

In de dagelijkse omgang met elkaar gaat het om het leggen van contact. Je richt je met aandacht op de ander. Het gaat ook om goed leren communiceren. Het is belangrijk écht contact en gerichte aandacht te hebben voor de ander. Het is een voorwaarde voor het optimaliseren van de (werk-)relatie.

Praktijkgerichte sociale vaardigheden biedt je :

- praktische basiskennis en -vaardigheden voor communicatie en interactie
- inzicht in wat communicatieve en interactionele vaardigheden zijn
- instrumenten om de vaardigheden zelf toe te passen
- handvatten om te reflecteren en
- de mogelijkheid om jezelf nieuwe leervragen te stellen

Het doel is jezelf verder te bekwalen in communicatie en interactie. Dit heb je nodig, naast gedegen vakinhoudelijke kennis om een soepele, respectvolle en resultaatgerichte interactie met de ander te bewerkstelligen. Het succes van samenwerken met elkaar hangt af van de wijze waarop jij tijdens de studie en in je werk met een ander omgaat. Dit geldt voor elk relatiegericht beroep.

Herkenbare situaties dienen als uitgangspunt voor verheldering van de leerstof. De achterliggende theorie helpt je gericht verder te zoeken in de literatuur.

Het met elkaar doorwerken van het boek binnen een les- of trainingsgroep helpt je de leerstof eigen te maken en de kracht van de toegepaste vaardigheden te ervaren.

Met deze kennis en vaardigheden leg jij een fundament voor het ontwikkelen van meer beroepseigen, specifieke en complexe vaardigheden die je werkuitvoering kwalitatief verhogen.

De auteurs van dit boek werken zelf in een relatiegericht beroep. Zij hebben een schat aan ervaring in communicatie en interactie binnen de hulp- en dienstverlening en in het onderwijs.

Praktijkgerichte sociale vaardigheden

Met aandacht voor de ander

Mirjam Groen, Henk Jongman
Adriënne van Meggelen

Tweede druk

SERIE persoonlijke ontwikkeling en professionaliteit



Noordhoff Uitgevers

www.noordhoffuitgevers.nl

Noordhoff Uitgevers

NUR 741
ISBN 978-90-01-79549-8



2 Relatie en Communicatie

- 2.1 Wat is communicatie?
- 2.2 Zender en ontvanger
- 2.3 Inhouds- en betrekkningsniveau
- 2.4 De vier aspecten van communicatie
- 2.5 Verbale en non-verbale communicatie
- 2.6 Metacommunicatie
- 2.7 Relatie en beroep
- 2.8 Empathie

Gedrag 40

Verbale communicatie 41

Non-verbale communicatie 41

Interpersoonlijke communicatie 41

Referentiekader 42

Interne ruis 42

Externe ruis 42

Inhoudsniveau 42

Betrekkningsniveau 43

Aspecten van communicatie 43

Congruentie 44

Incongruentie 44

Ondersteunende gebaren 46

Representatieve gebaren 46

Expressieve gebaren 47

Persoonlijke ruimte 49

Morele zelfsturing 55

Manipuleren 56

Beroepscode 57

Bilijkheidstheorie 58

Stappen

Een groep tweedejaarsstudenten uit Groningen heeft met het dispuut van hun jaarclub een vaste afspraak: elke eerste vrijdag van de maand gaan ze stappen. Lodewijk, net overgestapt van weg- en waterbouw Delft naar Groningen, gaat voor de eerste keer mee. Kees vraagt hem: 'Heb je je goed voorbereid?' 'Nou', antwoordt Lodewijk, 'da's niet nodig hoor, ik ben wel wat gewend.' Kees vraagt hem: 'Weet je het zeker, we

kunnen hem aardig raken.' Lodewijk zegt wat lacherig: 'Wat kan er nu helemaal gebeuren, in Delft waren we ook wel wat gewend!' Het is 4 uur 's nachts wanneer Kees naar een door de alcohol en vermoeidheid in slaap gevallen Lodewijk wijst en zegt: 'Ik denk dat hij niet helemaal begrepen heeft wat stappen in Groningen, met de jaarclub, inhoudt.'

2.1 Wat is communicatie?

De openingscasus laat zien dat communicatie niet zo eenvoudig is als het lijkt. De boodschap die overgebracht wordt, lijkt voor beide partijen helder, maar toch verstaan ze er beide iets geheel anders onder. Je kunt je voorstellen hoe interactie de relatie tussen twee personen kan beïnvloeden. In dit hoofdstuk lees je over de verschillende aspecten van communicatie. Leidraad hiervoor vormt de theorie van Watzlawick en zijn bekende uitgangspunt: alle gedrag is communicatie. De mens is betrokken bij, en onderdeel van ingewikkelde processen, waardoor hij vanaf het begin van zijn bestaan de 'communicatieregels' verwerft, zonder zich daarvan geheel bewust te zijn. Communicatie, het aangaan van relaties en het leggen van contact met de ander, is een noodzakelijke voorwaarde voor het menselijk leven en de maatschappelijke orde. Het gaat, kortom, om menselijk gedrag. Maar wat is nu precies die communicatie? Communicatie is kort gezegd: het uitwisselen van informatie. Het woord uitwisselen veronderstelt dat er minstens twee deelnemers aan de communicatie moeten zijn: een zender en een ontvanger. Hierover lees je meer in paragraaf 2.2.

Gedrag

Gedrag kun je omschrijven als het totaal van alle uiterlijk waarneembare handelingen van, en de innerlijke, niet-waarneembare processen in mensen. Er is een wisselwerking tussen de omstandigheden in en buiten de persoon; de wisselwerking tussen wat zich in hem afspeelt, zijn gedachten en gevoelens, en datgene wat aan de buitenkant zichtbaar is: zijn handelen. Wanneer je op zoek gaat naar de stromingen die gedrag en



gedragsbeïnvloeding onderzoeken, kom je onder andere terecht bij de communicatietheorie. Deze houdt zich bezig met waarneembaar gedrag. Daarbij is niet het waarom van het gedrag belangrijk, maar het hóe. Mensen gedragen zich in contact met anderen op een bepaalde manier en tijdens het contact worden boodschappen uitgewisseld, er vindt communicatie plaats. Dit gebeurt niet alleen via spraak. Zestig tot tachtig procent van onze communicatie vindt plaats door middel van lichaamstaal. Onderzoek heeft aangetoond dat de meeste mensen maar 7% oppikken van wat er in een gesprek wordt gezegd! De uitgewisselde informatie kan heel divers zijn: van treintijden tot een liefdesverklaring. Communicatie door middel van gesproken taal heet verbale communicatie. Communicatie via lichaamstaal wordt non-verbale communicatie genoemd. Communicatie vindt dus plaats door informatie uit te wisselen en tegelijkertijd elkaars verbale en non-verbale gedrag waar te nemen en te interpreteren. Zelfs als je niets doet, communiceer je; het is onmogelijk je neutraal te gedragen. Watzlawick formuleerde het zo: 'Al het menselijk gedrag in de aanwezigheid van een ander is communicatief, het is voor mensen onmogelijk om in elkaars aanwezigheid niet te communiceren.'

Verbale
communicatie
Non-verbale
communicatie

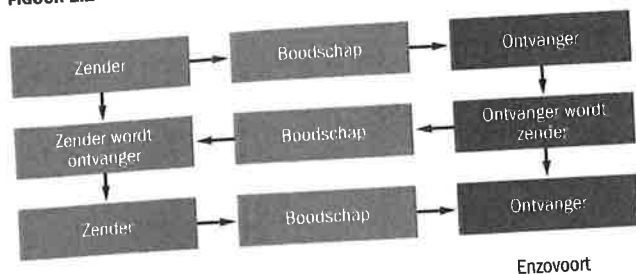
2.2 Zender en ontvanger

Communicatie is circulair, wat impliceert dat er een voortdurende beïnvloeding is. Elke vorm van gedrag is een reactie op het gedrag van een ander. De ander reageert op zijn beurt weer op de eerste persoon, enzovoort.

Wanneer twee gelijkwaardige gesprekspartners met elkaar communiceren, noem je dit **interpersoonlijke communicatie**. Jij als zender zendt een boodschap en de ander ontvangt deze. Jij stelt de boodschap samen, je codeert deze en verzendt die. De ander als ontvanger krijgt de boodschap en decodeert deze. Dit lijkt gemakkelijker dan het in werkelijkheid vaak is. Jij

Inter-
persoonlijke
communicatie

FIGUUR 2.1 Communicatie is circulair



als zender wordt bij het maken, het coderen, van je boodschap beïnvloed door allerlei persoonlijke ervaringen en aspecten, zoals jouw manier van waarnemen, je behoeften, je zelfbeeld (zie hoofdstuk 4, paragraaf 4.2), je emoties, gevoelens en je referentiekader. Jouw referentiekader is het geheel van je waarden, normen, ervaringen, overtuigingen, motivaties, opvoeding, karakter, en opleiding. Het waarnemen wordt voor een groot deel door jouw referentiekader beïnvloed. Er kunnen gemakkelijk misverstanden ontstaan, doordat je als zender je boodschap anders bedoelde dan de ontvanger hem opvatte. Het misverstand kan zowel bij jou, de zender, als bij de ander, de ontvanger, ontstaan. Aangezien de waarneming, referentiekaders en behoeften van mensen niet gelijk zijn, zit er altijd een betekenisverschil in de boodschap. Dit wordt interne ruis genoemd. Door interne ruis kan een goedbedoeld grapje helemaal verkeerd worden opgevat. Externe ruis treedt op wanneer de omgeving belemmerend werkt op de communicatie, bijvoorbeeld als er tijdens het gesprek een ambulance met loeiende sirene langsrijdt, of als het gesprek in een discotheek plaatsvindt.

Referentie-
kader

Interne ruis

Externe ruis



2.3 Inhouds- en betrekkingniveau

Inhoudsniveau

De inhoud van een boodschap wordt het inhoudsniveau genoemd. Het inhoudsniveau geeft aan wat de boodschap is en meestal komt deze verbaal tot uiting. Een voorbeeld van een boodschap met een duidelijke inhoud is: 'Doe de deur even dicht.' Je weet als ontvanger van de boodschap wat de zender van je verwacht (de deur dichtdoen). Naast de strikte inhoud heeft communicatie een relationele kant. De relatie of betrekking die je met de ander, bijvoorbeeld een vriend, klant of collega

hebt, geeft kleur aan de communicatie. Deze bepaalt mede hoe je communiceert. Dit noemen we het betrekkingniveau. Het betrekkingniveau geeft aan hoe de boodschap wordt overgebracht. Dit gebeurt onder andere met non-verbale communicatie. Je kunt een boodschap met dezelfde inhoud dus op verschillende manieren overbrengen. De inhoud van de zin 'wat zie je er weer bijzonder uit vandaag' kan positief overkomen wanneer die met een glimlach uitgesproken wordt. Dezelfde zin met daarbij een gefronst voorhoofd en een keurende blik komt een stuk minder positief over op de ander. De wijze waarop de boodschap overkomt, wordt in grote mate bepaald door de intonatie en de manier waarop de boodschap wordt ingekleed. Als je een commando krijgt 'Doe de deur dicht!', dan voelt dat voor jou als ontvanger heel anders dan wanneer op zachtmoedige wijze gevraagd wordt: 'Wil je de deur even dichtdoen, alsjeblieft?' De boodschap krijgt een bepaalde gevoelswaarde. Je ziet dat de inhoud van de boodschap nog steeds het dichtdoen van de deur is, maar de manier waarop dit gebeurt, kleurt de relatie (betrekking) tussen zender en ontvanger. Het is dus belangrijk je ervan bewust te zijn hoe je de boodschap overbrengt.

Betrekkings-
niveau

2.4 De vier aspecten van communicatie

Naast de zakelijke kant van informatie uitwisselen (de inhoud), is er een relationele kant, de betrekking, zoals je hebt kunnen lezen in voorgaande paragraaf. De zender van de boodschap geeft in zijn communicatie ook aan hoe de relatie is met de ontvanger. Schulz von Thun (2010) heeft naast de inhoud en de betrekking aspecten van de boodschap, die hij het zakelijke en relationele aspect noemt, aandacht voor het expressieve en appellerende aspect van de communicatie. Hij noemt ze de vier aspecten van de communicatie:

- het zakelijke aspect
- het expressieve aspect
- het relationele aspect
- het appellerende aspect

Aspecten van
communicatie

In een model ziet het eruit als weergegeven in figuur 2.2.

FIGUUR 2.2 De vier aspecten van de boodschap – een psychologisch model van de menselijke communicatie



Bron: Schulz von Thun

Hierna vind je deze vier aspecten beknopt uitgewerkt. Het *zakelijke aspect* bevat zakelijke informatie zoals het weergeven van feiten. Bijvoorbeeld: 'Ik heb vandaag boodschappen gedaan.' Het *zakelijke aspect* komt overeen met het inhoudsniveau uit paragraaf 2.3. Over het algemeen kun je stellen: iedere boodschap heeft een zakelijk aspect. Bij het *relationele aspect* blijkt uit de boodschap hoe de zender tegenover

de ontvanger staat, wat hij van die ander vindt als persoon. Uit de manier waarop de zender iets zegt, uit de intonatie en uit de non-verbale signalen kan de ontvanger opmaken hoe de zender tegenover hem staat. Hij interpreteert de boodschap. Voor het relationele aspect van de boodschap is de ontvanger meestal bijzonder gevoelig.

Het *expressieve aspect* voegt iets persoonlijks toe aan het gesprek. Je laat iets zien van jezelf, bijvoorbeeld of je somber bent, of blij. Dit is deels bewust, bijvoorbeeld in een sollicitatiegesprek wanneer je jezelf van je beste kant wilt laten zien. Dit noemen we zelfpresentatie. Maar het *expressieve aspect* kan ook onbewuste zelfonthulling zijn, bijvoorbeeld wanneer je in hetzelfde sollicitatiegesprek nerveus bent, waardoor je stem trilt. En dat terwijl er voor de functie stressbestendigheid wordt gevraagd...

Het *appellerende aspect* kun je zien als het impliciete doel in het gesprek. Je doet een beroep op de ander, je verwacht bijvoorbeeld medewerking. Dit appel kan helder of onduidelijk zijn. Helder is het wanneer de informatie in de vorm van orders of instructies wordt gegeven. Onduidelijk is het wanneer de zender niet voor zijn doel, appel wil uitkomen, omdat dit misschien pijnlijk voor hem is. De ontvanger kan ingaan op het appel of het negeren.

Er zijn nog twee belangrijke kenmerken van het relationele aspect, de manier waarop mensen in de communicatie met elkaar omgaan. Deze twee kenmerken zijn 'waardering' en 'sturen of bevoogden' (Schulz von Thun, 2010). Deze zorgen vaak voor een verstoring van de relatie.

De relatie kan op een positieve of negatieve manier worden beïnvloed. Wanneer de zender waardering toont voor de ontvanger, laat hij merken dat hij de ontvanger als een eerbaar persoon beschouwt en dat hij hem met respect bejegt (ook al is hij het niet met de ander eens). De ontvanger van de boodschap zal dit opmerken of aanvoelen. Hij krijgt het gevoel dat hij gewaardeerd en respectvol behandeld wordt.

Geeft de zender echter een boodschap af waaruit geringschatting blijkt voor de ontvanger dan voelt de laatste zich minderwaardig behandeld. Hij krijgt de boodschap dat hij er niet toe doet en voelt zich vernederd of niet serieus genomen.

Het andere kenmerk, sturen of bevoogden heeft een vergelijkbare invloed op de relatie. Wanneer de zender in hoge mate sturend is in zijn boodschap en hij er dus duidelijk op uit is de ontvanger te beïnvloeden, zal de ontvanger daarop geprikkeld reageren. Hij wil niet gestuurd worden en de boodschap roept daarom weerstand op. Geeft de zender echter de boodschap af dat hij de ontvanger voldoende vrijheid geeft om een eigen beslissing te nemen, dan zal de ontvanger dat waarderen en gebruikmaken van deze mogelijkheid. Dit laatste beïnvloedt de relatie positief.

2.5 Verbale en non-verbale communicatie

Onderzoek heeft uitgewezen dat non-verbale communicatie een vijf keer zo grote overtuigingskracht heeft als verbale communicatie. Wanneer woord en lichaamstaal elkaar tegenspreken, wordt de lichaamstaal dus eerder geloofd. Als je met gebalde vuisten, strakke kaken, een boze blik en een rood aangelopen hoofd zegt: dat je helemaal niet boos bent, word je vast niet geloofd. Je lichaam laat immers het tegendeel zien.

Woord en lichaamstaal kunnen elkaar versterken wanneer ze met elkaar overeenkomen. Deze overeenkomst wordt congruentie genoemd. Incongruentie is het tegengestelde daarvan: woord en lichaamstaal spreken

Congruentie
Incongruentie

De woorden die iemand uitspreekt geven de inhoud van een boodschap weer, de lichaamstaal bepaalt hoe de ander de boodschap interpreteert. Woorden kun je kiezen; je kunt zelf bepalen wat je wel en wat je niet zegt. Lichaamstaal is echter veel moeilijker onder controle te houden, je toont deze vaak onbewust en het is een afspiegeling van wat je werkelijk voelt. Met woorden kun je een andere boodschap uitzenden, maar je lichaamstaal verloochent je gevoelens meestal niet en wordt daarom eerder geloofd.

Elk contact begint met non-verbale communicatie. Je stemt je houding namelijk af op de ander. In de trein ga je naar buiten kijken of lezen als je geen zin hebt in contact. Je sluit je daardoor af en geeft non-verbaal aan dat je geen contact wilt. Als je dit juist wel wilt, kun je bijvoorbeeld oogcontact maken met een medereiziger, of in dezelfde houding gaan zitten als hij of zij. Als de ander zijn benen over elkaar slaat doe jij dit ook, wanneer hij gaat verzitten doe jij dit eveneens. Na verloop van tijd gaat dit automatisch. Voorwaarde hiervoor is wel dat je elkaar aardig vindt of denkt te vinden.

Als je naar iemand kijkt die je erg aardig vindt, worden je pupillen groter. De zender noch de ontvanger is zich hiervan bewust, maar de ontvanger neemt de informatie onbewust wel op en krijgt positieve gevoelens voor de zender. Onderzoek heeft aangetoond dat uit twee foto's waarop hetzelfde portret te zien was, de proefpersonen de foto kozen waarop het model grotere pupillen had.

NON-VERBAAL FLIRTEN

Flirten kun je heel goed non-verbaal doen. Stel je voor dat je in een café bevindt en iemand ziet met wie je wel in contact zou willen komen. Enkele 'adviezen' om contact te leggen zonder iets te zeggen, zijn:

- Probeer oogcontact te krijgen, maar kijk niet langer dan drie seconden naar iemand.

- Laat je ogen niet over iemands hele lichaam dwalen; kijk alleen naar het gezicht.
- Glimlach naar de ander.
- Raak de ander niet aan.
- Draai je lichaam naar de ander toe.
- Ga hetzelfde drinken als de ander.
- Beweeg hetzelfde als de ander; spiegel hem.

Houding en oogcontact zijn twee van de non-verbale uitingen, de andere zijn: gezichtsuitdrukkingen bij emoties, gebaren, kleding, intonatie van de stem, lichaamshouding en persoonlijke of fysieke afstand.

2.5.1 Gezichtsuitdrukkingen

Door middel van gezichtsexpressie druk je onder andere je emoties uit. Meestal gebeurt dit onbewust. Sommige gelaatsuitdrukkingen zijn specifiek voor bepaalde culturen, andere worden overal herkend (Endt-Meijling, 2009).



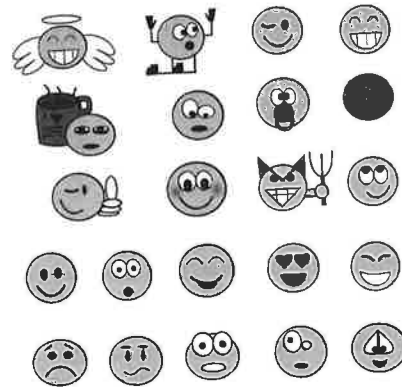
Er zijn zeven universele emoties die overal ter wereld op dezelfde manier worden uitgedrukt: woede, vreugde, walging, verdriet, angst, verbazing en minachting. In figuur 2.3 zie je er vier. Welke herken je daarin?

FIGUUR 2.3 Diverse gezichtsuitdrukkingen



Soms worden de aangeboren gezichtsuitdrukkingen onderdrukt door invloeden van cultuur en civilisatie. Het is in verschillende culturen niet gepast om al je emoties te laten zien. Een voorbeeld: de universele uiting van woede is het laten zien van je boventanden. In plaats van die woede te laten zien, zet je je kaken stevig op elkaar. Of het tonen van verdriet: in Nederland probeert men over het algemeen deze emotie te beheersen, terwijl in andere landen het verdriet openlijk getoond wordt. Mensen hebben hun gezichtsuitdrukking meestal onder controle en gebruiken deze om zich zo goed mogelijk voor te doen. Gezichtsuitdrukkingen zijn daarom niet de betrouwbaarste bron van informatie over hoe iemand zich voelt. In informele digitale communicatie is het heel gebruikelijk om je emotie of gevoel uit te drukken met behulp van een zogenoemde emoticon (figuur 2.4). Talloze varianten vinden wereldwijd hun weg in de sociale media.

FIGUUR 2.4 Emoticon



2.5.2 Gebaren

Ondersteunende gebaren

Representatieve gebaren

Sommige gebaren maak je zonder dat je je er bewust van bent, dit zijn de zogenoemde ondersteunende gebaren. Je maakt deze gebaren in een gesprek om je verbale boodschap te ondersteunen, bijvoorbeeld te accentueren of kracht bij te zetten. Je maakt ze zelfs wanneer niemand het ziet, bijvoorbeeld als je een telefoongesprek voert. Andere gebaren maak je minder automatisch, zoals gebaren die een vaste betekenis hebben, bijvoorbeeld je duim opsteken ten teken dat je iets goed vindt of iemand wenken wanneer je wilt dat hij bij je komt. Dit zijn representatieve gebaren. Iedereen binnen dezelfde cultuur kent de betekenis ervan en iedereen gebruikt ze. Met nadruk wordt gesteld dat dit binnen dezelfde

cultuur zo is. Bijvoorbeeld de duim omhoog is in Nederland een positief gebaar, maar in Iran is dit juist een obscene gebaar.



FRANSE GEBAREN

De Fransen kennen een gebaar waarbij ze met hun hand een draaiende beweging rond hun neus maken.

Met dit gebaar – het draaien met de hand om de neus – kunnen de Fransen laten weten dat je dronken bent: 'Je hebt een glas om je neus!'. Ook als ze over een ander praten die dronken is, kunnen ze dit gebaar maken.

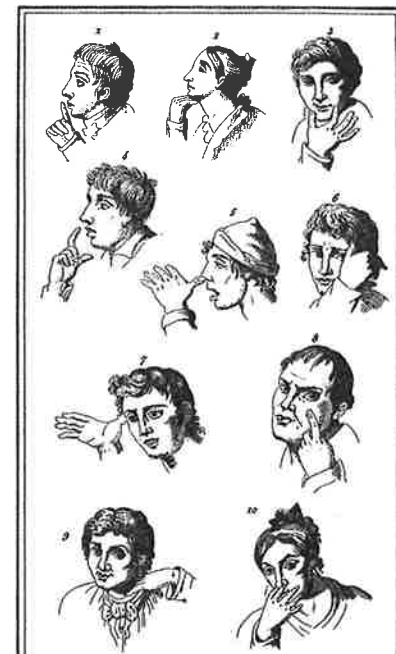
Bron: www.lichaamstaal.nl/frankrijk.html

Expressieve gebaren zijn de gebaren die je gebruikt om je uit te drukken. Deze uitingen kunnen worden herkend door anderen, bijvoorbeeld je schouders ophalen, of je 'handen ten hemel heffen' als teken dat je het niet meer weet. Expressieve gebaren maak je ook wanneer je alleen bent. Bedenk zelf verschillende situaties waarvan je weet dat je toen bepaalde gebaren maakte.

Expressieve gebaren

FIGUUR 2.5 Gebaren

Vele gebaren hebben een beperkte geografische verspreiding en andere komen over grotere gebieden voor. De tien Napolitaanse gebaren hiernaast, uit een publicatie van Andrea de Jorio uit 1832, hebben of hadden de volgende betekenis: 1 stilte; 2 ontkenning; 3 schoonheid; 4 honger; 5 spot; 6 vermoeidheid; 7 domheid; 8 pas op; 9 oneerlijk; 10 listig. Sommige hiervan, zoals 1 en 5, zullen op zijn minst in heel Europa bekend zijn, terwijl andere, zoals 9 en 10, buiten Italië misschien nergens begrepen worden.



2.5.3 Uiterlijk en kleding

Je kledingkeuze kun je ook zien als een wijze van communiceren; je zendt er een boodschap mee uit. Voor je werk kleed je je anders dan voor een avondje uit. Het blijkt dat je bij een eerste contact, bijvoorbeeld een sollicitatiegesprek, eerder geloofd wordt wanneer je er verzorgd uitziet. Binnen een paar seconden is de eerste indruk van iemand gevormd, ook op basis van kenmerken als kleding en uiterlijke verzorging.

Mensen willen erbij horen en niet uit de toon vallen. Dat doen ze door hun kleding aan te passen aan de normen van de groep waaraan ze zich conformeren, of dat nu punkers, skaters, alto's, of bepaalde sekteleiden zijn. Maar denk ook aan de kledingcodes die binnen veel bedrijven gelden: jasje-dasje voor de mannen en voor de vrouwen een mantelpakje. Of bedrijfskleding, waarmee de organisatie een boodschap wil overbrengen. In het onderwijs zie je verschillen in kledingstijl tussen diverse opleidingen, bijvoorbeeld de informeel geklede studenten culturele en maatschappelijke vorming en de formeler geklede studenten bedrijfskunde.

In de wereld van kunst en cultuur herken je verschillende kledingcodes en kledingstijlen. Kijk maar eens bij een vernissage of op het boekenbal. Op Prinsjesdag, de derde dinsdag in september, dragen de dames vaak uitbundige hoeden en zijn de heren in jacquet of donker pak. Bij formele gelegenheden geldt over het algemeen een kledingsvoorschrift.

ANP - 29 DECEMBER 2010, (NEDERLANDS TIJDSCHRIFT VOOR GENEESKUNDE, 22 DECEMBER 2010)

Kleding huisarts belangrijk voor vertrouwen patiënt

Een huisarts geeft een vaccin. ©ANP

GRONINGEN - Patiënten hebben meer vertrouwen in een huisarts die netjes is gekleed dan in een dokter in vrijetijdskleding. Dat concludeert het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) in een onderzoek, dat woensdag is gepubliceerd.

Volgens de onderzoekers bepaalt de kledingstijl van een huisarts mede of de patiënt op het eerste gezicht vertrouwen in

een dokter heeft. Artsen in vrijetijdskleding scoren slechter dan collega's die zakelijk of semiformeel zijn gekleed.

Dat geldt volgens de wetenschappers bij jonge en oudere mannelijke huisartsen en bij jonge vrouwelijke collega's. Bij oudere vrouwelijke dokters maakt, aldus de onderzoekers, de kledingkeuze geen verschil.

2.5.4 Intonatie van de stem

De hoogte van de stem, ook wel intonatie genoemd, geeft aan hoe mensen (de ontvangers in dit geval) bepaalde woorden interpreteren. Een hoog stemmetje kun je associëren met nervositeit of angst, terwijl een lage stem juist rust weergeeft. De intonatie van de stem geeft aan hoe je iets bedoelt. Zo kunnen sarcasme of ironie in de boodschap doorklinken, of juist hoop en enthousiasme. Mensen die liegen praten vaak anders, vager,

denken langer na, en hun stem is vaak hoger. Blinden of slechthzienden halen essentiële informatie over de ander uit de intonatie van de stem. Het is een belangrijk instrument bij het overbrengen van de boodschap en voor de interpretatie door de ontvanger. Ze kan het verschil maken in de opbouw van de relatie met de ander.

2.5.5 Lichaamshouding

Wanneer je rechtop staat, met rechte schouders en je kin omhoog, kom je heel wat sterker en positiever over dan wanneer je er wat in elkaar gezakt bij staat. Je lichaamshouding zegt iets over jou.

Het is stimulerend voor mensen, vooral voor mannen, wanneer ze praten met iemand die zijn schouders licht naar hen toebuigt. Vrouwen vinden het over het algemeen prettig als een andere vrouw recht tegenover hen zit. Bij een zogenoemde open houding heb je je armen en benen niet over elkaar, bij een gesloten houding juist wel. Een open houding wordt door iedereen als uitnodigend gezien en komt positief over. Een open houding wordt ook gezien als een teken van zelfvertrouwen en durf. Lichamelijke aanraking kan de communicatie versterken. Als je iemand wilt troosten, kun je een arm om hem heen slaan of je kunt iemand bij wijze van compliment een schouderklopje geven. Aanraking is alleen goed wanneer de ander het prettig vindt en toestaat.

2.5.6 Persoonlijke afstand

De afstand die mensen tot elkaar aannemen is van invloed op de communicatie. Het is niet prettig om te praten met iemand die te dicht bij je staat, of juist te ver weg.

De normen over de optimale afstand tussen mensen verschillen per cultuur; in zuidelijke landen is de afstand tot elkaar kleiner dan in West-Europa of Noord-Europa.

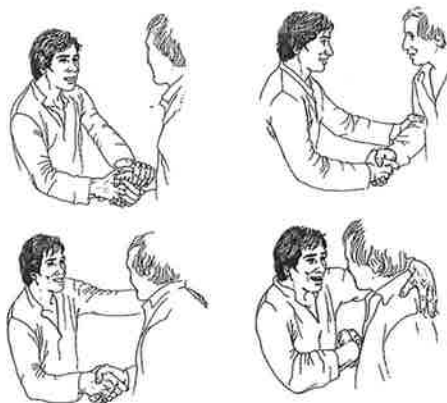
De persoonlijke ruimte, de afstand tot een ander, wordt in vier zones verdeeld:

- De intieme zone: een afstand van 0 tot ongeveer 50 centimeter, dit is ongeveer een armlengte afstand. In deze zone wordt iemand toegelaten wanneer er sprake is van wederzijds vertrouwen en een hoge mate van intimiteit. Uitzondering hierop is een situatie waar mensen noodgedwongen dicht op elkaar moeten staan, bijvoorbeeld in een overvolle bus of trein. Om de afstand gevoelsmatig toch te vergroten vermijden mensen elk oogcontact met hun medepassagiers en gaan ze in de verte of juist naar hun schoenen staren.
- De persoonlijke zone: ongeveer 50 tot 150 centimeter rondom ons. In deze zone vindt de normale omgang met anderen plaats. Vrienden en bekenden praten op deze afstand op normaal volume met elkaar. Het is een prima afstand om bijvoorbeeld een hand te schudden.
- De sociale zone: ongeveer 1 tot 3,5 meter. Deze zakelijke afstand houdt je aan op feestjes of andere sociale bijeenkomsten. Het is moeilijk een ander binnen deze zone te negeren en daarom gaan mensen binnen dit gebied vaak een praatje met elkaar aan om ongemakkelijke situaties te voorkomen.
- De publieke zone: van ongeveer 3 tot 7,5 meter. De communicatie binnen deze zone is meestal formeel, zoals bij het houden van een voordracht. In deze zone is er weinig tot geen persoonlijke communicatie.

Persoonlijke ruimte

FIGUUR 2.6 De versterkte handdruk

Omdat een gewone handdruk een formaliteit is die van iemand verwacht wordt, moet er in een begroeting warmte worden gelegd door de handeling op een bepaalde manier aan te dikken. De handeling wordt in toenemende mate versterkt door het vastgrijpen van de hand, de arm, de schouder en de schouder te omarmen.



De keuze voor een bepaalde afstand hangt af van:

- De sociale en persoonlijke relatie tussen mensen. Als mensen elkaar beter kennen en redelijk tot goed met elkaar overweg kunnen, wordt de ruimte tussen hen kleiner.
- Het feit of er sprake is van statusverschil. Mensen met een hoge status, met meer macht, krijgen meer persoonlijke ruimte.
- De verwachting die iemand heeft van de interactie. Bij een minder prettig gesprek is de interpersoonlijke ruimte groter.
- De intimiteit van het onderwerp van gesprek. De interpersoonlijke ruimte wordt kleiner naarmate het gesprek intiemer is.
- De fysieke beperkingen van de omgeving. Wanneer er veel lawaai in een bepaalde ruimte is zoals in een discotheek, een overvolle trein of bus, zal de persoonlijke ruimte tussen mensen kleiner zijn. Mensen accepteren dan zelfs dat de ander in de 'intieme zone' wordt 'toegelaten'.



Persoonlijke ruimte – de onzichtbare territoriale 'luchtblus' die ieder menselijk lichaam omgeeft, hier gedemonstreerd door de onderlinge ruimte in een rij wachtende individuen. Een inbreuk op dit verplaatsbare persoonlijke territorium is een bedreiging voor de bezitter en veroorzaakt onmiddellijk spanningen.

2.6 Metacommunicatie

Communiceren over de kwaliteit van de communicatie heet metacommunicatie. Je stelt de wijze van communiceren aan de orde. Wanneer doe je dit? Bijvoorbeeld wanneer je ontevreden bent over een gesprek dat je hebt gevoerd. Je kunt ontevreden zijn wanneer er ruzie dreigt, als een gesprek ontspoord, of als het gesprek te lang duurt. In een dergelijk geval is het raadzaam het gesprek korte tijd te beëindigen en samen de manier waarop je met elkaar communiceerde te onderzoeken. Dat kun je doen door te zeggen: 'Ik onderbreek het gesprek. Ik wil het nu even niet over de inhoud van dit gesprek hebben, maar over de wijze waarop we het gesprek voeren. Ik vind dat we elkaar moeten laten uitpraten en beter naar elkaar moeten luisteren.' Op deze manier geef je als het ware feedback op het betrekkingsniveau van het gesprek. Van metacommunicatie kun je meteen resultaat verwachten; je zult het gesprek kunnen voortzetten op een andere, positievere wijze.

Je kunt ook een positieve reden hebben om over de kwaliteit van de communicatie te praten, bijvoorbeeld wanneer het gesprek tegen je verwachting in bijzonder goed verloopt. Ook dan kun je het gesprek even stopzetten en aangeven hoe jij vindt dat je met elkaar op betrekkingsniveau communiceert. Dit stimuleert het contact en bevordert de relatie met de ander. (Over feedback lees je ook in hoofdstuk 5.)

2.7 Relatie en beroep

Onder relatie kun je de verhouding tussen personen, zaken of begrippen verstaan. Deze verhouding kun je ook omschrijven als de onderlinge betrekking tot elkaar ofwel: hoe de personen, zaken of begrippen onderling met elkaar verband houden. Met relatie wordt in dit hoofdstuk de relatie tussen personen bedoeld, en niet die tot bijvoorbeeld dieren, instellingen, maatschappelijke, politieke of religieuze vraagstukken.



In het tweede voorbeeld is er sprake van tweerichtingsverkeer in het gesprek, de klant werkt door de vraagstelling actief mee. Samen komen ze uit bij een geschikte vacature.

In relatiegerichte beroepen is communicatie de brug voor het aangaan van een contact tussen een cliënt, klant of patiënt en de professional. Kennis van communicatie- en gesprekstechnieken of gespreksvaardigheden, stelt de professional in staat om ook in moeilijke situaties in contact te blijven met de klant. Je leest hierover meer in de volgende paragrafen.

4.4 Gespreksvaardigheden

Gespreksvaardigheden zijn de professionele vaardigheden die je inzet om:

- het gesprek dat je beroepsmatig voert, te reguleren (proces) en op gang te houden, zodat je het **gespreksdoel** bereikt
- het contact met je gesprekspartner te leggen en te onderhouden, zodanig dat deze zich begrepen en gehoord voelt en op zijn beurt ook begrip heeft voor jou en je doel. Er is sprake van **wederkerigheid**

Jij bent als gespreksleider verantwoordelijk voor een ordelijk en doelgericht verloop van het gesprek. De regulerende, relationele en gespreksvaardigheden helpen je daarbij. De vaardigheden die achtereenvolgens in de volgende paragrafen aan de orde komen, zijn: vragen stellen, luisteren, samenvatten, concretiseren, en nuanceren.

4.5 Vragen stellen

Vragen stellen, met elkaar in gesprek zijn, lijkt een vaardigheid die we allemaal beheersen. Je doet het immers dagelijks.

In hoofdstuk 2 heb je gelezen dat er grofweg twee manieren zijn om onze gevoelens of meningen aan anderen kenbaar te maken, non-verbaal en verbaal. Vragen stellen doe je mondeling, maar gezichtsuitdrukking, gebaren en lichaamshouding spelen daarbij een grote, ondersteunende rol. Stel dat iemand je met een glimlach op zijn gezicht vertelt dat zijn oma net is overleden. Dan klopt de verbale boodschap niet met het non-verbale signaal.

Incongruentie

Dit noemen we incongruentie.

Het belang van het stellen van vragen is: het willen weten en begrijpen wat een ander denkt, wat hij bedoelt, wat hij voelt, wat hij wil en waarom hij iets vindt. De vragensteller geeft door het stellen van vragen aandacht en richting aan een gesprek. Wil je de ander zijn verhaal laten vertellen of wil je de door jou gewenste informatie boven tafel krijgen? Hiervoor heb je professionele gereedschap, in de vorm van verschillende soorten vragen.

4.5.1 De functie van vragen stellen

Het stellen van vragen heeft meerdere functies:

- Informatie verkrijgen. Daarbij kun je denken aan het vragen naar een gevoel of een mening, maar ook naar een kort, eenduidig antwoord.
- Ruimte scheppen voor de gesprekspartner om zijn verhaal te doen.
- De ander aan het denken zetten. De vragen die je stelt geven de ander de mogelijkheid om de situatie te bekijken vanuit een nieuw en breder perspectief. Jouw 'frisse blik' zet de ander aan het denken. Hij heeft de mogelijkheid om uit de eigen, beperkende 'gedachtekring' te stappen.

- Zaken verhelderen die niet duidelijk zijn. Dit kan de ander helpen om zijn gedachten en wensen onder woorden te brengen.
- Wanneer je aandacht geeft door vragen te stellen, laat je zien dat je aandachtig bent naar de ander.

4.5.2 Soorten vragen

De wijze waarop je vragen stelt, hangt samen met het doel van het gesprek. Er zijn verschillende soorten vragen. Deze helpen je om een goed gesprek te voeren en je gespreksdoel te bereiken. Je kunt de volgende vragen onderscheiden:

- open vragen
- gesloten vragen
- waarom-vragen
- suggestieve vragen
- verdiepende vragen
- verbredende vragen
- vragen ter verduidelijking (het 'doorvragen')

In de paragrafen hierna volgt een toelichting op elk van de vragen.

Open vragen

Open vragen nodigen uit tot vertellen. Deze vorm van vragen geeft de gesprekspartner ruimte en vrijheid om een keuze te maken uit verschillende mogelijkheden om te antwoorden. Hij kan naar eigen keuze rationeel of gevoelsmatig op de vraag ingaan. Hij kan een direct antwoord geven of het juist ontwijken. De functie van een open vraag is de gesprekspartner te stimuleren om te praten. Een open vraag wordt gebruikt om de mening en/of het gevoel van de gesprekspartner te achterhalen. Pas wel op, want door het stellen van een open vraag kun je je gesprekspartner ongewild verleiden tot het uitweiden over een onderwerp dat eigenlijk niet aan de orde is, of waar jij het als vragensteller eigenlijk niet over wilt hebben. Open vragen kenmerken zich doordat ze meestal beginnen met een vraagwoord. Vraagwoorden zijn bijvoorbeeld: wie, wat, waar, waardoor, waarom, wanneer, welke, en hoe. We geven een voorbeeld van vragen van de medewerker van een reisbureau:

- Waar wilt u naartoe reizen?
- Hoe wilt u reizen naar uw vakantiebestemming?
- Wat voor soort vakantie heeft u voor ogen?
- Waar liggen uw interesses?
- Wanneer wilt u vertrekken?

Gesloten vragen

Op een gesloten vraag krijg je meestal een kort antwoord, zoals: ja, nee, goed, slecht, of misschien. Degene aan wie je de vraag stelt, zal zich niet uitgenodigd voelen om nog verder te vertellen. Gesloten vragen geven eenduidige informatie, houden het gesprek kort en dwingen tot een duidelijke uitspraak. Gesloten vragen kom je bijvoorbeeld tegen in enquêtes of vragenlijsten, juist omdat ze om een eenduidig antwoord vragen. Cliché-vragen zijn meestal gesloten vragen, bijvoorbeeld: 'Heb je goed geslapen?' Dit soort vragen is meer bedoeld als een uiting van beleefdheid dan als een vraag waarop daadwerkelijk antwoord wordt verwacht. Kenmerk van een gesloten vraag is dat deze begint met de persoonsvorm. Weer in het reisbureau:

Cliché-vragen

Wilt u naar de zon?
Kiest u voor een all inclusive vakantie?
Vertrekt u volgende week?

Al deze vragen kunnen met ja of nee beantwoord worden. De vragensteller heeft genoeg aan een kort antwoord. Een variant van de gesloten vraag is de keuzevraag. Als vragensteller geef je twee opties waaruit de ander kan kiezen. Je begrijpt dat daarmee de ruimte en de mogelijkheden voor de ander beperkt worden. De vragensteller beïnvloedt het antwoord. Opnieuw bij het reisbureau:

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

Samenvattend kun je stellen dat er een verschil is in de functie van het stellen van gesloten en van open vragen. Als je je aandacht speciaal wilt richten op de mening of gevoelens van een ander, dan kun je de vragen beginnen met woorden als: 'Hoe denkt u over...?' 'Wat vindt u van...?' of 'Kunt u iets meer vertellen over...?' Deze vragen zijn richtinggevend, ze geven ruimte en kunnen tegelijkertijd de ander uitnodigen dieper in te gaan op een bepaald onderwerp. Bij deze open vragen kan de vragensteller bepalen hoeveel ruimte hij de gesprekspartner biedt.

De waarom-vraag

De waarom-vraag is een open vraag en kan heel effectief zijn als je achterliggende redenen van gedrag wilt weten. Mensen hebben immers allerlei beweegredenen om iets te doen of niet te doen. Toch kan het stellen van een waarom-vraag, vooral aan het begin van een gesprek, als bedreigend worden ervaren. De ander kan het opvatten alsof hij ter verantwoording wordt geroepen. De kans bestaat dat hij zich daarom defensief gaat opstellen. Het stellen van de waarom-vraag kan eindeloze discussies oproepen, waarin de gesprekspartners telkens hun handelen trachten te rechtvaardigen en verdedigen, zoals in de volgende situatie:

Vrouw: 'Waarom doe jij nooit eens iets in het huishouden?'
Man: 'Ik doe alles wat je me vraagt.'
Vrouw: 'Waarom moet ik je alles vragen?'
Man: 'Waarom geef je me geen ruimte om het op mijn manier te doen?'
Vrouw: 'Ik vraag me af waarom ik met je getrouwd ben.'

Waar het vooral om gaat is, hoe je een waarom-vraag stelt. Een waarom-vraag komt al snel streng en verwijtend over: 'Waarom heb je je rapportage nog niet af?' Het kan ook meer uitnodigend. 'Goh, ik vraag me af waarom je je rapportage nog niet af hebt.' Je toon en non-verbale gedrag kunnen de vraag zachtheid geven.

Suggestieve vragen

Suggestieve vragen zijn vragen die (een deel van) het antwoord al bevatten. Wanneer je een suggestieve vraag stelt, ga je al uit van een bepaalde veronderstelling. Deze 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. Let maar eens op vragenstellers in

praatprogramma's op de televisie, zij maken veel gebruik van suggestieve vragen. Een suggestieve vraag kan irritatie oproepen, of kan als dwingend worden ervaren.

Opnieuw in het reisbureau:

U wilt vast een weekje naar de zon?
U reist zeker met het vliegtuig?
Ik neem aan dat u een all inclusive arrangement wilt?
U hebt uw reisverzekering natuurlijk al geregeld?

De vragen hebben het antwoord al in zich, er wordt niet van de klant verwacht dat hij meer (of andere) informatie geeft.

Verdiepende vragen

Met een verdiepende vraag blijf je binnen het referentiekader van het antwoord van de ander en ga je verder op het onderwerp in. Je probeert meer te weten te komen over het onderwerp dat ter sprake komt. Je gaat als het ware de diepte in. Als voorbeeld een situatie in een kantoor:

Systeembeheerder: 'U hebt me verteld dat het programma dat u gebruikt, niet goed werkt. Wat is er aan de hand?'
Klant: 'Ja, dat klopt. Steeds wanneer ik lekker aan het werk ben, loopt de boel vast en kan ik niets meer doen.'
Systeembeheerder: 'Hoe vaak loopt het programma vast en wat gebeurt er dan precies?'

De systeembeheerder blijft als vragensteller bij het onderwerp. Hij verdiept het thema, namelijk het vastlopen van het programma. Hij haalt als het ware de kern, bijvoorbeeld een woord of een zinsdeel, uit het antwoord en stelt hierover een vraag. Dit heeft een verdiepend effect.

Verdiepend effect

Verbredende vragen

De vragensteller kan het onderwerp ook loslaten en een vraag stellen die buiten het referentiekader van de gesprekspartner ligt. Dit soort vragen noem je verbredende vragen.

Systeembeheerder: 'U hebt me verteld dat het programma dat u gebruikt, niet goed werkt. Wat is er aan de hand?'
Klant: 'Ja, dat klopt. Steeds wanneer ik lekker aan het werk ben loopt de boel vast en kan ik niets meer doen.'
Systeembeheerder: 'Hoe oud is de computer eigenlijk en wie is verantwoordelijk voor het onderhoud?'

De systeembeheerder gaat niet verder in op het vastlopen van het programma, maar hij verbreedt het gesprek door te vragen naar de leeftijd en het onderhoud van de computer.

Met open en gesloten vragen bepaalt de vragensteller de mate waarin de gesprekspartner de ruimte krijgt om te antwoorden. Met verdiepende en verbredende vragen bepaalt hij de richting van het gesprek.

Doorvragen

Wanneer de informatie die je gesprekspartner al gegeven heeft niet duidelijk is, moet je, zeker als professional, doorvragen om een volledig beeld

te krijgen. Dit doe je bijvoorbeeld met een vraag als: 'Hoe bedoelt u?' of: 'Kunt u daar een voorbeeld van geven?' Doorvragen kan lastig zijn, maar het is soms de enige manier om de gewenste informatie boven tafel te krijgen. Je kunt ervoor kiezen om wel of niet door te vragen. Als blijkt dat iemand bewust niet het achterste van zijn tong laat zien, kun je het zo laten. Maar wanneer de ontbrekende informatie belangrijk voor jou is, kun je besluiten om door te vragen. Hoe weet je nu of er informatie mist? Kort gezegd moet een antwoord voldoen aan een aantal criteria. Het antwoord moet ten eerste volledig zijn, ten tweede geldig en ten derde relevant.

- Volledig: is de vraag beantwoord, heeft de ander alles verteld?
- Geldig: betekent het antwoord echt wat je denkt dat het betekent?
- Relevant: heeft het antwoord betrekking op de gestelde vraag?



Doorvragen is, zoals gezegd, in een aantal gevallen lastig. Het vereist tact en oefening. Je wilt niet onbeleefd zijn of iemand aan een soort verhoor onderwerpen. Maar doorvragen kan ook opgevat worden als een teken van aandacht en interesse, bijvoorbeeld als je vraagt: 'Zou je daar eens iets meer over willen vertellen?'

4.6 Luisteren

Luisteren is een activiteit die plaatsvindt in een relatie tussen een luisteraar en een zender. Uit de aandacht die de luisteraar heeft voor zijn gesprekspartner, blijkt of hij actief luistert. Dit uit zich zowel verbaal als non-verbaal. Aandachtig luisteren zorgt ervoor dat de luisteraar de informatie opneemt, waardoor hij zinnige vragen kan formuleren. Je zit met je gesprekspartner 'op dezelfde golflengte'. Er is aansluiting en hij voelt zich gehoord. Dit is een belangrijke voorwaarde voor een goed contact. Je kunt op een non-verbale manier laten zien dat je actief luistert, door middel van je lichaamshouding, die rustig en iets toegenegen is. Oogcontact is hierbij heel belangrijk; de ogen van de luisteraar moeten die van de ander regel-

matig ontmoeten. Door je gezichtsuitdrukking en door bijvoorbeeld af en toe te knikken, moedig je de ander aan meer te vertellen. Ook ondersteunende gebaren met de handen hebben dit effect.



Verbaal laten merken dat je actief luistert doe je door kleine aanmoedigingen te geven, bijvoorbeeld door 'Oh ja' te zeggen of te 'hummen'. Het laatste woord of de laatste paar woorden van een zin herhalen stimuleert ook om meer informatie te geven. En vooral: niet onnodig onderbreken! Een voorbeeld van verbaal actief luisteren:

Actief luisteren

Werknemer: 'Na de elektriciteitsstoring kreeg ik het kopleerapparaat niet meer aan de gang.'

Werkgever: 'Niet meer aan de gang?'

Werknemer: 'Inderdaad. Ik heb van alles geprobeerd, maar niets heeft geholpen.'

Werkgever: 'En toen?'

Werknemer: 'Toen ben ik eerst maar een sigaretje gaan roken om te kalmeren.'

Werkgever: 'Hm, hm.'

Werknemer: 'Toen ik terugkwam was de monteur er en een halfuurtje later deed het apparaat het gelukkig weer.'

Werkgever: 'Gelukkig.'



Luisteren is niet alleen een zaak van gesprekstechniek, maar heeft ook een lichamelijke component, namelijk onze bloeddruk. Onderzoek heeft aangetoond dat deze stijgt wanneer je praat en daalt wanneer je luistert en/of aandacht geeft. Kennelijk geeft luisteren rust.

Als luisteraar kun je vanuit verschillende invalshoeken of posities luisteren. Je kunt luisteren als vriend, maar ook als leidinggevende of student. Je kunt luisteren naar de feiten, maar je kunt ook luisteren met en naar gevoel. De invalshoek die je kiest, is bepalend voor de kwaliteit en het resultaat van het gesprek dat je voert. In de volgende vier gespreksvormen worden de verschillende invalshoeken duidelijk (Scharmer, 2010).

- 1 **Downloading.** In deze vorm van luisteren hoor je alleen dat wat in je referentiekader past. Communicatieve kenmerken van het downloaden zijn onder andere: beleefd zijn, voorzichtig zijn naar de ander, niet zeggen wat je echt denkt. Om werkelijk contact te maken moet je een laagje dieper gaan.
- 2 **Feitelijk luisteren.** Deze vorm van luisteren is objectief. Je schort je oordeel op, je stelt je open. Je richt je op hetgeen verschilt van wat je al weet en wat nieuwe informatie voor je is. Op basis hiervan kun je je gedachten of je mening bijstellen. Kenmerk van het feitelijk luisteren is bijvoorbeeld het confronteren van de ander met jouw ideeën en meningen. Je noemt deze gespreksvorm ook wel debatteren.
- 3 **Empathisch luisteren.** Wanneer je je hoofd en hart hebt opengesteld dan ga je een laagje verder. In een dialoog met de ander kun je je via je inlevingsvermogen in de ander verplaatsen. Een belangrijk kenmerk van empathisch luisteren is reflectie, waarbij je jezelf en het effect dat jouw gedrag heeft op de ander centraal plaatst. Je voelt aan wat de ander zegt zonder dit direct te willen analyseren of (ver)oordelen.
- 4 **Generatief luisteren.** Het vierde niveau van luisteren. Hierin stel je niet alleen je geest en hart open zoals bij het feitelijk en empathisch luisteren, maar ook je wil. Je kunt ook spreken van 'flow'. Je staat in je kracht en voelt je als een vis in het water, het contact met de ander is een aangename uitdaging die je graag aangaat.

4.7 Samenvatten

Naast vragen stellen en luisteren, is samenvatten een belangrijke gespreksvaardigheid. Samenvatten is het in eigen woorden weergeven van de hoofdpunten van een gesprek. Dit doe je om te checken of je de informatie goed begrepen hebt, om begrip te tonen, om te ordenen en om je gesprekspartner aan te moedigen.

Je kunt samenvatten door in je eigen woorden de essentie weer te geven van wat er door de ander is gezegd. Hiermee rond je het gesprek af en vervolgens kun je een vraag stellen.

Bijvoorbeeld: 'Ik vat even samen wat we tot nu toe hebben besproken. U hebt aangegeven dat u erover denkt een opleiding te gaan volgen. U vraagt zich af of de kinderen daardoor minder aandacht zullen krijgen. Heb ik dit zo goed begrepen?'

Wanneer je alleen de inhoud, de feitelijkheden, van een gesprek samenvat, is dit een inhoudelijke samenvatting. In een samenvatting komen geen nieuwe zaken aan de orde, je ordent slechts wat eerder is gezegd. De vragensteller (luisteraar) geeft de kern van het verhaal of een deel ervan weer en de gesprekspartner kan aangeven of hij goed is begrepen.

Zoals gezegd zorgt een samenvatting voor ordening; de uitgesproken informatie wordt overzichtelijk weergegeven. Samenvatten heeft echter meer functies. Het geven van een samenvatting geeft ook rust. De vragensteller geeft de gesprekspartner de gelegenheid om even bij te komen en na te denken over hoe hij het gesprek wil vervolgen. De vragensteller laat met een goede samenvatting zien dat hij geïnteresseerd heeft geluisterd. Een samenvatting geven is een structurerende vaardigheid, wanneer je in gesprek bent met iemand die veel praat, een echte 'spraaawaterval'. Door samen te vatten wat hij verteld heeft, houd je de prater bij het onderwerp, hij kan dan niet verder uitweiden.

Er is een aantal manieren om samen te vatten. We hebben al de inhoudelijke samenvatting genoemd, waarin het gaat om de weergave van de inhoud en de feitelijkheden van het gesprek. Behalve de feitelijkheden kun je het gevoel van je gesprekspartner betrekken bij de samenvatting. Je kunt de gevoelens echter ook afzonderlijk samenvatten; dit heet een gevoelsreflectie of gevoelssamenvatting. Daarnaast is er de parafrase, daarin geef je kernachtig weer wat er besproken is.

4.7.1 Gevoelsreflectie

Een gevoelsreflectie of gevoelssamenvatting is een samenvatting van alleen de gevoelens die je hebt opgemerkt bij de ander. Je geeft aan welke emoties je hebt gezien, gemerkt en gehoord. Bijvoorbeeld: 'Ik zie dat het u emotioneert, wanneer u over uw kinderen praat.' De gesprekspartner wordt door het noemen van de emoties die hij toont, gestimuleerd om zich verder te uiten. Let op: het risico is aanwezig dat je je eigen interpretatie van andermans gevoelens geeft. Het volgende artikel laat zien dat je er met een gevoelsreflectie ook naast kunt zitten.

Inhoudelijke
samenvatting

Gevoels-
samenvatting

BRON: DE VOLKSKRANT, 5 MAART 2005, UIT EEN COLUMN DOOR MARTIN BRIL

In de rechtszaal

(...)

De president had geen verdere vragen en keek naar zijn collega's. Een daarvan wilde nogmaals terug naar de twaalfde februari, en de Hells Angels uit Limburg die in Amsterdam langs waren geweest. Big Willem liet zich een nieuw bekertje water aanreiken. Hij leek ineens aan het einde van zijn Latijn.

'Ik ben het effetjes helemaal kwijt,' zei hij, 'mijn leven ligt overhoop. Er is zoveel gebeurd, ik ben het effetjes kwijt.' 'Dat kan ik me voorstellen,' zei de rechter. Willem boog naar de microfoon. 'Dat kunt u zich helemaal niet voorstellen,' zei hij fel. Daar had de rechtbank niet van terug. Weliswaar is veel bekend over de Hells Angels, maar wat er in de mannen zelf omgaat, weet niemand.

4.7.2 Parafrase

Een parafrase is het in eigen woorden weergeven van wat je tussen de regels door hebt gehoord en waargenomen. Je geeft aan wat de verteller niet expliciet gezegd heeft, maar volgens jou eigenlijk wel wil zeggen. Bijvoorbeeld: 'U hebt het gevoel dat u de kinderen tekortdoet?' Om te parafaseren is het belangrijk dat je de ander begrijpt, je vertaalt immers zijn gevoelens. Hier is sprake van interpreteren en het gevaar daarbij is dat je dingen voor de ander gaat invullen, waardoor je parafrase suggestief wordt. Lees meer over interpreteren in hoofdstuk 1.

4.7.3 Herhalen

Wanneer je iets herhaalt, geef je letterlijk weer wat de ander gezegd heeft. Meestal herhaal je de laatste zin, een gedeelte van de laatste zin, of de laatste paar zinnen. Herhalen heeft dezelfde functie als het stellen van vragen, namelijk de ander aanmoedigen om meer te vertellen. Een valkuil is dat de vragensteller te vaak herhaalt, dit komt geforceerd over en kan de gesprekspartner gaan irriteren. Te vaak herhalen noem je papegaaien of echoën.

Papegaaien
Echoën

4.8 Concretiseren

Mensen uiten regelmatig een vage boodschap. Datgene wat ze willen overbrengen aan de ander kunnen of durven ze niet duidelijk te zeggen. Ze komen niet tot de kern van de boodschap. De oorzaak hiervoor kan liggen in incongruentie: het verschil tussen het verbale en non-verbale gedrag. Iemand zegt bijvoorbeeld dat het goed met hem gaat, maar kijkt daar niet al te gelukkig bij. Het kan ook zijn dat je gesprekspartner niet tot de kern komt door woorden te hanteren als: 'ze zeggen dat...', 'het', 'men zegt', 'soms', en 'een beetje'. Ook overdrijvingen hebben een vervagend effect: 'alles is...', 'iedereen zegt dat...' en 'altijd' is het weer zo dat...'. De boodschap die uitgezonden wordt, is heel algemeen, heeft geen betrekking op de concrete persoon of een concrete situatie en blijft daardoor vaag. Het is voor degene die de boodschap ontvangt lastig om er antwoord

op te geven, of om er iets mee te doen. Waar of bij wie moet hij beginnen? In dergelijke gevallen is het belangrijk om te concretiseren. Dat doe je met je eigen antwoorden of je vraagt dit van de ander. Concretiseren is een samengestelde vaardigheid, die de vaardigheden uit het stellen van vragen, luisteren en samenvatten combineert. Concretiseren is het verder preciseren van de informatie die je geeft of ontvangt. Dit doe je als vragensteller door door te vragen op de informatie die je ontvangen hebt. Je vraagt op zo'n manier door dat je over concrete situaties en concrete gevoelens praat, in plaats van over vage aanduidingen. In feite vraag je iemand om verduidelijking. Om te bevorderen dat iemand zo concreet mogelijk is, moet je zelf ook zo concreet mogelijk zijn in je taalgebruik. Als je zelf vaag bent in je antwoord, kun je jezelf ook dwingen concreet te zijn door jezelf verdiepende vragen te stellen. Waar gaat het nu 'exact' om? Wat vaag was, maak je helder voor de ander.

In gesprekken komt het regelmatig voor dat je als vragensteller geen duidelijk antwoord krijgt of dat je niet te weten komt wat iemands mening nu werkelijk is. Maar als je zelf geen concrete vragen stelt en je verhaal niet op een concrete wijze vertelt, krijg je waarschijnlijk ook geen concreet antwoord. Over het algemeen zijn mensen niet gewend om zich heel specifiek uit te drukken. Reacties op de vraag: 'Hoe gaat het met je?' kunnen daarvoor heel divers zijn. Deze reacties kun je concretiseren door middel van doorvragen (zie de voorbeelden).

Jij: 'Hoe gaat het met je?'
Medestudent: 'Alles gaat mis.'
Jij: 'Wat gaat er precies mis dan?'
Medestudent: 'Ik heb een aantal tentamens niet gehaald.'

of

Jij: 'Hoe gaat het met je?'
Vriend: 'Het gaat niet zo goed met me.'
Jij: 'Waarom gaat het niet goed met je?'
Vriend: 'Ik heb de laatste tijd veel last van hoofdpijn.'

4.9 Nuanceren

Nuanceren is een vaardigheid die verbonden is met het interpreteren en analyseren van het gedrag en de communicatie van mensen en van de situatie waarin zij zich bevinden. Nuanceren wil zeggen dat je een fijnend onderscheid weet aan te brengen tussen verschillende elementen uit de informatie die je krijgt. Je ontdekt en benoemt kleine, nauwelijks afwijkende verschillen. Je kent de term 'nuances' misschien uit de schilderkunst, waar één basiskleur talloze verschillende nuances kan hebben. Denk aan een kleurenwaaier van een verfproducent. De op het oog eenvoudige keuze voor een gele of blauwe wand blijkt door de vele kleurnuances heel wat lastiger te zijn dan je in eerste instantie dacht! Nuances geven een subtiel onderscheid aan. In de verfwinkel gaat het om een verschil in tint van dezelfde kleur. Bij communicatie gaat het om het verschil in uitleg of interpretatie van de informatie.

Nuances

FIGUUR 4.1 Nuanceren: het verfijnen van de boodschap



In het model van figuur 4.1 zie je dat een boodschap steeds genuanceerder wordt. De eerste boodschap die je afgeeft is algemeen. De informatie die je geeft, is onder te verdelen in verschillende gedeelten. De ontvanger van de boodschap kan deze op meerdere manieren interpreteren. Wanneer je de boodschap nuanceert, wordt de informatie specifiekere ten opzichte van de eerste boodschap. Je kunt de informatie daarna nog verder verfijnen, zodat de boodschap steeds preciezer en gedetailleerder wordt. Uiteindelijk blijft er een genuanceerde boodschap over. Een simpel voorbeeld:

- Boodschap 1: ik houd niet erg van kaas.
- Boodschap 2: ik houd niet zo van Franse kaas.
- Boodschap 3: ik houd niet van Franse blauwschimmelkaas.

Nuanceren kan de zender van de boodschap uit zichzelf doen, maar heel vaak is het binnen de communicatie, net als bij concretiseren, de ander die om verfijning vraagt, bijvoorbeeld bij de nuancering van een standpunt.

Rosalie, zendt boodschap 1: 'Ik ga vanavond niet naar het feest van Raoul. Niks aan.'

Fatima, ontvanger van de boodschap: 'Hoezo, niks aan?'

Rosalie, zendt boodschap 2: 'Nou ja, misschien is het feest wel leuk, maar ik heb er niet zoveel aan.'

Fatima: 'Wat bedoel je precies?'

Rosalie zendt boodschap 3: 'Als ik naar een feestje ga, wil ik ook echt feesten, even lekker uit mijn dak, een borrel erbij en dansen. Maar ik kan nu geen borrel drinken, want ik ben net met een antibioticakuur begonnen. Dat gaat niet samen met alcohol.'

In dit voorbeeld verfijnt Rosalie haar informatie steeds meer nadat Fatima een vraag heeft gesteld. Ze nuanceert haar eerste uitspraak. Misschien interpreteerde je de boodschap van de zender als volgt: Rosalie gaat niet naar het feestje van Raoul, omdat zij verwacht dat er niks aan zijn feest is. Of een andere interpretatie: Rosalie gaat niet naar het feest van Raoul, omdat ze niet van feestjes houdt.

Als Fatima Rosalie niet gevraagd had naar een nuancering van haar uitspraak, had ze misschien dezelfde interpretatie als jij gehad. Op basis van die interpretatie vormt zij zich een mening over Rosalie en haar uitspraak, maar die hoeft niet te kloppen, zoals je in het voorbeeld ziet. Het mechanisme van interpreteren en op basis daarvan een mening vormen, leidt vaak tot verkeerde beeldvorming. Wanneer iemand een bepaald standpunt inneemt, meen je op grond daarvan al een beeld te kunnen vormen over die persoon of over zijn situatie. Als je de moeite neemt om er achter te komen wat die persoon precies bedoelt en je vraagt om nuancering van dat standpunt, dan kan dat leiden tot een ander of nieuw inzicht over die persoon en/of zijn situatie. Je stelt je aanvankelijke interpretatie bij. Nuanceren leidt

tot een meer verfijnde kijk op de situatie en meer begrip van en voor de ander. Bovendien geeft de specifiekere informatie de mogelijkheid om verbanden te leggen die aanvankelijk niet zichtbaar waren, omdat de informatie te globaal was. De analyse van een situatie zal daarom doeltreffender zijn naarmate de beschikbare informatie genuanceerder is.

Het nuanceren van informatie is dus belangrijk om de essentie van een boodschap te begrijpen. Deze vaardigheid lijkt erg veel op concretiseren (zie hiervoor ook paragraaf 4.8).

4.9.1 Het verschil tussen concretiseren en nuanceren

Wat is nu het verschil tussen concretiseren en nuanceren? Als je concreetseert, maak je een vage boodschap helder. De zender probeert dezelfde boodschap opnieuw over te brengen, maar in een andere, duidelijkere bewoording. De eerste boodschap is vaag voor de ontvanger. Hij weet niet precies wat hij zich erbij moet voorstellen. Door te concretiseren, de boodschap helder te omlijnen, maakt de zender de boodschap wel duidelijk voor de ontvanger.



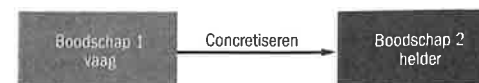
Een voorbeeld van concretiseren:

Rosalie, zender van boodschap 1: 'Ik ga er vanavond niet heen hoor!'

Fatima, ontvanger van de boodschap: 'Waar ga je niet heen?'

Rosalie, zender van boodschap 2: 'Ik ga vanavond niet naar het feest van Raoul.'

FIGUUR 4.2 Concretiseren: het verhelderen van de boodschap



Bij concretiseren blijft de inhoud van de boodschap dezelfde, maar je formuleert de informatie duidelijker. Je draagt feiten aan die je boodschap ondersteunen. De zender geeft met andere woorden, in duidelijkere taal, dezelfde inhoud van de boodschap weer. Bij nuanceren spits je de inhoud van de boodschap steeds verder toe. Er komen details naar voren die eerst niet zichtbaar waren. Er is sprake van verdieping; je komt steeds dichterbij de kern van wat de ander eigenlijk bedoelt te zeggen. Vergelijk het met het afpellen van een ui om tot de kern te komen. Bij het concretiseren blijft de ui de ui, alleen werd hij eerst vaag omschreven en daarna duidelijk. Beide vaardigheden dragen ertoe bij dat de kans op interpretatiefouten kleiner wordt.

4.9.2 Ongenuanceerde uitspraken

'Al die mensen in de bijstand, laat ze maar gaan werken.'

'Vroeger was alles beter.'

'Vrouwen kunnen niet autorijden.'

'Mannen kunnen niet multitasken.'

'Studenten hebben een luizenleven; altijd uitgaan, weinig leren en geld toe.'

'Patiënten die klagen over hoofdpijn, hebben bijna altijd psychosomatische klachten.'

Generaliseren

Je kent ze vast wel, dit soort uitspraken. Ze roepen veel weerstand op, want in de uitspraken ligt vaak een mening besloten die niet opgaat voor de hele groep in kwestie. Bovendien: door een groep als één geheel te zien, scheert degene die de uitspraak doet iedereen over één kam, hij generaliseert. Daarmee doet hij geen recht aan het individu en zijn situatie. De gedane uitspraken zijn dus zeer ongenueanceerd: heel algemeen en niet verfijnd.

Als ontvanger van een boodschap moet je soms moeite doen om een genuanceerde boodschap van de zender te krijgen. Je kunt je daarmee een beter beeld van hem of van de situatie vormen. Dit is echter niet alleen de taak van de ontvanger van de boodschap, integendeel! Het is heel belangrijk om als zender een genuanceerde boodschap af te geven. Ongenuanceerde uitspraken leiden vaak tot ophef en verzet bij de partij die de boodschap ontvangt, en kunnen een relatie verstoren. Soms doet de zender dat met opzet, om te shockeren of om iemand tegen zich in het harnas te jagen. Maar vaak gebeurt het onbedoeld en kan het nare gevolgen hebben voor de relatie tussen de twee partijen. Het kan soms veel moeite kosten om de onderlinge verhoudingen weer te normaliseren.

In je dagelijkse beroepsuitoefening kun je in de samenwerking met collega's of werknemers veel narigheid voorkomen door van tevoren goed na te denken over de formulering van je boodschap. De projectleider die een probleem heeft met twee medewerkers omdat ze regelmatig te laat op het werk verschijnen, doet er goed aan ze hier persoonlijk op aan te spreken. Dat werkt beter dan tijdens een werkoverleg te zeggen dat 'het personeel de laatste tijd steeds vaker te laat op het werk komt'. Deze uitspraak is ongenueanceerd, niet specifiek gericht op de personen die het betreft en de rest van het personeel wordt er onterecht op aangesproken. De uitspraak komt bot over, wat de bewuste projectleider dan ook wel te horen zal krijgen. Het gevolg van een dergelijk optreden is dat de verhoudingen verstoord raken. Dat zal de werksfeer en de resultaten niet ten goede komen. Een gesprek voeren is meer dan vragen stellen en informatie uitwisselen,

dat blijkt wel uit het voorgaande. Er zit een zakelijke kant aan informatie, de inhoud, maar ook een relationele kant, de betrekking. De zender van de boodschap geeft in zijn communicatie ook aan hoe de relatie is met de ontvanger. Hierover heb je meer gelezen in hoofdstuk 2.

VRAGEN TER OVERDENKING

- 4.1 Wanneer voelde je je in een gesprek echt gehoord en waar lag dat volgens jou aan?
- 4.2 Heb je wel eens meegemaakt dat je in een gesprek door de emotie van een ander werd geraakt? Wat heb je daarmee gedaan in dat gesprek?

11.1 Voorbereiding op een gesprek 380

11.2 Het verloop van een gesprek 384

11.3 Structuren voor de kern van een
gesprek 389

11.4 Gespreksvaardigheden 402

Kernpunten uit hoofdstuk 11 413

11

Gesprekken voeren



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 af 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 meerdere, 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"> - <i>Identiek</i>: de doelen van u en uw gesprekspartner komen overeen. U wilt bijvoorbeeld beiden een probleem oplossen. - <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. - <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 | <ul style="list-style-type: none"> geavanceerd, maar kostbaar softwareproduct te verkopen, terwijl de klant misschien het meest geïnteresseerd is in een goedkoop en eenvoudig pakket. - <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. |
|---|---|

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 *vooruitblik*, 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 kalfjes' (*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 openingsfase 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 aanlooffase. 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 PROBLEEMEN 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 personeelselecteur. 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 personeelselecteur (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"> Om wat voor organisatie gaat het? Hoe is de vacature ontstaan? Om wat voor functie gaat het? 	<i>Selecteur (initiatief):</i> informatie verstrekken. <i>Sollicitant:</i> luisteren, eventueel doorvragen.
2 De motivatie van de sollicitant	<ul style="list-style-type: none"> Waarom heeft de sollicitant gesolliciteerd? Waarom denkt de sollicitant geschikt te zijn voor de baan? 	<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"> Welke opleiding(en) heeft de sollicitant gevolgd? Welk arbeidsverleden heeft de sollicitant? In hoeverre voldoet de sollicitant aan de functie-eisen? 	<i>Selecteur (initiatief):</i> vragen stellen, doorvragen. <i>Sollicitant:</i> informatie geven.
4 Vragen van de sollicitant	<ul style="list-style-type: none"> Wat zijn de secundaire arbeidsvoorwaarden (vakantie, opleidingsmogelijkheden, enzovoort)? Welke eisen heeft de sollicitant? 	<i>Selecteur:</i> informatie geven. <i>Sollicitant (initiatief):</i> vragen stellen.
5 De verdere sollicitatieprocedure	<ul style="list-style-type: none"> Hoe zal de procedure verder in haar werk gaan? 	<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">– Wat is de aanleiding voor de opdracht?– Wat is het doel van de opdracht?– Hoe ziet de opdracht er in grote lijnen uit?	<i>Opdrachtgever (initiatief):</i> informeren. <i>Opdrachtnemer:</i> vragen, doorvragen.
2 De details van de opdracht	<ul style="list-style-type: none">– (Afhankelijk van de inhoud van de opdracht)	<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">– Hoe wordt de opdracht uitgevoerd?– Welke middelen worden gehanteerd?– Welke tijdsplanning wordt gevolgd?– Hoe wordt de voortgang bewaakt?	<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">– Hoe luidt de opdracht precies?– Wat zijn de randvoorwaarden?– Hoe is de planning van de uitvoering?	<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.

Vorbereiding

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 waarden studenten Psychologie het eerste jaar van hun opleiding?

Bij deelvraag 2:

- Wat is uw idee over het docententeam?

- Wat vindt u van de theoretische kennis van de docenten?

- Deelvragen:
- Hoe waarden studenten Psychologie het introductieprogramma?

- Hoe waarden studenten Psychologie de docenten?

- Hoe waarden studenten Psychologie de cursussen?

Bij deelvraag 3:

- Hoe is de sfeer in de groep?

- Wat vindt u van de gekozen werkvormen?

- Bij deelvraag 1:
- Kunt u vertellen hoe u tijdens het introductieprogramma ontvangen bent?

- Wat vond u van de rondleiding door studentmentoren?

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 aandraagt in zijn antwoord op de open vraag. Probeer vervolgens door verdiepvragen 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. Wat 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?”

- Verdiepvraag: “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?”

- Verdiepvraag: “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?”

- Controlevraag: “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">– Wat is het probleem?– Waarom is het een probleem?– Bij wie ligt het probleem?– Wat zijn de gevolgen van het probleem?	<i>Adviseur (initiatief):</i> vragen stellen, informatie vergaren, doorvragen, samenvatten. <i>Adviesvrager:</i> informatie verstrekken.
2 Formuleren advies	<ul style="list-style-type: none">– Wat is de oplossing voor het probleem?	<i>Adviseur (initiatief):</i> informerende, argumenteren en overtuigen. <i>Adviesvrager:</i> vragen stellen.
3 Bespreking advies	<ul style="list-style-type: none">– Hoe luidt het oordeel over het advies?– Wat is het vervolgtraject?	<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 voorgelegd, 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">– Wat is het probleem?– Waarom is het een probleem / Wat zijn de gevolgen van het probleem?– Bij wie ligt het probleem?– Wat zijn de oorzaken van het probleem?	<i>Adviseur (initiatief):</i> vragen stellen, doorvragen, samenvatten. <i>Adviesvrager:</i> informatie verstrekken.
2 Formulering van mogelijke oplossingen	<ul style="list-style-type: none">– Wat zijn mogelijke oplossingen?– Welke oplossingen komen in aanmerking voor het uiteindelijke advies?	<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">– Welke voor- en nadelen zijn er voor elke oplossing?	<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">– Wat is het advies?– Hoe luidt het oordeel over het advies?– Wat is het vervolgtraject?	<i>Adviseur:</i> samenvatten, presenteren advies (informerende 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">– Wat is de huidige situatie?– Waarom is de huidige situatie problematisch?– Waar bestaat het dilemma uit?– Uit welke alternatieven kan de adviesvrager kiezen?	<i>Adviseur (initiatief):</i> vragen stellen, doorvragen, samenvatten, conclusie geven. <i>Adviesvrager:</i> informatie verstrekken.
2 Opstellen actieplan	<ul style="list-style-type: none">– Wat kan de adviesvrager doen?– Hoe ziet een mogelijk adviestraject eruit?	<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).

11.4 Gespreksvaardigheden

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

Vaardigheid	Technieken
Structureren	<ul style="list-style-type: none"> – Inleiden – Overgangen markeren – Structuur corrigeren – Samenvatten
Stimuleren	<ul style="list-style-type: none"> – Belang en doel gesprek aangeven – Vragen stellen – Herhalen – Samenvatten/parafraseren – Korte bemoedigende uitingen geven – Een stilte laten vallen – Stimulerend non-verbaal gedrag tonen – Doorvragen
Overtuigen en motiveren	<ul style="list-style-type: none"> – Informeren en argumenteren – Enthousiasmeren
Reageren op standpunten, voorstellen en ideeën	<ul style="list-style-type: none"> – Informeren en argumenteren – Reageren op kritiek
Reageren op gedrag	<ul style="list-style-type: none"> – Standpunt geven en argumenteren – Metacommunicatie – Tijd winnen

Overzicht van de vaardigheden en technieken die in deze paragraaf worden besproken.

11.4.1 Structureren

Een zakelijk gesprek moet ordelijk verlopen. Vooral als u in korte tijd concrete informatie over vastomlijnde onderwerpen wilt geven of krijgen, is een strakke gespreksstructuur gewenst. Het bewaken en / of bijsturen van de gespreksstructuur is daarom een belangrijke vaardigheid. Daarnaast is structureren een van de middelen om uw eigen greep op het gesprek te vergroten: wie structureert, bepaalt in hoge mate waar het gesprek naartoe gaat.

Techniek: inleiden

In de inleiding op het gesprek (zie paragraaf 11.2.1) probeert u tot onderlinge afstemming te komen over de rollen van de deelnemers (wie heeft het initiatief?), het doel, de structuur en de randvoorwaarden van het gesprek. U kunt uw greep op de structuur verstevigen door ervoor te zorgen dat er voor de inleiding voldoende tijd wordt ingeruimd en door op dit moment in het gesprek zelf ideeën aan te dragen.

Techniek: overgangen markeren

U kunt de structuur bewaken en bijsturen door duidelijk te maken dat volgens u een bepaalde gespreksfase is afgerond en de volgende gespreksfase aanbreekt. Een overgang kan voorafgegaan worden door een samenvatting; dat helpt de grote lijn van het gesprek in de gaten te houden.

U hebt aangegeven dat u een probleem heeft in de opvoeding van uw jongste dochter. We hebben daarbij vastgesteld dat de oorzaak hiervan voor een groot gedeelte

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

Markering van een overgang.

Techniek: structuur corrigeren

Soms verplaatst de aandacht zich naar een zijspoor: een kwestie die slechts indirect met het thema heeft te maken. Soms ook loopt een van de gespreksdeelnemers vooruit op de structuur van het gesprek door een nieuwe fase te beginnen terwijl de voorgaande nog niet is afgerond. In beide gevallen dreigt afgeweken te worden van de afgesproken structuur van het gesprek. U kunt dan proberen de structuur te corrigeren door expliciet naar voren te brengen waar het op dit moment over zou moeten gaan.

A: Uiteindelijk moeten we in dit gesprek tot een oordeel komen over een eventuele herkansing voor mevrouw Cluitmans.

B: Maar daarvoor moeten we eerst precies weten waar ze haar verzoek eigenlijk op baseert. Zullen we daar eerst naar kijken?

In een gesprek wordt een verzoek van mevrouw Cluitmans besproken. Een van de deelnemers begint al meteen over de mogelijke conclusie. De ander corrigeert de structuur.

Techniek: samenvatten

Door samen te vatten maakt u uw gesprekspartner duidelijk dat u een gespreksfase af wilt ronden. Daarnaast helpt een samenvatting om de grote lijn van het gesprek vast te houden en te controleren of u en uw gesprekspartner elkaar goed begrijpen.

Het lijkt me dat we de kwestie van de eisen nu voldoende hebben doorgesproken. We zoeken dus een apparaat dat geluidsarm is, dat op kamer 4.04A geplaatst kan worden en dat door de medewerkers zelf te bedienen is. En wat het onderhoud betreft, als de documentatie voldoende is, kan

dat door onze eigen mensen gedaan worden en anders moet er een onderhoudscontract met de leverancier mogelijk zijn. Hebben we zo voldoende om nu de mogelijkheden tegen elkaar af te wegen?

Samenvatting.

11.4.2 Stimuleren

Er zijn tal van situaties waarin het van groot belang is uw gesprekspartner te stimuleren zich meer te uiten. Het kan gaan om een interview waarin een geïnterviewde zo veel mogelijk informatie moet geven, of om een functioneringsgesprek waarin een medewerker zo veel mogelijk over zijn problemen en wensen moet vertellen. In zulke gesprekken kan degene die het initiatief heeft (bijvoorbeeld de interviewer of de leidinggevende) zijn gesprekspartner stimuleren. Daarmee geeft hij te kennen dat hij geïnteresseerd is in de ander en in diens informatie. We bespreken enkele technieken die helpen uw gesprekspartner te stimuleren zich meer te uiten.

Techniek: belang en doel gesprek aangeven

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

Ik ben blij dat u tijd hebt gevonden om even goed door te praten over het project. We moeten als bedrijf hoognodig een nieuwe website hebben, maar eerlijk gezegd heb ik er weinig tijd voor. Wat voor informatie heeft u nu wel en niet op zo'n website kunnen zetten en ik heb eigenlijk ook geen idee hoe

dat technisch in zijn werk gaat. Ik hoop dat u met uw expertise kunt aangeven wat er allemaal nodig is en binnen welke termijn een website valt te realiseren die past bij de uitstraling die wij willen hebben.

Inleiding op een opdrachtgesprek: iemand geeft een ander de opdracht een nieuwe website te ontwerpen. Hier wordt het belang van het gesprek en van de inbreng van de opdrachtnemer sterk benadrukt.

Techniek: vragen stellen

De meest directe manier om uw gesprekspartner te stimuleren tot het geven van informatie, is het stellen van vragen. We maken onderscheid tussen open en gesloten vragen:

- Door een *open vraag* te stellen laat u uw gesprekspartner een grote vrijheid bij het geven van een antwoord en lokt u uitvoerige antwoorden uit. Zulke vragen beginnen altijd met een vraagwoord, zoals *wat*, *waarom*, *hoe* en *welke*.
- *Gesloten vragen* daarentegen laten de gesprekspartner weinig ruimte: "Hebt u wel eens eerder storingen aan dit apparaat gehad?" of "Vindt u het belangrijk dat er contact is tussen u en mensen van de verkoopafdeling?" De kans is groot dat de ander zich bij het beantwoorden van deze gesloten vragen beperkt tot *ja* of *nee*.

Open vragen zijn geschikt als u uw gesprekspartner zo veel mogelijk zelf wilt laten vertellen of als u interesse wilt tonen in zijn ervaringen of mening. Ook als nog niet helemaal duidelijk is wat er allemaal speelt rond een bepaald thema, is het verstandig te beginnen met een open vraag.

Gesloten vragen zijn vooral geschikt als u op zoek bent naar feitelijke informatie ("Werkt u bij het maken van offertes met een standaard tekstverwerker?") of als u onnodige uitweidingen en irrelevante informatie wilt voorkomen. Ook als u wilt voorkomen dat uw gesprekspartner om het antwoord heen draait en uw vraag ontwijkt, kan een gesloten vraag zinvol zijn.

In sommige gesprekssoorten wordt gewerkt met een specifieke opbouw van open en gesloten vragen. In hulpverleningsgesprekken bijvoorbeeld stelt de psycholoog of maatschappelijk werker in eerste instantie vaak open vragen om zoveel mogelijk informatie te verkrijgen. Naarmate verder wordt toegewerkt naar een concretisering van het probleem of een confrontatie, kan hij besluiten meer en meer gesloten vragen te stellen.

Techniek: herhalen

Door woorden van uw gesprekspartner te herhalen, liefst op vragende toon, kunt u bereiken dat hij door vertelt. Uw gesprekspartner zal vaak door willen praten over dat deel van de uiting dat u (geheel of gedeeltelijk) herhaalt.

- A: Volgens mij zouden we de nodige maatregelen moeten nemen om dit soort misstanden uit de weg te ruimen.
 B: Maatregelen?
 A: Ik bedoel, we zouden bijvoorbeeld duidelijker kunnen zijn over de inschrijfpprocedure. Nu merk je vaak veel te

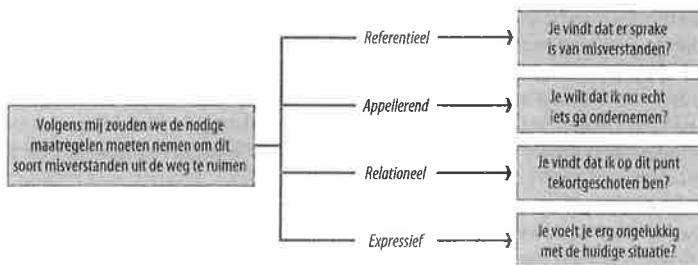
laat dat die inschrijvingstermijn verstreken is. Het bureau zou best een seintje kunnen geven als de termijn bijna voorbij is. Trouwens, ze zouden ook wel wat flexibeler met die termijn kunnen omgaan.

Door het woord *maatregelen* op vragende toon te herhalen stimuleert B de ander meer te vertellen over de maatregelen die hij in gedachten heeft. Had B niet het woord *maatregelen*, maar het woord *misstanden* op vragende toon herhaald, dan was de kans groot geweest dat A daarop had voortgeborduurd.

Techniek: samenvatten/parafraseren

Door de belangrijkste informatie van uw gesprekspartner samen te vatten toont u dat u aandachtig luistert. Dat werkt stimulerend. Bovendien kan uw samenvatting woorden bevatten die uw gesprekspartner op nieuwe ideeën brengen. Parafraseer – dat wil zeggen: geef in eigen woorden weer – wat er gezegd is. Door uw samenvatting op een vragende, veronderstellende toon te formuleren, stimuleert u uw gesprekspartner niet alleen om te reageren, maar geeft u hem ook de gelegenheid u te corrigeren als u hem niet goed heeft begrepen.

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



Op verschillende manieren kan er geparafraseerd worden: met de nadruk op het referentiële, appellerende, relationele en expressieve aspect. Afhankelijk van de reactie zal het gesprek zich in een van deze richtingen verder ontwikkelen.

Techniek: korte bemoedigende uitingen geven

Met korte verbale uitingen als "O ja?", "Goh", "En verder?", "Hm hm" en "Ja ja" laat u merken dat u aandachtig luistert en meer informatie verwacht. Deze korte uitingen geven weinig prijs van uw eigen ideeën en gedachten en sturen het verhaal, in tegenstelling tot veel vragen, niet in een bepaalde richting. Hierdoor krijgt uw gesprekspartner de kans zijn eigen verhaal te doen. Dit soort uitingen werkt overigens alleen als u de juiste toon treft: een vragende, afwachtende toon stimuleert, een ironische of afkeurende toon remt de gesprekspartner juist af (of lokt weerstand uit).

Techniek: een stilte laten vallen

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

Techniek: stimulerend non-verbaal gedrag tonen

U kijkt uw gesprekspartner aan, knikt af en toe, en leunt wat naar voren. Dit zijn allemaal non-verbale signalen die hetzelfde effect hebben als de korte bemoedigende uitspraken die hiervoor behandeld zijn. U geeft ermee aan interesse te hebben in wat uw gesprekspartner zegt.

Techniek: doorvragen

U vraagt nadere informatie over iets wat uw gesprekspartner naar voren brengt. Dat kan het beste in algemene bewoordingen, zodat de gesprekspartner zelf kan beslissen hoe hij verder gaat. Geschikte open vragen zijn bijvoorbeeld "Kunt u daar wat meer over vertellen?" of "Hoe zit dat nu precies?" Om geschikte open vragen te kunnen stellen, is het zaak dat u goed luistert, adequaat samenvat en op basis daarvan gericht doorvraagt. Deze combinatie van belangrijke activiteiten wordt wel afgekort als *LSD* (Luisteren-Samenvatten-Doorvragen).

11.4.3 Overtuigen en motiveren

In de meeste gesprekken brengt u standpunten en ideeën naar voren waarvan u uw gesprekspartner wilt overtuigen. U wilt uw gesprekspartner bijvoorbeeld duidelijk maken dat zijn functioneren te wensen overlaat, dat het door u gemaakte verkoopplan uitgevoerd moet worden, of dat een nieuw besturings-systeem een goed middel is om goederen op tijd aangeleverd te krijgen. Er zijn verschillende technieken die u kunt hanteren om uw gesprekspartner te overtuigen van uw standpunten en ideeën.

Techniek: informeren en argumenteren

Als u uw gesprekspartner wilt overtuigen van een standpunt of idee, vraagt dat in de eerste plaats vaak om een goede argumentatie: u verstrekt feitelijke informatie en lanceert argumenten die de toets der kritiek kunnen doorstaan. Door te informeren en te argumenteren legt u het accent op een rationele benadering.

Bochardt wil een nieuwe pasjesregeling voor mensen met de laagste inkomens in onze gemeente. Daar kunnen we volgens mij niet mee akkoord gaan. Allereerst vind ik dat de regeling zoals Bochardt die voorstelt, te duur zou worden. Een eenvoudig sommetje leert dat de kosten jaarlijks neer zouden komen op een kwart miljoen euro. Daar biedt de

begroting gewoon geen ruimte voor. Maar ik heb vooral bezwaar tegen een neveneffect dat ongetwijfeld op zou treden: je stigmatiseert de laagstbetaalden op een ontoelaatbare manier. Die moeten zich immers bij iedere culturele voorziening of sportvereniging bekendmaken als minimumlijder.

Informeren en argumenteren als overtuigingsstrategie.

Informeren en argumenteren is een prima manier om elkaar te overtuigen van standpunten en ideeën. Gesprekken worden er helder en zakelijk door, de resultaten laten zich vlot samenvatten en genomen beslissingen zijn tegenover

derden goed te verdedigen. Een goede voorbereiding helpt om uw argumentatie in een gesprek duidelijk naar voren te laten komen en zo de kans op succes te vergroten.

- Zorg dat u vooraf duidelijk voor ogen heeft welke argumenten u wilt gebruiken en welke niet. Kom liever met drie sterke argumenten dan met zes argumenten als daar enkele zwakkere bij zijn. Eindig met uw sterkste argumenten.
- Denk van tevoren na over de tegenargumenten waarmee uw gesprekspartner zou kunnen komen en hoe u deze kunt weerleggen. U kunt ook uw gesprekspartner een stap voor blijven door mogelijke tegenargumenten te verwerken in uw eigen argumentatie: "Ik begrijp dat de investeringskosten erg hoog zijn en dat dit problemen op kan leveren, maar ik heb berekend dat we een tweede productieband binnen een jaar hebben terugverdiend. Kijk..."

Daarnaast is een goede presentatie van uw argumenten natuurlijk belangrijk.

- Laat merken dat u zelf gelooft in uw argumenten. Kijk uw gesprekspartner aan, spreek duidelijk en vermijd onnodig beperkende kwalificaties als misschien en waarschijnlijk.
- Gebruik waar mogelijk als aanvulling op uw argumenten ook de stijlmidelen die in paragraaf 4.3 besproken worden.
- In de meeste gevallen draagt u zelf de informatie aan en levert u de argumenten die uw gesprekspartner kunnen overtuigen van uw standpunt of idee. Soms is het echter effectiever als u dit uw gesprekspartner zelf laat doen. Dat kan bijvoorbeeld als u begint met uw standpunt voorzichtig te formuleren, en aan uw gesprekspartner voorstelt om samen naar argumenten te zoeken: "Stel dat we zeggen dat...", "Laten we eens kijken wat voor voordelen daaraan kunnen zitten..."

Techniek: enthousiasmeren

U probeert uw gesprekspartner te motiveren voor uw standpunt of ideeën door zelf enthousiasme uit te stralen. Dat gaat niet altijd vanzelf. Maar als het lukt, is het erg effectief. Het is moeilijk iemand af te stoppen die duidelijk in een zaak gelooft. Een enthousiast spreker is:

- *levendig*: hij maakt gebaren, rekent snel wat voor, staat desnoods op en loopt wat rond, kijkt de gesprekspartner goed aan en spreekt duidelijk en niet al te bedachtzaam;
- *concreet*: hij geeft voorbeelden, schetst mogelijkheden, heeft geen tijd voor bespiegelingen;
- *coöperatief*: hij is gericht op het samen bereiken van een doel, benadrukt hoe prettig het is dat doel samen te bereiken.

11.4.4 Reageren op standpunten, voorstellen en ideeën

Als u het eens bent met wat uw gesprekspartner naar voren brengt, is het meestal niet zo moeilijk dat te laten merken. Lastiger is het als u het niet met hem eens bent. U kunt dat natuurlijk voor u houden, maar daar is het doel van het gesprek doorgaans niet mee gediend. U zult duidelijk moeten maken dat u er anders over denkt en met de ander in discussie moeten gaan.

Zo'n discussie houdt altijd een dilemma in: aan de ene kant probeert u uw zin te krijgen, aan de andere kant is het ook belangrijk tot een gemeenschappelijk standpunt te komen of tot een oplossing waar beide partijen zich in kunnen vinden. Daarnaast betekent onenigheid vaak ook dat de sfeer in het gesprek te lijden heeft. Het is dus van belang te weten hoe u op een vruchtbare manier met uw gesprekspartner in discussie kunt gaan.

Techniek: informeren en argumenteren

Als de relatie tussen u en uw gesprekspartner goed is en u hebt gelijke belangen, komt u met zo veel mogelijk informatie en argumenten. Het spel van argument en tegenargument dat zo ontstaat, kan de kwaliteit van het gesprek ten goede komen: verschillende inzichten kunnen leiden tot verantwoorde, afgewogen beslissingen en originele oplossingen.

Als het gesprek moet leiden tot overeenstemming is het belangrijk dat beide gesprekspartners op een constructieve manier omgaan met de kritiek die ze krijgen. Een 'ja, maar'-gesprek, waarin beide gesprekspartners nauwelijks naar elkaar luisteren en alleen hun eigen standpunt met bijbehorende argumenten blijven herhalen, moet dan voorkomen worden. De volgende richtlijnen kunnen helpen:

- Wees expliciet. Laat uw kritiek niet alleen doorklinken in uw toon of blijken uit uw gelaatsuitdrukking, maar zeg duidelijk: "Ik heb problemen met..." of "Ik ben het er niet mee eens dat...". De kritiek wordt op die manier vaak minder persoonlijk opgevat en een ruziënde sfeer kan worden voorkomen.
- Spreek in de ik-vorm. Door uw kritiek te formuleren in termen als "Ik vind..." of "Ik denk..." in plaats van "Jij bent..." of "Het is..." presenteert u de kritiek als uw persoonlijke mening. Uw kritiek komt daardoor minder absoluut over.
- Richt uw kritiek op de inhoud en niet op de persoon. Dus bijvoorbeeld niet: "Wat ben je ongenueanceerd...", maar: "Volgens mij zit het ingewikkelder in elkaar".
- Maak duidelijk waarop u precies reageert. Om te voorkomen dat u en uw gesprekspartner slechts eigen standpunten en argumenten blijven herhalen en niet of nauwelijks op elkaar reageren, is het belangrijk dat u duidelijk aangeeft waarop u precies kritiek heeft en uw argument laat aansluiten op wat uw gesprekspartner gezegd heeft. Vat kort samen wat de ander heeft gezegd voordat u hierop reageert.
- Geef uw gesprekspartner kans op een weerwoord.

- Toon begrip voor het standpunt van uw gesprekspartner. Dat betekent niet dat u het ermee eens bent, maar u geeft een signaal dat u de argumenten van de ander serieus neemt. Alleen al een uitdrukking als "Ik kan me voorstellen dat je er zo over denkt" – op het goede moment en op de goede toon uitgesproken – kan een positieve bijdrage aan de sfeer in het gesprek betekenen.

Wil je de koffiepauzes afschaffen? Dit zou een erg domme zet van je zijn! Je vergeet dat deze koffiepauzes een positieve invloed hebben op de sfeer op de afdeling. En denk ook eens aan alle informatie die informeel uitgewisseld wordt tijdens dit halfuurtje.

Niet constructief – De spreker scherpt de tegenstelling aan.

Als ik het goed begrijp, vind je dat de koffiepauzes 's ochtends te lang duren en zie je liever dat de gezamenlijke pauzes zich beperken tot de lunch. Ja, ik kan me daar wel iets bij voorstellen, maar ik ben het toch niet met je eens. Ik denk dat de koffiepauzes juist erg belangrijk zijn, niet alleen voor de sfeer op de afdeling, maar zeker ook vanwege het informatieve karakter. Ik ben bang dat het afschaffen van de koffiepauzes ten koste gaat van het teamgevoel.

Constructiever – De spreker is niet minder duidelijk, maar stelt zich coöperatiever op.

Techniek: reageren op kritiek

Niet alleen degene die kritiek levert moet op zijn woorden passen; dat geldt ook voor degene die kritiek ontvangt. Wilt u het gesprek zo zakelijk mogelijk houden, dan zijn de volgende aanwijzingen belangrijk:

- Hoor de kritiek rustig aan. Luister goed naar de bezwaren van uw gesprekspartner en laat hem uitspreken. Ga niet meteen in de verdediging "Ja, maar..." Blijf rustig en probeer de kritiek niet op te vatten als een persoonlijke aanval.
- Neem de kritiek serieus. Een gesprek is alleen constructief als u de tegenargumenten van uw gesprekspartner serieus neemt. U kunt dat laten blijken door non-verbaal gedrag, door de tegenargumenten samen te vatten en door inhoudelijk te reageren.
- Reageer op de inhoud van de kritiek. Als iets u nog niet duidelijk is, vraag dan door. Bevestig reële tegenargumenten en maak ook duidelijk waarmee u het niet eens bent.

11.4.5 Reageren op gedrag

In sommige gesprekken is het nodig commentaar te geven op het gedrag dat uw gesprekspartner wel eens vertoont. Gesprekstypen waarbij u hiermee zeker te maken zult krijgen zijn het functionerings- en het beoordelingsgesprek. Als een medewerker goed functioneert of als het oordeel positief is, zal het niet moeilijk zijn om dat duidelijk te maken. Het wordt lastig als het oordeel negatief is.

Ook het verloop van het gesprek zelf kan aanleiding zijn om het gedrag van de ander aan de orde te stellen, bijvoorbeeld als u geïrriteerd raakt over wat u tijdens het gesprek ervaart als geklaag of gezeur. Voor een werkbare sfeer kan het verstandig zijn aan uw emoties aandacht te schenken.

Techniek: standpunt geven en argumenteren

Als er in een functionerings- of beoordelingsgesprek iets negatiefs gezegd moet worden, is het vaak het beste om dat maar meteen duidelijk en direct te doen. Dat is wel moeilijk, maar meestal heeft het grote nadelen eromheen te draaien: de sfeer wordt er toch niet beter van en de kans dat de boodschap goed overkomt, wordt alleen maar kleiner.

Duidelijk en direct is niet hetzelfde als tactloos en denigrerend. Als u kritiek hebt op iemands gedrag is het verstandig dat weloverwogen naar voren te brengen.

- Wees actueel. Haal geen oude koeien uit de sloot, maar richt u op gedrag dat recent heeft plaatsgevonden.
- Richt uw kritiek op gedrag, niet op eigenschappen of intenties. Hoewel kritiek op iemands gedrag altijd persoonlijk opgevat zal worden, komt uw kritiek minder beschuldigend over als u uw kritiek zo veel mogelijk richt op iemands gedrag in plaats van op zijn persoon.
- Beperk u tot veranderbaar gedrag. Dat iemand niet tegen zijn verlies kan, kan u storen, maar het is niet of moeilijk te veranderen. Kritiek heeft dan weinig zin. Beperk uw kritiek tot veranderbaar gedrag en maak duidelijk in welke richting het gedrag naar uw mening zou moeten veranderen.

- Je bent dikwijls onverschillig en onzorgvuldig.
- Je hebt weinig aandacht voor het belang van de zaak.
- Je gedraagt je vaak onvriendelijk tegenover de klanten.

Met de eerste zin geeft de spreker kritiek op *eigenschappen* van de gesprekspartner; dat is bedreigend. Met de tweede zin geeft hij kritiek op *intenties*; dat is beschuldigend en bovendien nooit bewijsbaar. Met de derde zin levert hij kritiek op *gedrag*; dat is zakelijker en het is bespreekbaar.

Techniek: metacommunicatie

Als u vindt dat uw gesprekspartner zich in het gesprek niet prettig gedraagt, kunt u proberen dat gedrag expliciet aan de orde te stellen: vertel wat u niet bevalt. Belangrijk zijn dan de aanwijzingen over feedback geven die u vindt in paragraaf 1.5.2: geef zowel positieve als negatieve feedback, geef productieve feedback en geef feedback in de ik-vorm.

Techniek: tijd winnen

Een lastig moment in een gesprek is, als u zich overvallen voelt door uw gesprekspartner. Het kan zijn dat hij met onverwachte informatie of argumenten komt, of dat hij u op een of andere manier 'in de val laat lopen'.

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

uzelf helder op een rij te krijgen. Het beste is om dat expliciet naar voren te brengen: "Dit overvalt me, ik heb behoefte om hier even over na te denken." Probeer daarna stap voor stap duidelijkheid te krijgen over de nieuwe informatie. U kunt vragen om nadere toelichting of u vraagt om alle punten nog eens samen te vatten. Intussen wint u tijd om uw eigen standpunt te bepalen. Bovendien biedt datgene wat de ander naar voren brengt misschien aanknopingspunten om adequaat te reageren. Als het érg lastig wordt, kunt u voorstellen om het gesprek nog niet af te ronden maar er in een volgend gesprek nog eens op terug te komen.

Kernpunten uit hoofdstuk 1.1

Een zakelijk gesprek kenmerkt zich doordat het:

- geïnstitutionaliseerd is;
- een zakelijk doel dient;
- op afspraak plaatsvindt;
- een vaste rolverdeling kent.

Vorbereiding

De voorbereiding op een zakelijk gesprek bestaat uit een oriëntatie op het doel van het gesprek, de gesprekspartner en randvoorwaarden als de duur, verslaglegging en locatie van het gesprek. Daarnaast kan vooruitgekeken worden naar de structuur en inhoud van het gesprek.

Het gesprek

- De inleiding van het gesprek bevat grofweg vier elementen: opening, doelaanduiding, vooruitblik op de structuur en afspraken over randvoorwaarden.
- In de kern van het gesprek worden de inhoudelijke thema's besproken. De wijze waarop deze thema's besproken worden, ligt vaak vast in vaste gespreksstructuren.
- In de afsluiting vatten de gesprekspartners de gesprekspunten samen. Ze gaan tevens na of de gespreksdoelen bereikt zijn. Het zakelijke gedeelte van het gesprek wordt afgesloten met eventuele vervolgafspraken. Als het zakelijke gedeelte is afgerond, is het belangrijk om af te sluiten met social talk, om de goede verhoudingen ook in een volgende afspraak te kunnen benutten.

Structuur van het gesprek

Om een zakelijk gesprek goed te laten verlopen, wordt vaak gebruikgemaakt van vaste structuren (zie paragraaf 2.2). Behalve van de vaste structuren wordt veel gebruikgemaakt van de conventies van standaard-gespreksoorten.

Gespreksoorten

- In een sollicitatiegesprek proberen selecteur en sollicitant zich een mening te vormen over respectievelijk de geschiktheid van de sollicitant en de aantrekkelijkheid van de functie.
- In een opdrachtgesprek proberen de deelnemers (opdrachtgever en opdrachtnemer) het eens te worden over de inhoud en uitvoering van een opdracht.
- In zowel een functionerings- als een beoordelingsgesprek staat het functioneren van een medewerker centraal. In een functioneringsgesprek bespreken leidinggevende en medewerker gezamenlijk hoe de medewerker in een bepaalde periode heeft gefunctioneerd. In een beoordelingsgesprek geeft de leidinggevende een oordeel over het functioneren van de medewerker.

- Het onderzoeksinterview wordt meestal gebruikt in zogenaamde kwalitatieve onderzoeken, waarbij de onderzoeker op zoek is naar genuanceerde informatie van een beperkt aantal personen.
- In een adviesgesprek helpt een adviseur bij het oplossen van een probleem van een adviesvrager. Er zijn drie varianten op deze gesprekssoort: het tell-and-sellgesprek, het tell-and-listengesprek, en het dilemma-counselinggesprek.

Vaardigheden

- Door te structureren zorgen gespreksdeelnemers dat een gesprek systematisch en ordelijk verloopt.
- Door vragen te stellen, samen te vatten en luistersignalen te geven, wordt een gesprekspartner gestimuleerd informatie te delen.
- Informeren, argumenteren en enthousiasmeren zijn technieken om een gesprekspartner te winnen voor standpunten en ideeën.