist de vergadering goed te volgen. Niet alleen omdat de discussie vaak ingewikkeld is en snel kan gaan, maar ook omdat sprekers soms onduidelijk articuleren, zacht spreken of door elkaar spreken. Een eerste vereiste is dat je goed kunt horen wat er gezegd wordt. Onderstaande punten zijn daarbij van belang:

- Zorg dat je een plaats hebt waar je iedereen goed kunt zien en verstaan. Het beste is een plaats naast de voorzitter, omdat de discussie vaak via hem loopt.
- Als je een gespreksbijdrage niet hebt verstaan, kun je de spreker gerust vragen iets te herhalen. Als notulist hebt je recht op medewerking van zowel de voorzitter als de deelnemers.
- Zorg dat je op dat moment van notuleren geen andere taken hebt. Als je bijvoorbeeld verantwoordelijk bent voor een agendapunt: vraag iemand anders tijdens dat punt te notuleren.

Het uitwerken van de notulen gaat het makkelijkst als je met een bepaald perspectief notuleert. Spreek bijvoorbeeld met de voorzitter af dat je na ieder agendapunt een samenvatting geeft, en neem aan het eind het woord om de overeengekomen acties op te sommen. Zo betrek je anderen bij jouw notulen, check je of alles aan bod is geweest en haal je eventuele fouten er vooraf al uit. Merk op dat dit in feite een kwestie van luisteren, samenvatten en doorvragen is.

Taken van de deelnemers

Vaak wordt gedacht dat deelnemers aan een vergadering alleen inhoudelijke bijdragen hoeven te leveren

en dat het goede verloop van de vergadering de verantwoordelijkheid van de voorzitter is. Deelnemers hebben echter ook een belangrijke rol in de wijze waarop de vergadering verloopt.

Meewerken aan de structuur van de vergadering

Het is niet uitsluitend aan de voorzitter om de structuur van de vergadering te bewaken. Ook de deelnemers spelen daarin een belangrijke rol. Door zich voor te bereiden op de vergadering kunnen ook zij scherp zijn op de doelgerichtheid ervan. Hebben zij het idee dat een agendapunt te lang duurt of dat er onduidelijkheden zijn? Dan brengen zij dat in door daarvoor aandacht van de voorzitter te vragen, bijvoorbeeld door een hand op te steken. In feite brengen zij zo de onderstroom naar boven: “ik merk dat dit agendapunt erg lang duurt, zullen we hier tijdens de volgende vergadering nog eens op terugkomen en nu doorgaan naar het volgende punt?” Het is een ingreep op interactieniveau, met een procedurevoorstel

Je eigen bijdragen structureren

Soms wordt een discussie warrig omdat niet helemaal duidelijk is hoe de verschillende bijdragen van de deelnemers met elkaar samenhangen. Je kunt duidelijkheid scheppen door in je eigen bijdrage vier elementen op te nemen:

- aansluiting: je deelt mee op wie je reageert.
- herhaling: je herhaalt (samenvattend of parafraserend) de bijdrage waarop je reageert.
- functie: je geeft aan hoe je bijdrage bedoeld is: als bijval, tegenwerping, antwoord etc.
- inhoud: je eigenlijke bijdrage.

Een voorbeeld hiervan is: “Ik hoorde René net zeggen (aansluiting) dat hij vindt dat we hiermee door moeten gaan (herhaling). Ik ben het daarmee eens (bijval), maar vraag me dan nog wel af hoe we om moeten gaan met(inhoud)”.

Bijdragen aan een goede sfeer

De sfeer in een groep is van grote invloed op het verloop van een vergadering en op het resultaat. Het is voor alle deelnemers belangrijk om daar voldoende aandacht aan te besteden. Dit betekent in eerste instantie dat je luistert en aandacht toont voor standpunten, ideeën en gevoelens van andere deelnemers. Verder is het belangrijk dat je de discussie vooral voert door informatie en argumenten aan te dragen. Anders gezegd: je Denkt in Kwaliteiten (DIK) en als het nodig is haal je ook als deelnemer de onderstroom naar boven.

5.4. Na de vergadering

Taken van de voorzitter

Na de vergadering heeft de voorzitter nog enkele belangrijke taken:

- Controle op het gemaakte verslag. Je kunt veel ergernis voorkomen door het gemaakte verslag voor de verzending met de notulist door te lopen. Check of het volgens jou volledig is, maar kijk ook of bepaalde passages misverstanden of irritaties kunnen oproepen bij de lezers.
- Controle op toezending van het verslag. Vooral bij vergaderingen met een grote frequentie,

bijvoorbeeld eenmaal per week, is een tijdige toezending essentieel.

- Controle op de gemaakte afspraken. Vóór de eerstvolgende vergadering controleert je of de gemaakte afspraken zijn nagekomen. (zie ook Voorbereiding door de voorzitter).

Taken van de notulist

Na afloop van een vergadering werkt de notulist zijn aantekeningen zo snel mogelijk uit tot notulen. Hoe sneller na de bespreking de aantekeningen worden uitgewerkt, hoe gemakkelijker dat over het algemeen gaat. Bovendien zijn dan afwezigen snel op de hoogte van de genomen besluiten en heeft iedereen snel de actielijst tot zijn beschikking. Als je informatie mist, twijfelt over je interpretatie of afvraagt of er informatie vragen weg kan, check dit dan alsnog bij degene die verantwoordelijk was voor het agendapunt of bij de voorzitter.

Hoe een goed verslag eruitziet, hangt af van het soort verslag. De hoofddeling is voor de alle soorten notulen gelijk, namelijk per agendapunt. De notulist geeft aan het begin van de notulen aan: wie er wel en niet aanwezig waren, wanneer de vergadering gehouden werd en wie de voorzitter en de notulist waren.

De inhoud van de notulen bestaat minimaal uit een actielijst met daarin opgenomen: Wie moet uiterlijk Wanneer, Wat doen als gevolg van in de vergadering gemaakte afspraken? Een goede notulist zorgt ervoor dat hij deze afspraken aan het eind van de vergadering kan opsommen, zodat iedereen weet wat hem of haar te doen staat.

Wanneer het zinvol is, bijvoorbeeld als er afwezigen zijn waren, worden daarnaast -per agendapunt- de genomen besluiten opgesomd, met de belangrijkste argumenten voor en tegen. Slechts zelden komt het voor dat notulen een woordelijk verslag zijn. De notulen van de vergaderingen van de Tweede Kamer zijn dat bijvoorbeeld wel. Dit is nodig omdat de inwoners van Nederland hun volksvertegenwoordiging moeten kunnen controleren. In een bedrijfsmatige context is dit zelden aan de orde, in een schoolcontext maak je nooit woordelijke verslagen van een vergadering.

Taken van de deelnemers

De taken die deelnemers na de vergadering hebben, bestaat uit het controleren van notulen en het nakomen van afspraken.

- Zodra je de notulen ontvangt, lees je die nauwkeurig door. Mocht je het niet eens zijn met de manier waarop de notulist de gang van zaken heeft weergegeven, dan formuleer je een wijzigingsvoorstel dat je op de volgende vergadering indient. Ga ook na of je in de volgende vergadering nog opmerkingen naar aanleiding van de notulen wilt maken.
- Je voert uit wat je eventueel in de vergadering hebt toegezegd en bereidt voor de volgende vergadering een rapportage daarvan voor. Je hoort de besluiten van de vergadering tegenover de buitenwacht te steunen, zelfs als je het er niet mee eens was.

Bronnenlijst

- Groen, M., Jongman, H. & Van Meggelen, A. (2011). *Praktijkgerichte sociale vaardigheden met aandacht voor de ander*. 2e druk. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Oomkes, F., Garner, A. & Oomkes, R. (2017). *Communiceren. Contact maken, houden en verdiepen*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Piët, S. (2005). *Het groot communicatiedenkboek*. Amsterdam: Pearson Education NL.
- Steehouder, M. , Jansen, C., Mulder J., Pool van der E. & Zeijl, W. (2012). *Leren communiceren*. 6e herziene druk. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Knispel, K. & Meuldijk, L. (2022). *Vaardig communiceren in de ICT*. Boom: Amsterdam.
- Rubin, E. (1915). Vaas van Rubin. Wikipedia. Geraadpleegd op 4 juli 2022, van https://nl.wikipedia.org/wiki/Vaas_van_Rubin