

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

- Zakelijke gesprekken worden altijd gevoerd in, met of voor een organisatie.
- Zakelijke gesprekken worden altijd gevoerd om een zakelijk doel te bereiken zoals informatieoverdracht, probleemoplossing, advisering of beoordeling.
- Zakelijke gesprekken vinden, anders dan de meeste alledaagse gesprekken, altijd plaats op afspraak. Deelnemers kunnen zich erop voorbereiden.
- In zakelijke gesprekken liggen de rollen van de deelnemers over het algemeen vast. Zo zijn er bij een adviesgesprek een adviesvrager en een adviseur aanwezig en bij een interview een interviewer en een geïnterviewde.

### Algemene kenmerken van een zakelijk gesprek

In de vorige hoofdstukken is communicatie vooral besproken als eenrichtingsverkeer. De zender verstuurt een boodschap of uiting naar een ontvanger. Bij gesprekken daarentegen staat interactie centraal. Er is tweerichtingsverkeer, met een reeks uitingen over en weer. Bij deze reeks van uitingen zijn de deelnemers afwisselend, vaak tegelijkertijd, zender en ontvanger.

Een belangrijk kenmerk bij die interactie is dat er niet één zender is die bepaalt wat en hoe er gecommuniceerd wordt. De gesprekspartners bepalen samen hoe een gesprek gevoerd wordt en wat erin aan de orde komt. Omdat u minder controle uit kunt oefenen en voortdurend moet reageren op wat uw gesprekspartner zegt of doet, is het niet gemakkelijk een gesprek systematisch te plannen en te voeren. Ongeoefende gespreksdeelnemers laten zich dikwijls meeslepen door wat 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 gesprek onder controle te houden. Het doel van dit hoofdstuk is uw vaardigheden zo te vergroten dat u daar beter toe in staat bent.

In paragraaf 11.1 staat de voorbereiding van een gesprek centraal. Daarna volgen twee beschrijvende paragrafen: één over het verloop van een zakelijk gesprek (paragraaf 11.2) en één over de structuur van een gesprek (paragraaf 11.3). Ten slotte bespreken we in paragraaf 11.4 een aantal vaardigheden die u in verschillende soorten gesprekken kunt toepassen. Bij elk van die vaardigheden geven we *technieken* waarmee u ze kunt realiseren.

## 11.1 Voorbereiding op een gesprek

Net als een mondelinge presentatie of een schriftelijk rapport bestaat een gesprek uit onderdelen. Er is een inleiding of aanloop 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 eenrichtingscontext. Wat er in interactie gaat gebeuren, valt nooit helemaal te voorzien; dat hangt immers mede af van uw gesprekspartner. Wordt u in de

loop van het gesprek verrast door onverwachte wendingen, dan hebt u niet de tijd om op uw gemak na te denken over bijvoorbeeld de structuur of de te kiezen strategie. U moet snel en adequaat kunnen reageren op uw gesprekspartner.

Juist vanwege deze onvoorspelbaarheid 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 aandacht u van tevoren aan dit soort vragen besteedt, des te groter de kans op een succesvol gesprek.

### 11.1.1 Oriëntatie op het gesprek

Wat wilt u bereiken met het gesprek, wie is uw gesprekspartner en met welke randvoorwaarden hebt u te maken? Uw doelen, gesprekspartner en eventuele randvoorwaarden 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 helpen.

Soorten doelen	Oriëntatievragen vanuit de rol van zender	Oriëntatievragen vanuit de rol van ontvanger
Informatief	Welke informatie wil ik overbrengen?	Op welke vragen wil ik een antwoord hebben?
Instructief	Voor welke taak wil ik de ander aanwijzingen geven?	Voor welke taak heb ik aanwijzingen nodig?
Persuasief	Waar wil ik de ander van overtuigen?	Waarover wil ik mij een mening vormen?
Motiverend	Tot welke actie of welk gedrag wil ik de ander overhalen?	Met welke actie of wat voor soort gedrag wil ik instemmen?
Emotioneel	Welke gevoelens of emoties wil ik bij de ander wel of niet opwekken?	Wat voor soort gedrag roept emoties bij mij op?

Vragen ter oriëntatie op de doelen van een gesprek.

De expressieve en relationele aspecten van communicatie vragen eveneens uw aandacht in het gesprek. Ook op dit punt is het verstandig u vooraf te vragen wat u met het gesprek wilt bereiken.

- Aan de expressieve kant: welk beeld wilt u dat de ander van u krijgt?
- Aan de relationele kant: hoe moet de relatie tussen de deelnemers zijn, tijdens en na het gesprek?

### Gesprekspartner

Als u de gesprekspartner al langer kent, is het meestal niet moeilijk u vooraf een beeld van hem te vormen, maar bij een vreemde is het vaak maar afwachten. Toch zijn er wel enkele mogelijkheden om vooraf een inschatting te maken van de ander:

- Probeer u vooraf in de ander te verplaatsen en bedenk wat zijn doelen bij het gesprek zijn (aan de hand van de voorgaande vragen die u voor uzelf hebt beantwoord).
- Bekijk uzelf met de ogen van uw gesprekspartner. Hoe ziet hij u? Is hij nieuwsgierig naar wat u te vertellen hebt, of juist niet? Ziet hij u als een inderdere, een collega, een concurrent, een ondergeschikte? Zijn er redenen waarom hij zich door u bedreigd zou kunnen voelen?

Probeer goed in te schatten of de doelen van u en uw gesprekspartner identiek, complementair, uiteenlopend of juist tegengesteld zijn.

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Identiek</i>: de doelen van u en uw gesprekspartner komen overeen. U wilt bijvoorbeeld beiden een probleem oplossen.</li> <li>- <i>Complementair</i>: de doelen zijn 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.</li> <li>- <i>Uiteenlopend</i>: uw doelen komen niet overeen met die van uw gesprekspartner. Zo kan een salesmanager van een softwarebedrijf erop uit zijn de klant een</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>geavanceerd, maar kostbaar softwareproduct te verkopen, terwijl de klant misschien het meest geïnteresseerd is in een goedkoop en eenvoudig pakket.</li> <li>- <i>Tegengesteld</i>: 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 bij de directie vraagt om uitbreiding. De directie wil met het oog op een aanstaande fusie juist gaan inkrimpen.</li> </ul> |
|---|---|

Mate van overeenkomst in doelen.

### Randvoorwaarden

Tijdens de voorbereiding is het nuttig om stil te staan bij enkele randvoorwaarden:

- *Tijdsduur*. Hoe lang kan het gesprek maximaal duren?
- *Plaats*. 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 voordeel dat u zelf kunt bepalen op welk moment u weg wilt gaan, en het gesprek dus beëindigd wordt.
- *Vertrouwelijkheid*. Wilt u dat de inhoud van het gesprek vertrouwelijk blijft?
- *Verslaglegging*. Wordt er iets van het gesprek op papier gezet? Zo ja, op welke manier, door wie, en wie krijgt het verslag toegestuurd?

### Structuur van de kern van het gesprek

Hoewel het precieze verloop van het gesprek vooraf moeilijk valt te voorzien, is een oriëntatie op een mogelijk geschikte gespreksstructuur zinvol. Door een goede voorbereiding kunt u mogelijk invloed uitoefenen op de structuur van het

gesprek. Ook als u die invloed misschien niet heeft, is deze oriëntatie belangrijk: u wordt minder overvallen en kunt anticiperen op de gang van zaken.

- Ga na of het gesprek te typeren valt als een van de gesprekssoorten uit paragraaf 11.3. Zo ja, prent dan de standaardstructuur 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 lijkt, ga dan na of de gegeven structuur ook gevolgd kan worden. Wat in paragraaf 11.3 wordt gezegd over functioneringsgesprekken kan bijvoorbeeld goed toegepast worden in een gesprek met een docent over de voortgang van een scriptie.
- Gaat het om een ander soort gesprek, probeer dan of de vaste structuren uit hoofdstuk 2 een goed aanknopingspunt vormen voor de fasering van het gesprek.

### Inhoud

Als u goed hebt nagedacht over de structuur van de kern van het gesprek, hebt u een idee van de inhoudelijke punten die in het gesprek naar voren zullen komen. U kunt u dan ook voorbereiden op die inhoud. Zoek zo nodig de informatie op die u nodig denkt te hebben, zet de argumenten voor uw standpunten voor uzelf op een rij en bedenk daarnaast met welke argumenten uw gesprekspartner kan komen. Probeer ook uw reactie 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. Bijvoorbeeld een exemplaar van uw afstudeerscriptie als het gaat om een sollicitatiegesprek, of het verslag van het vorige gesprek als het gaat om een functioneringsgesprek.

Bereid u niet alleen voor op de kern van het gesprek maar ook op de inleiding en de afsluiting. Wat is een goed onderwerp voor *social talk* tijdens de opening van het gesprek (paragraaf 11.2.1)? 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 uitmaken 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 pittige discussies kunnen ontstaan. De gesprekspartners dragen er echter samen zorg voor dat mogelijke inhoudelijke onenigheden geen invloed hebben op de onderlinge verhoudingen.

Met een goede voorbereiding kunt u ervoor zorgen 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.

### 11.1.2 De afspraak

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

- *Datum/tijdstip.*
- *Plaats.* U kunt proberen of het gesprek in een voor u 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 'opeisen', 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 formulering van het doel kunt u de aard van het gesprek al enigszins beïnvloeden. Wanneer u het doel omschrijft als 'dat probleem eens en voorgoed uit de wereld krijgen', dan weet uw gesprekspartner dat er spijkers met koppen geslagen worden.

## 11.2 Het verloop van een gesprek

Ieder gesprek kent een bepaalde fasering, die tamelijk losstaat van de inhoud van het gesprek. In deze paragraaf staan de inleiding en de afsluiting centraal; in paragraaf 11.3 bespreken we een aantal structuren voor de kern van het gesprek.

### 11.2.1 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:

- een *opening*, waarin de deelnemers elkaar begroeten en een aanloop nemen naar het eigenlijke gesprek;
- een *doelaanduiding*, waarin de deelnemers duidelijk maken wat ze van het gesprek verwachten en hun doelen op elkaar afstemmen;
- een *voorblik*, waarin de deelnemers proberen het eens te worden over een globale structuur voor het gesprek;
- een *bespreking van de randvoorwaarden*, waarin de deelnemers organisatorische zaken regelen, zoals de tijdsduur, de verslaglegging en de vertrouwelijkheid.

### Opening

Bijna nooit begint een gesprek direct met het eigenlijke onderwerp. Eerst begroeten de deelnemers elkaar en praten ze wat over 'koetjes en kalftjes' (*social talk*). Die opening bepaalt voor een belangrijk deel de verdere toonzetting van het gesprek en daardoor de gespreks- en werkatmosfeer.

De begroeting kan een haastig knikje zijn of alleen een handdruk. Maar vaak gebeurt het uitgebreider: "Mag ik mij even voorstellen, mijn naam is De Stadler, hoe gaat het met u?" Hoe formeler het gesprek is en hoe minder de gesprekspartners met elkaar vertrouwd zijn, des te belangrijker zo'n begroeting wordt. De begroetingsfase is in het bijzonder van belang als er op een of andere manier een machts- of gezagsverschil bestaat tussen beide deelnemers. Zo'n verschil kan al in de begroetingsfase geaccentueerd of juist verkleind worden.

De manager die een gesprek moet voeren met een nieuwe jonge werknemer kan de afstand verkleinen door zich bijvoorbeeld informeel te introduceren ("Hallo, ik ben Merijn van de Vinne") en door niet autoritair achter het bureau te blijven zitten maar op te staan en naar de

binnenkomende assistent toe te lopen. Dezelfde manager kan de afstand vergroten door zichzelf niet voor te stellen (impliciete boodschap: ik ben zo belangrijk dat je me wel zult kennen) en door achter zijn bureau te blijven zitten.

Machtsverschillen kunnen geaccentueerd of verdoezeld worden in de opkningsfase van een gesprek.

Na de begroeting volgt vaak een fase waarin gepraat wordt over dingen die eigenlijk niet ter zake doen, de *social talk*. In zakelijke gesprekken heeft deze *social talk* tot doel een gespreksatmosfeer te scheppen waarin beide gesprekspartners zich op hun gemak voelen en gemakkelijk praten. Het is een kwestie van aanvoelen en inschatten wanneer en hoe u met de opening van het eigenlijke gesprek begint.

Tijdens de opening wordt meestal duidelijk wie in het gesprek het *initiatief* heeft. Dat is een belangrijke kwestie. Degene die het initiatief heeft, bepaalt in principe welke thema's aan de orde komen, op welke momenten dat gebeurt, hoelang er over elk thema gepraat wordt en hoe formeel de toonzetting van het gesprek is.

Wie het initiatief heeft, ligt vaak opgesloten in de rolverdeling (bijvoorbeeld bij een beoordelingsgesprek of een sollicitatiegesprek), maar soms wordt het (althans voorlopig) beslecht tijdens de aanloophase. In gesprekken waarin geen sprake is van een duidelijke rolverdeling of machtsverhouding, worden veelal voorstellen gedaan over de wijze waarop een gesprek voortgezet wordt.

- A: Komt u verder, meneer Bijlmans. Hoe was uw reis hiernaartoe?
- B: Dat ging prima, dank u.
- A: Ik ben blij dat u ons bedrijf zo snel heeft weten te vinden. Door alle omleidingen verdwalen gasten van ons hier nog wel eens in de buurt.
- B: Het was even zoeken inderdaad, maar ik ben gelukkig vroeg van huis vertrokken.
- A: Prima, gaat u zitten. Kan ik u iets aanbieden? Koffie, thee?
- B: Koffie alstublieft, graag zwart.
- A: Goed, hoe zullen we deze bijeenkomst aanpakken? U hebt misschien een aantal vragen, ik heb er ook enkele. Zal ik eerst een korte samenvatting van het project tot nu toe geven?
- B: Dat lijkt me goed.

De ene gesprekspartner doet de andere een voorstel om over te gaan naar het eigenlijke gesprek.

### Doelaanduiding

Voor een efficiënt en effectief verloop is het belangrijk dat gesprekspartners in het begin van 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 ergernis achteraf voorkomen. Er zijn verschillende manieren waarop in de inleiding van het gesprek de doelen aan de orde gesteld kunnen worden. Aandacht kan bijvoorbeeld worden besteed aan:

- de aanleiding van het gesprek (waarom voeren we 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 of willen we een probleem de wereld uit helpen?).

Soms wordt er een *verborgen agenda* gehanteerd, bijvoorbeeld als de doelen tegenstrijdig zijn, of als de onderlinge verhouding niet zo goed is. Wat het precieze gespreksdoel is, wordt dan wat minder duidelijk aangegeven. Al te veel helderheid daarover kan in dit geval de tegenstellingen aanwakkeren, waardoor de kans op succes afneemt.

Ja, we zouden nog even napraten over de vraag van Kamermans om een notitie op te stellen over het opleidingsplan voor leerlingverkopers. Nou, volgens mij wil hij

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

De aanleiding voor het gesprek maakt duidelijk wat het doel is.

Tja, die aankoop van een nieuwe laserprinter. Ik zou eigenlijk het liefst zien dat we vandaag tot een concreet voorstel komen, dat ik dan voor Stroeve op papier kan zetten. Lijkt je dat zinvol?

Door aan te geven welke uitkomst van het gesprek verwacht wordt, maakt de spreker zijn doel duidelijk.

Ja, Harry, daar zitten we weer voor het jaarlijkse functioneringsgesprek. We gaan het dus hebben over jouw functioneren op onze afdeling...

Het soort gesprek maakt duidelijk wat het onderwerp is (het doel wordt nog even in het midden gelaten).

Goed, meneer Van Leeuwen, laten we ter zake komen. Het zal u niet ontgaan zijn dat er de laatste tijd nogal wat klachten zijn geweest over uw functioneren. We dachten dan ook dat het misschien toch beter was als we u binnen het bedrijf een andere functie geven.

Goed, ik zou graag eens met u van gedachten wisselen over het werk, hoe het bevalt en hoe het allemaal loopt en zo. In eerste instantie wou ik maar eens proberen de ideeën die daarover bij u en bij mij bestaan op een rijtje te zetten.

Het doel van de spreker is om de heer Van Leeuwen ertoe te brengen een andere functie te accepteren. De aanleiding daartoe en het voornemen zelf worden in het fragment links zo rechtstreeks geformuleerd bij Van Leeuwen waarschijnlijk meteen weerstand zal ontstaan. Het is in deze situatie misschien beter om, zoals in het fragment rechts gebeurt, in het begin van het gesprek wat minder expliciet te zijn over de aanleiding en de beoogde uitkomst.

### Vooruitblik op de structuur

Wanneer er duidelijkheid is ontstaan over het doel van het gesprek, is het verstandig alvast een globale structuur vast te stellen voor het gesprek. Structureren in het begin vergroot de kans dat het gesprek zakelijk en systematisch verloopt. Als u van tevoren een (voor u) geschikte structuur hebt bedacht, kunt u deze voorleggen aan uw gesprekspartner. Zorg in elk geval dat u een lijstje hebt met punten die aan de orde moeten komen. Hebben u en uw gesprekspartner aan het begin van het gesprek geen duidelijke structuur voor ogen, inventariseer dan elkaars gesprekspunten en bepaal de volgorde waarin ze worden behandeld.

### Afspraken over randvoorwaarden

De inleiding is ook het moment om afspraken te maken over enkele randvoorwaarden; hoeveel tijd wordt er uitgetrokken voor het gesprek, wordt er een verslag gemaakt en zo ja, wie krijgen een afschrift, enzovoort. Door de duur van het gesprek vast te stellen weet u hoeveel tijd er ongeveer aan elk gesprekspunt besteed wordt, wat ertoe kan bijdragen dat alle punten ook daadwerkelijk aan bod komen.

## 11.2.2 De kern van het gesprek

Om goed beslagen ten ijs te komen en het gesprek zo effectief mogelijk te laten verlopen, is het zinvol van tevoren na te denken over de globale inhoud en structuur van het zakelijk deel van het gesprek: wat is het thema, welke gespreksfasen kunnen onderscheiden worden en welke kwesties moeten of kunnen in deze fasen aan de orde komen? Ook als het initiatief bij de ander



ligt, is het belangrijk hierover na te denken. U bent dan minder snel verrast door de gang van zaken en mogelijk kunt u het gesprek nog bijsturen.

Als uitgangspunt voor de kern van het gesprek kunnen de gespreksstructuren uit paragraaf 11.3 dienen.

### 11.2.3 Afsluiting

In de slotfase wordt de inhoud van het gesprek samengevat en worden vervolgspraken gemaakt (of bekrachtigd). Eventueel wordt het gesprek afgesloten met wat 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 of het 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. Er bestaat dus een kans dat de gesprekspartners het niet eens zijn over de samenvatting. Wie samenvat, doet er daarom goed aan de ander de ruimte te geven eventuele correcties of aanvullingen naar voren te brengen. Dat kan door aan het eind om instemming te vragen ("Klopt het zoals ik het gesprek nu samengevat heb?"), maar vaak is het voldoende de ander de gelegenheid te geven te reageren, bijvoorbeeld door een stilte te laten vallen en de ander (vragend) aan te kijken.

#### Vervolgspraken

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 schriftelijk vast te leggen.

#### Social talk en afscheid

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

De goede sfeer kan ten slotte tot uiting komen in de manier van afscheid nemen, bijvoorbeeld door te bedanken voor het gesprek of iemand te begeleiden naar de uitgang.

## 11.3 Structuren voor de kern van een gesprek

Om de inhoud en de structuur van de kern van een gesprek vorm te geven kunt u, net als bij het schrijven van een tekst of het houden van een voordracht, uitgaan van een van de vaste structuren (paragraaf 11.3.1). Ook kunt u gebruikmaken van meer specifieke gespreksstructuren, die passen bij bepaalde typen gesprekken (paragraaf 11.3.2 tot en met 11.3.4).

### 11.3.1 Vaste structuren

Vaste structuren (zie paragraaf 2.2) worden vaak gebruikt om de kern van het gesprek goed te laten verlopen. Is het thema bijvoorbeeld een ongewenste situatie waarin verbetering gebracht moet worden, dan ligt het voor de hand samen de vragen uit de probleemstructuur door te lopen. En wil de een aan de ander uitleggen hoe hij een bepaalde taak het best uit kan voeren, dan kan de handelingsstructuur een goede basis zijn.

Dikwijls leiden de hoofdvragen uit een vaste structuur tot een bepaalde taakverdeling in het gesprek. Bij de ene vraag heeft de ene deelnemer het initiatief, bij de andere vraag de ander. Bij weer andere vragen zal de inbreng van de twee deelnemers gelijkwaardig zijn.

Joost van de Weerd is bedrijfsleider van een nieuwe vestiging van Kroku Snacks in Udenhout (Noord-Brabant). Joost heeft een probleem. In de komende weken moet zijn vestiging een grote order uitvoeren. Alle hens aan dek. Maar over tien dagen begint het carnaval, een verschijnsel waarmee Joost als echte Groninger bij het afsluiten van de order geen rekening heeft gehouden. Een groot deel van het personeel heeft aangekondigd vijf dagen vrij te nemen. Wat nu? Joost kaart het probleem aan bij zijn superieur, algemeen directeur Hans Velt.

In hun gesprek gaan Joost en Hans te werk volgens de probleemstructuur. Joost legt uit hoe het probleem precies in elkaar zit (de beeldvraag): om wat voor order gaat het, wat staat er in het contract, hoeveel werknemers zullen er nog over zijn, enzovoort. Samen bespreken Joost en Hans de gevolgen. Hoe vervelend is het als de order moet worden teruggegeven, wat zijn de financiële consequen-

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 erop dat Joost zelf verantwoordelijk is. Hij had zich beter kunnen en moeten informeren over de 'roomse rites in de generaliteitslanden', zoals Hans het zo plastisch 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 haalt u die vandaan?), van alles passeert de revue. Uiteindelijk besluiten ze de feestlustigen voor te stellen om zich te verplichten voor en na carnaval dagelijks drie overuren te draaien; uitbetaling vindt plaats in geld of in vakantiedagen. Tot slot maakt Hans aan Joost duidelijk dat het niet de bedoeling is dat dit soort situaties nog eens voorkomt. Dergelijke fouten kan Joost zich niet meer veroorloven.

In dit gesprek is de probleemstructuur gebruikt als stramien voor een gesprek over de kwestie die aan de orde is.

Vooraf in gesprekken met een onderhandelingskarakter, waarin de deelnemers tegenstrijdige doelen nastreven, is het belangrijk na te gaan welke structuur voor u het meest geschikt is. Vaak laat een onderwerp verschillende structuren toe.

Directeur Kees Bakker heeft een gesprek met Anneke Heuckens, voorzitter van de ondernemingsraad van zijn bedrijf. Hij heeft zich voorgenomen een gespreksstructuur te hanteren gebaseerd op de maatregelstructuur met als gesprekstema: **ONTSLAGEN BIJ HET BEDRIJF**. Maar Anneke Heuckens is meer gebaat bij een gespreksstructuur op basis van de probleemstructuur, met als thema: **DE PROBLEMEN VAN HET BEDRIJF**. In die probleemstructuur wordt immers

ontslag van personeel niet min of meer als gegeven aanvaard (dat zou in het belang van Bakker zijn), maar is er gelegenheid ook andere zaken aan te snijden (wat meer in Heuckens' belang is). Bovendien komen in de probleemstructuur 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).

Soms is de keuze van een structuur in het belang van een van de twee partijen.

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

### 11.3.2 Sollicitatiegesprek

In een sollicitatiegesprek zijn er twee verschillende rollen: die van sollicitant en die van personeelsselecteur. Ook de doelen zijn verschillend. De sollicitant probeert zich zo voordelig mogelijk te presenteren om zo een goede kans op de vacante functie te maken. De personeelsselecteur (soms meerdere selecteurs) probeert zich een mening te vormen over de geschiktheid van de sollicitant. Wat wel eens wordt vergeten, is dat een sollicitatie ook een omgekeerde richting kent: de organisatie heeft belangstelling voor de sollicitant en de sollicitant moet straks beslissen of hij de baan wil hebben. In de structuur van het sollicitatiegesprek is de tweezijdigheid van het gesprek te herkennen: beide partijen geven informatie.

De informatie in de verschillende onderdelen van een sollicitatiegesprek komt telkens vooral van één kant: ofwel van de selecteur, ofwel van de sollicitant. Dit betekent echter niet dat die partij dan ook volledig het initiatief heeft. In de eerste fase kan de sollicitant vragen stellen, en in de tweede en derde fase zal de informatie van de sollicitant vrijwel geheel gegeven worden als antwoord op vragen van de selecteur. In de vierde fase kan de vraag over de arbeidsvoorwaarden aanleiding geven tot onderhandelingen: de sollicitant kan dan ook met wensen en eisen voor de dag komen.

Gespreksfase (thema)	Hoofdvragen	Taakverdeling
1 De organisatie en de functie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Om wat voor organisatie gaat het?</li> <li>Hoe is de vacature ontstaan?</li> <li>Om wat voor functie gaat het?</li> </ul>	<i>Selecteur (initiatief):</i> informatie verstrekken. <i>Sollicitant:</i> luisteren, eventueel doorvragen.
2 De motivatie van de sollicitant	<ul style="list-style-type: none"> <li>Waarom heeft de sollicitant gesolliciteerd?</li> <li>Waarom denkt de sollicitant geschikt te zijn voor de baan?</li> </ul>	<i>Selecteur (initiatief):</i> vragen stellen, doorvragen, reageren op standpunten. <i>Sollicitant:</i> informatie geven, standpunten (motieven) overtuigend naar voren brengen.
3 De capaciteiten van de sollicitant	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welke opleiding(en) heeft de sollicitant gevolgd?</li> <li>Welk arbeidsverleden heeft de sollicitant?</li> <li>In hoeverre voldoet de sollicitant aan de functie-eisen?</li> </ul>	<i>Selecteur (initiatief):</i> vragen stellen, doorvragen. <i>Sollicitant:</i> informatie geven.
4 Vragen van de sollicitant	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wat zijn de secundaire arbeidsvoorwaarden (vakantie, opleidingsmogelijkheden, enzovoort)?</li> <li>Welke eisen heeft de sollicitant?</li> </ul>	<i>Selecteur:</i> informatie geven. <i>Sollicitant (initiatief):</i> vragen stellen.
5 De verdere sollicitatieprocedure	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe zal de procedure verder in haar werk gaan?</li> </ul>	<i>Selecteur (initiatief):</i> informatie geven. <i>Sollicitant:</i> zo nodig doorvragen.

Karakteristieke fasering van de kern van een sollicitatiegesprek.

### 11.3.3 Opdrachtgesprek

In een gesprek over een opdracht die verstrekt wordt, is er een opdrachtgever en een opdrachtnemer (uitvoerder). De bedoeling is dat beide deelnemers het eens worden over de inhoud van de opdracht en de planning.

In het begin heeft de opdrachtgever natuurlijk het initiatief: hij moet vertellen wat hij wil. Naarmate het gesprek vordert, zal het initiatief meer verschuiven in de richting van de opdrachtnemer. Niet alleen omdat die duidelijkheid moet krijgen over de wensen van de opdrachtgever, maar ook omdat de opdrachtnemer – als deskundige – meestal het beste weet welke beslissingen precies genomen moeten worden, welke middelen gekozen kunnen worden en hoe een realistische tijdsplanning eruitziet.

Gespreksfase (thema)	Hoofdvragen	Taakverdeling
1 De achtergronden van de opdracht	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wat is de aanleiding voor de opdracht?</li> <li>– Wat is het doel van de opdracht?</li> <li>– Hoe ziet de opdracht er in grote lijnen uit?</li> </ul>	<i>Opdrachtgever (initiatief):</i> informeren. <i>Opdrachtnemer:</i> vragen, doorvragen.
2 De details van de opdracht	<ul style="list-style-type: none"> <li>– (Afhankelijk van de inhoud van de opdracht)</li> </ul>	<i>Opdrachtgever:</i> informeren, standpunten naar voren brengen, vragen stellen. <i>Opdrachtnemer (initiatief):</i> reageren op standpunten, informatie geven, vragen, doorvragen.
3 Het plan van aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hoe wordt de opdracht uitgevoerd?</li> <li>– Welke middelen worden gehanteerd?</li> <li>– Welke tijdsplanning wordt gevolgd?</li> <li>– Hoe wordt de voortgang bewaakt?</li> </ul>	<i>Opdrachtgever:</i> informatie geven, vragen, reageren op standpunten. <i>Opdrachtnemer (initiatief):</i> standpunten naar voren brengen, informatie geven, reageren op standpunten.
4 De afspraak	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hoe luidt de opdracht precies?</li> <li>– Wat zijn de randvoorwaarden?</li> <li>– Hoe is de planning van de uitvoering?</li> </ul>	<i>Opdrachtgever (initiatief):</i> samenvatten. <i>Opdrachtnemer:</i> reageren.

Karakteristieke fasering van een opdrachtgesprek.

Na afloop van een beoordelingsgesprek vraagt de leidinggevende de werknemer over het algemeen een handtekening te zetten onder een schriftelijke versie van het oordeel. Als de werknemer het niet eens is met het oordeel, kan hij weigeren dit document te ondertekenen. Het oordeel verandert hier niet door, maar hij laat daarmee weten het niet eens te zijn met zijn leidinggevende.

### 11.3.5 Onderzoeksinterview

Een interview is een gespreksvorm waarbij het verkrijgen van informatie de belangrijkste taak is van een van de gesprekspartners: de interviewer. Interviews worden gehouden in verschillende settings. Zo is het journalistieke interview bij velen wel bekend. Een journalist probeert zoveel mogelijk – liefst 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 onderzoeksinterview. Het onderzoeksinterview wordt meestal gebruikt in zogenaamde kwalitatieve onderzoeken, waarbij de onderzoeker op zoek is naar genuanceerde informatie van een beperkt aantal personen. Deze personen een standaardvragenlijst in laten vullen is bij deze onderzoeken meestal niet wenselijk. De onderzoeker kan dan namelijk niet doorvragen op de antwoorden van de deelnemers aan het onderzoek, waardoor nuancering veelal ontbreekt.

Om een onderzoeksinterview goed uit te kunnen voeren, zult u zich gedegen moeten voorbereiden. 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 paragraaf tot de onderdelen die bepalend zijn voor de structuur van het interview.

#### Voorbereiding

Voordat u aan een interview begint, stelt u een globaal interviewschema op. Uitgangspunt daarbij is uw onderzoeksvraag. In de startfase van uw onderzoek heeft u bij de onderzoeksvraag deelvragen geformuleerd. Vanuit die deelvragen gaat u nu de interviewvragen formuleren. Elke deelvraag is daarbij een thema in het interview. Mocht u bij een bepaald thema geen gerichte vraag weten te stellen, formuleer dan een algemene, niet-sturende openingsvraag ("Wat is uw idee over...?").

**Onderzoeksvraag:**

- Hoe waarderen studenten Psychologie het eerste jaar van hun opleiding?

**Deelvragen:**

- Hoe waarderen studenten Psychologie het introductieprogramma?
- Hoe waarderen studenten Psychologie de docenten?
- Hoe waarderen studenten Psychologie de cursussen?

**Bij deelvraag 1:**

- Kunt u vertellen hoe u tijdens het introductieprogramma ontvangen bent?
- Wat vond u van de rondleiding door studentmentoren?

**Bij deelvraag 2:**

- Wat is uw idee over het docententeam?
- Wat vindt u van de theoretische kennis van de docenten?

**Bij deelvraag 3:**

- Hoe is de sfeer in de groep?
- Wat vindt u van de gekozen werkvormen?

Door de onderzoeksvraag met bijbehorende deelvragen als uitgangspunt te nemen voor de formulering van de interviewvragen zorgt u ervoor dat u compleet bent in uw vraagstelling en geen onderwerpen over het hoofd ziet. Tijdens het interview is het dan telkens zaak om goed te controleren of u volledige en betrouwbare informatie ontvangt.

**Inleiding van het interview**

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 tijdens de opening dan ook erg belangrijk.

Daarnaast is het van belang dat de geïnterviewde zo weinig mogelijk wordt beïnvloed door wat de interviewer denkt of door wat hij denkt dat de interviewer wil horen. Dit kan alleen wanneer beiden precies weten waar ze aan toe zijn. Besteed veel aandacht aan de inleiding en zorg dat alle elementen genoemd in paragraaf 11.2.1 hierin terug te vinden zijn: opening, doelaanduiding, vooruitblik en randvoorwaarden. Bij de randvoorwaarden geeft u onder andere aan wat er met de informatie gebeurt en wie de informatie onder ogen krijgt. Als u het interview wilt opnemen, dan geeft u hier de reden en vraagt u toestemming.

Vertel ook wat 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 ondervraagde te beïnvloeden).

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

In deze aanduiding van het onderwerp van het onderzoek krijgt de deelnemer aan het onderzoek het waardeoordeel van de onderzoeker opgedrongen. De betrouwbaarheid van het interview komt daarmee in gevaar.

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

De neutrale formulering zorgt ervoor dat de onderzoeksdeelnemer niet beïnvloed wordt en vrij antwoord kan geven.

**De vragen stellen**

Na de openingsfase begint het eigenlijke interview. U begint hierbij met gemakkelijk te beantwoorden vragen over feiten, zodat de spanning een beetje gebroken wordt. Vaak zijn dit vragen naar iemands personalia of functie. Vervolgens snijdt u het eerste thema aan met een open vraag (zie paragraaf 11.4.2). Open vragen geven de onderzoeksdeelnemer gelegenheid op dreef te komen en eerst zijn algemene bevindingen prijs te geven. Daarbij gaat u door op de onderwerpen die de onderzoeksdeelnemer zelf aandragt in zijn antwoord op de open vraag. Probeer vervolgens door verdiepingsvragen te stellen steeds gedetailleerder informatie te verkrijgen over een subthema, tot u vindt dat het voldoende is uitgediept en u de informatie hebt waarnaar u op zoek bent. Vat de informatie over een subthema samen en vraag de onderzoeksdeelnemer of hij kan instemmen met uw samenvatting. Deze gang van zaken (ook wel aangeduid als *fuikprocedure*) herhaalt u bij elk subthema.

- *Open vraag over thema:* "Hoe is naar uw idee de situatie van bewoners van de plaatselijke zorginstellingen?"
- *Verdiepingsvraag:* "U zegt dat de maaltijden sober maar verantwoord zijn, maar dat de verzorging veel te wensen overlaat door het gebrek aan personeel. Wat is daar de oorzaak dan van?"
- *Verdiepingsvraag:* "Ik heb nu een goed beeld gekregen van de situatie van de bewoners als collectief. Kunt u ook ergens uit opmaken of de financiële mogelijkheden van bewoners onderling verschillen?"
- *Controleervraag:* "Als ik het goed begrijp dan zijn er aanzienlijke verschillen tussen bewoners. Ik begrijp alleen nog niet helemaal wat de oorzaak daarvan is. Kunt u dat misschien met behulp van een voorbeeld toelichten?"

De *fuikprocedure* zorgt ervoor dat u de informatie verkrijgt waar u naar op zoek bent. Om de betrouwbaarheid van de informatie die u verkrijgt te vergroten, moet u voortdurend controleren of uw interpretaties overeenstemmen met de uitspraken van de geïnterviewde. Dit kan door het antwoord op vragende toon samen te vatten, liefst in uw eigen woorden, of door te vragen om verdere verduidelijking.

**Afsluiting met samenvatting en conclusie**

Aan het einde van het interview wilt u laten merken dat u aandachtig en met interesse heeft geluisterd. Hanteer daartoe de volgende werkwijze bij het afsluiten van het interview:

- Kondig het einde van het interview aan.
- Geef een totaaloverzicht van uw samenvattingen en verbind daar een conclusie aan.
- Vraag of uw gesprekspartner, de deelnemer aan het onderzoek, het uitgewerkte interview nog in wil zien voordat het in het onderzoeksrapport wordt verwerkt.
- Vertel wanneer uw gesprekspartner het onderzoeksrapport tegemoet kan zien.
- Bedank uw gesprekspartner.
- Reserveer wat tijd voor een kort nagesprek. Uw gesprekspartner kan er behoefte aan hebben even stoom af te blazen.



### 11.3.6 Adviesgesprek

Door iemand van advies te voorzien willen we een ander helpen door een oplossing aan te dragen of te ondersteunen in het vinden van die oplossing. Het gesprek waarin we in zakelijke situaties een advies geven, kent doorgaans een eenvoudige rolverdeling: er is een adviseur en een adviesvrager.

Hoewel de rolverdeling eenvoudig is, is de wijze waarop zij wordt ingevuld minder eenduidig. Om dit te begrijpen, moeten we eerst drie soorten adviesgesprekken onderscheiden. Deze drie soorten kennen elk hun eigen structuur en inhoud. We behandelen bij elke gesprekssoort de inhoud en de structuur voornamelijk vanuit het perspectief van de adviseur. In de taakverdeling bij elke gesprekssoort geven we echter wel steeds de taken van de adviesvrager weer.

#### Tell-and-sellgesprek

In tell-and-sellgesprekken hebt u als adviseur de rol van expert. Uw adviesvrager heeft een eenduidig en helder probleem waarover hij advies bij u inwint. U geeft de adviesvrager een standaardoplossing voor zijn probleem. Over het algemeen neemt de adviesvrager het advies van u een-op-een over.

Gespreksfase (thema)	Hoofdvragen	Taakverdeling
1 Identificatie van het probleem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wat is het probleem?</li> <li>– Waarom is het een probleem?</li> <li>– Bij wie ligt het probleem?</li> <li>– Wat zijn de gevolgen van het probleem?</li> </ul>	<i>Adviseur (initiatief):</i> vragen stellen, informatie vergaren, doorvragen, samenvatten. <i>Adviesvrager:</i> informatie verstrekken.
2 Formuleren advies	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wat is de oplossing voor het probleem?</li> </ul>	<i>Adviseur (initiatief):</i> Informeren, argumenteren en overtuigen. <i>Adviesvrager:</i> vragen stellen.
3 Bespreking advies	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hoe luidt het oordeel over het advies?</li> <li>– Wat is het vervolgtraject?</li> </ul>	<i>Adviseur (initiatief):</i> vragen stellen, informeren. <i>Adviesvrager:</i> oordeel geven.

Karakteristieke fasering van de kern van een tell-and-sellgesprek.

Bij de identificatie van het probleem stelt u vragen om het probleem van de adviesvrager in kaart te brengen. Door hierbij tussentijds samenvattingen te geven van zijn antwoorden, zorgt u ervoor dat u op één lijn blijft. Aan het einde vat u het hele probleem samen en vraagt de adviesvrager om bevestiging van uw samenvatting. Op basis van die informatie legt u uw oplossing voor aan de adviesvrager.

Hoewel het waarschijnlijk is dat de adviesvrager uw advies in deze gesprekssoort overneemt, kunt u daar niet klakkeloos van uitgaan. U moet de adviesvrager dus niet alleen informeren, maar u moet hem ook overtuigen van de kwaliteit van uw advies. Nadat u het advies aan de adviesvrager hebt voorgesteld, geeft u de adviesvrager de gelegenheid op uw oplossing te reageren. Accepteert hij de oplossing, dan kunt u het vervolgtraject (de

uitvoering van de oplossing) bespreken. Accepteert hij de oplossing niet, dan moet u de oorzaak daarvan achterhalen.

Meestal zijn er twee mogelijke oorzaken voor het niet overnemen van het tell-and-selladvies:

- Het probleem leent zich niet voor een standaardoplossing. Dan kunt u een tell-and-listengesprek voorstellen.
- Het probleem is niet volledig helder, waardoor de oplossing voorbarig is. U kunt dan een dilemma-counselinggesprek inzetten.

#### Tell-and-listengesprek

In een tell-and-listen- of consultatiegesprek heeft de adviesvrager ook een eenduidig en helder probleem. Voor dit probleem bestaat echter geen pasklare oplossing. U kunt als adviseur dus niet volstaan met het geven van een standaardoplossing. Over het algemeen nemen adviseur en adviesvrager bij deze gesprekken gezamenlijk een aantal oplossingen door. De adviseur draagt daarbij steeds oplossingen aan en overlegt met de adviesvrager wat de voor- en nadelen zijn van deze oplossingen. Op basis hiervan formuleert hij zijn uiteindelijke advies.

Over het algemeen beslaat een tell-and-listenadvies meer dan één gesprek. Na het identificeren van het probleem doet de adviseur eerst onderzoek naar mogelijke oorzaken en oplossingen. In een tweede gesprek bespreekt hij de oplossingen met de adviesvrager. Na deze bespreking moet de adviseur onderzoeken welke oplossingen in aanmerking komen voor het advies. In een laatste gesprek legt hij zijn bevindingen voor aan de adviesvrager en formuleert hij zijn advies. Voorafgaand aan dit laatste gesprek heeft de adviseur het advies meestal op schrift gesteld in een rapport. In het tell-and-listengesprek onderscheiden we vier fasen.

Gespreksfase (thema)	Hoofdvragen	Taakverdeling
1 Identificatie van het probleem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wat is het probleem?</li> <li>– Waarom is het een probleem / Wat zijn de gevolgen van het probleem?</li> <li>– Bij wie ligt het probleem?</li> <li>– Wat zijn de oorzaken van het probleem?</li> </ul>	<i>Adviseur (initiatief):</i> vragen stellen, doorvragen, samenvatten. <i>Adviesvrager:</i> informatie verstrekken.
2 Formulering van mogelijke oplossingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wat zijn mogelijke oplossingen?</li> <li>– Welke oplossingen komen in aanmerking voor het uiteindelijke advies?</li> </ul>	<i>Adviseur:</i> informeren, gericht vragen naar mening. <i>Adviesvrager:</i> luisteren, oordeel vormen, reageren op oplossingen, argumenteren.
3 Bespreking oplossingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Welke voor- en nadelen zijn er voor elke oplossing?</li> </ul>	<i>Adviseur:</i> bespreken oplossingen, vragen stellen, argumenteren, samenvatten. <i>Adviesvrager:</i> reageren op oplossingen, argumenteren.
4 Formulering advies	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wat is het advies?</li> <li>– Hoe luidt het oordeel over het advies?</li> <li>– Wat is het vervolgtraject?</li> </ul>	<i>Adviseur:</i> samenvatten, presenteren advies (informeren en overtuigen), vragen stellen. <i>Adviesvrager:</i> reageren op advies.

Karakteristieke fasering van de kern van een tell-and-listengesprek.

In de eerste fase laat u de adviesvrager zijn probleem toelichten. U stelt pas daarna vragen en vraagt 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 adviesvrager. 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 of bezwaren tegen een bepaalde oplossing?

Neem hierna de overgebleven oplossingen met de adviesdrager door en onderzoek samen welke voor- 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 adviesvrager steeds als eerste te reageren op de oplossingen die aan de orde komen en luister goed naar zijn inbreng. Vraag door op zijn bezwaren en voorkeuren. Stel uw reactie op de antwoorden van de adviesvrager in eerste instantie uit. Vat deze fase samen door per oplossing nogmaals de voorkeuren en bezwaren 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 adviesvrager om een reactie (in de meeste gevallen heeft u de adviesvrager vooraf een adviesrapport toegestuurd). Bespreek vervolgens of de adviesvrager uw advies accepteert en bespreek een vervolgtraject. Accepteert hij uw advies niet, inventariseer dan zijn bezwaren en neem die mee om fase 3 en 4 nogmaals te doorlopen. Ga er niet van uit dat de adviesvrager klakkeloos accepteert dat u fase 3 en 4 herhaalt. Adviestrajecten zijn kostbaar en ze zijn voor een groot gedeelte gebaseerd op vertrouwen. Vraag daarom expliciet toestemming om op basis van de bezwaren van de adviesvrager opnieuw een advies uit te mogen brengen.

### Dilemma-counselinggesprek

De naam dilemma-counseling verradt grotendeels de aard van deze vorm van adviseren. Er bestaat namelijk een dilemma voor de adviesvrager. 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 adviesvrager, net als bij het tell-and-listengesprek, bij het vinden van een oplossing.

Gespreksfase (thema)	Hoofdvragen	Taakverdeling
1 Verheldering probleem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wat is de huidige situatie?</li> <li>– Waarom is de huidige situatie problematisch?</li> <li>– Waar bestaat het dilemma uit?</li> <li>– Uit welke alternatieven kan de adviesvrager kiezen?</li> </ul>	<i>Adviseur (initiatief):</i> vragen stellen, doorvragen, samenvatten, conclusie geven. <i>Adviesvrager:</i> informatie verstrekken.
2 Opstellen actieplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wat kan de adviesvrager doen?</li> <li>– Hoe ziet een mogelijk adviestraject eruit?</li> </ul>	<i>Adviseur:</i> informeren, argumenteren, vragen stellen. <i>Adviesvrager:</i> luisteren, oordeel vormen, reageren op actieplan.

Karakteristieke fasering van de kern van een dilemma-counselinggesprek.

In de eerste fase probeert u een compleet beeld te krijgen van het probleem van de adviesvrager. In eerste instantie doet u dat door open vragen te stellen (zie paragraaf 11.4.2) en kritisch te luisteren. Daarbij vraagt u waar mogelijk door om het probleem zo concreet mogelijk in kaart te brengen. Tijdens het gesprek geeft u geregeld een samenvatting. Op deze manier verifieert u of u uw gesprekspartner goed begrepen hebt. Zorg ervoor dat uw vragen en samenvattingen zo neutraal mogelijk geformuleerd zijn. Maar let wel, dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan: onze waarneming van wat een ander gezegd heeft, wordt mede beïnvloed door onze eigen ideeën over het onderwerp. Als vervolgens het probleem voldoende verhelderd is, stelt u met de adviesvrager vast wat er moet gebeuren en in welke volgorde. U kunt hierbij per onderdeel een voorstel doen en vragen wat de adviesvrager daarvan vindt. Ook kunt u de adviesvrager de ruimte bieden een voorstel te doen.

Met het vaststellen van het actieplan hebt u nog geen adviestraject verworven. Het kan zijn dat de adviesvrager voor de oplossing van het opgehelderde probleem een andere adviseur in de arm neemt. Het is belangrijk hier aan het einde van deze fase duidelijkheid over te verkrijgen.

### Presentatie van een advies

Bij de uiteindelijke presentatie van het advies (schriftelijk of mondeling) zijn er twee belangrijke aandachtspunten. Ten eerste formuleert u de adviezen met de grootste prioriteit of waar het meeste belang aan wordt gehecht over het algemeen als eerste, gevolgd door de minder zwaarwegende adviezen. Er bestaat een uitzondering op deze volgorde. Als de volgorde van de adviezen van belang is (het ene advies / de eerste maatregel dient eerst uitgevoerd te worden voordat het volgende advies uitgevoerd kan worden), dan houdt u de chronologische volgorde aan.

Ten tweede past u uw formulering aan op de functie van het gesprek. Sommige adviseurs maken de fout hun adviesvrager te vertellen wat hij moet doen. Bedenk dat u een advies uitbrengt. U beveelt iets aan, maar kunt de adviesvrager niet opleggen uw advies over te nemen. Een te dwingende toon

wordt over het algemeen niet op prijs gesteld. Daarnaast houdt u de verantwoordelijkheden van u en uw adviesvrager (lees: opdrachtgever) liefst gescheiden. U doet aanbevelingen (adviseert); hij bepaalt wat er moet gebeuren (beslist).