



Gesprekken in organisaties

Yvonne Gramsbergen-Hoogland
Henk van der Molen

Vijfde druk



Noordhoff Uitgevers

Gesprekken in organisaties

**Yvonne Gramsbergen-
Hoogland**

Henk van der Molen

Vijfde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Rocket Industries, Groningen

Omslagillustratie: Getty Images

Hoofdstukopeningen: Beeldarchief Noordhoff uitgevers bv

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,
9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

0 / 13

© 2013 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, <http://www.reprorecht.nl>). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84054-9

ISBN 978-90-01-81542-4

NUR 813

Woord vooraf bij de vijfde druk

Dit boek is geschreven voor studenten die zich voorbereiden op een leidinggevende taak in organisaties. Vanuit het beroepenveld wordt steeds vaker het belang benadrukt van communicatieve vaardigheden waarover werkgevers en werknemers, naast hun vakkennis, moeten beschikken.

De gedachte dat sommigen van nature goed leiding kunnen geven en anderen dat nooit zullen leren, is inmiddels achterhaald en heeft plaatsgemaakt voor de mening dat communicatieve vaardigheden wel degelijk geleerd kunnen worden. Het vak 'communicatieve vaardigheden' heeft nu een vaste plek verworven in het curriculum van vele hbo- en wo-opleidingen. Met dit boek hopen wij een bijdrage te kunnen leveren aan het programma van die opleidingen.

De auteurs van dit boek waren op het moment dat zij de eerste druk van dit boek schreven (1992) als docent verbonden aan respectievelijk de Faculteit Economie van de Hanzehogeschool, Groningen en de Vakgroep Psychologie van de Rijksuniversiteit Groningen (RUG). Bij het onderwijs over gespreksvoering in een organisatie werd door hen gebruikgemaakt van losse artikelen, hoofdstukken uit boeken en zelfgeschreven syllabi omdat een duidelijke en geïntegreerde behandeling van dat thema op de Nederlandse markt ontbrak. Hoewel die aparte stukken elk veel nuttigs bevatten, ontstond de behoefte een beter 'leerboek' te ontwikkelen. Inmiddels heeft het boek zijn waarde bewezen bij tal van opleidingen.

Aan de totstandkoming van dit boek hebben verschillende mensen een bijdrage geleverd. We willen hen hier bedanken. De hoofdstukken 5 en 7 over het selectiegesprek en het functioneringsgesprek werden in het kader van de cursus 'Het gesprek in de bedrijfssituatie' door Mirjam de Meijer en Gerrit Lang in de steigers gezet. In deze hoofdstukken is dankbaar gebruikgemaakt van en aangesloten op eerdere teksten.

Wij zijn de collega's van de vakgroep Communicatieve Managementvaardigheden van de Hanzehogeschool, Faculteit Economie, zeer erkentelijk omdat zij een voortdurende belangstelling voor de voortgang van dit boek aan de dag hebben gelegd en oefeningen en rollenspelen beschikbaar hebben gesteld. In het bijzonder bedanken wij Ypie Wiersma en Mariëlle Wopereis die commentaar leverden op eerdere versies van dit boek.

Graag willen we de heer Aebele Kluwer, uitgever van vakinformatie Aeneas in Best, bedanken voor het leveren van zijn opbouwende kritiek op de uitgeverijcasus 'Emprimee BV'. Zijn commentaar heeft ertoe bijgedragen dat de casus zo realistisch mogelijk is geworden. Renate Dam heeft geassisteerd bij het herschrijven van de praktijkvoorbeelden en heeft oefeningen en rollenspelen verzameld. Hiervoor ook onze hartelijke dank.

De in 1996 verschenen tweede druk van dit boek week in een aantal opzichten af van de eerste druk. De opvallendste verandering was dat de organisatie Bouw BV, die in de eerste druk de rode draad vormde, is vervangen door

de uitgeverij Emprimee BV. De voornaamste reden voor deze verandering was dat wij meenden dat de organisatie van een uitgeverij wat meer tot de verbeelding zou spreken van de studenten voor wie dit boek bedoeld is. Voor commentaar en suggesties voor aanvullingen op de tweede druk zijn we dank verschuldigd aan Marijke Deveer en haar collega's, docenten aan de Faculteit Economie van de Hanzehogeschool Groningen.

In de derde druk is een hoofdstuk toegevoegd over het adviesgesprek (hoofdstuk11).



De afgelopen twee decennia heeft het boek zich mogen verheugen in een steeds toenemende belangstelling, vooral vanuit het onderwijs. Sinds de eerste druk zijn er meer dan 110.000 exemplaren van verkocht. We hebben gepoogd het nut van het boek verder te verhogen door de ontwikkeling van een website bij het boek (www.gesprekkeninorganisaties.noordhoff.nl). Via die site kunnen studenten interactieve oefeningen doen die betrekking hebben op de in deel I behandelde basisgespreksvaardigheden en op hoofdstuk 6 en 7 over sollicitatiegesprek en functioneringsgesprek en in deel 2 over tweegesprekken. We hopen in de toekomst verder te werken aan de ontwikkeling van vergelijkbare oefeningen bij de overige hoofdstukken in het boek.

Zowel in de vierde druk van 2008 als deze vijfde druk in 2012 hebben we de tekst geactualiseerd en aangepast aan de moderne tijd. Bovendien is aan deel 2 van het boek over tweegesprekken een hoofdstuk toegevoegd; dat gaat over het loopbaangesprek. We hopen dat de wijzigingen de toegankelijkheid van het boek ten goede zullen komen en blijven ons aanbevelen houden voor commentaar.

Onnen / Rotterdam, juni 2012

Inhoud

Inleiding 9

Situatiebeschrijving uitgeverij Emprimee BV 11

Deel 1

Basisgespreksvaardigheden 15

1 Luistervaardigheden 17

1.1 'Niet'-selectieve luistervaardigheden 18

1.2 Selectieve luistervaardigheden 20

2 Zendervaardigheden 31

2.1 De zender neemt het initiatief 32

2.2 De zender reageert 40

3 Regulerende vaardigheden 45

3.1 Openen van het gesprek, doelen stellen 46

3.2 Verloop van het gesprek sturen 46

3.2 Terugkoppelen naar (begin)doelen 47

3.3 Afsluiten van het gesprek 47

Deel 2

Tweegesprekken 51

4 Interviewen 53

4.1 Drie interviewtypen 54

4.2 Voorbereiding op het open interview 55

4.3 Afname van het open interview 56

4.4 Voorbereiding op het half-gestandaardiseerd interview 57

4.5 Afname van het half-gestandaardiseerd interview 58

5 Selectiegesprek 63

5.1 Doelen van het selectiegesprek 65

5.2 Methode bij een selectiegesprek 65

5.3 Basishouding van de selecteur 67

5.4 Vaardigheden in de verschillende fasen van het gesprek 67

6 Sollicitatiegesprek 75

- 6.1 Voorbereiding op het sollicitatiegesprek 76
- 6.2 Vaardigheden bij het voeren van een sollicitatiegesprek 78

7 Functioneringsgesprek 87

- 7.1 Plaats binnen het gehele personeelsbeleid 88
- 7.2 Doel en voorwaarden van het functioneringsgesprek 90
- 7.3 Voorbereiding op het functioneringsgesprek 91
- 7.4 Rollen in het functioneringsgesprek 91
- 7.5 Beoordelingsfouten 91
- 7.6 Een gespreksmodel met vaardigheden 93

8 Loopbaangesprek 101

- 8.1 Doelen van het loopbaangesprek 102
- 8.2 Onderscheid tussen loopbaangesprek en functionerings- en beoordelingsgesprek 103
- 8.3 Voorbereiding op het loopbaangesprek 104
- 8.4 Verloop van het loopbaangesprek 109

9 Gesprek over persoonlijke problemen 115

- 9.1 Diagnose-receptmodel versus samenwerkingsmodel 116
- 9.2 Een gespreksmodel met vaardigheden 120

10 Verkoopgesprek 129

- 10.1 Voorbereiding op het verkoopgesprek 130
- 10.2 Structuur van het verkoopgesprek 131
- 10.3 Vaardigheden bij het voeren van een verkoopgesprek 135

11 Adviesgesprek 139

- 11.1 Tell-and-explain-variant 140
- 11.2 Tell-and-listen-variant 141
- 11.3 Dilemma-counseling-variant 144
- 11.4 Valkuilen voor de adviseur 146

12 Slechtnieuwsgesprek 151

- 12.1 Twee slechtnieuwssituaties 152
- 12.2 Fase 1 Slecht nieuws meteen brengen 153
- 12.3 Fase 2 Omgaan met reacties 154
- 12.4 Fase 3 Zoeken naar oplossingen 158

Deel 3

Groepsgesprekken 161

13 Vergaderen 163

- 13.1 Doel van de vergadering 164
- 13.2 Rollen van deelnemers aan een vergadering 164

- 13.3 Taakgericht en mensgericht gedrag [165](#)
- 13.4 Taken voor, tijdens en na de vergadering [167](#)
- 13.5 Structuur van de vergadering [170](#)

14 Besluitvorming [177](#)

- 14.1 Voor- en nadelen van gezamenlijke besluitvorming [178](#)
- 14.2 Fasen in het besluitvormingsproces [179](#)
- 14.3 Een verkorte versie van het besluitvormingsproces [182](#)
- 14.4 Voetangels en klemmen [183](#)
- 14.5 Drie technieken om oplossingen te ontwikkelen [185](#)

15 Conflicthantering [189](#)

- 15.1 Kenmerken van de conflictsituatie [190](#)
- 15.2 Conflicthanteringsgedrag [192](#)
- 15.3 Gedrag dat conflicten oproept [195](#)
- 15.4 Conflicthanteringsgesprek [197](#)
- 15.5 Conflicthantering met behulp van een bemiddelaar (mediator) [197](#)
- 15.6 Mediation als beroep [198](#)
- 15.7 Model voor een conflicthanteringsgesprek [199](#)

16 Onderhandelen [203](#)

- 16.1 Onderhandelaarsgedrag [204](#)
- 16.2 Onderhandelingsruimte [205](#)
- 16.3 Onderhandelingsituaties [206](#)
- 16.4 Onderhandelingsvaardigheden [207](#)
- 16.5 Harvard-methode [210](#)
- 16.6 Model voor een onderhandelingsgesprek [212](#)

17 Presenteren [217](#)

- 17.1 Voorbereiding van de presentatie [218](#)
- 17.2 Een presentatie houden [221](#)
- 17.3 Ingaan op reacties [224](#)

Oefeningen per hoofdstuk [227](#)

Aanbevolen literatuur en dvd's [264](#)

Literatuuroverzicht [267](#)

Register [269](#)

Over de auteurs [274](#)

Inleiding

Organisaties zijn netwerken van mensen. Mensen die, veelal mondeling, met elkaar moeten communiceren, omdat zij anders de taken niet kunnen uitvoeren die nodig zijn om de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Een algemeen probleem voor studenten die zich voorbereiden op een leidinggevende taak in organisaties is dat 'organisatie' en 'communicatie' abstracte begrippen zijn. Het is van belang dat die begrippen concreet gemaakt worden. Waar gaan de gesprekken over? Welke mensen voeren de gesprekken? Wat is het doel van de gesprekken? Dit boek is bedoeld om studenten van dienst te zijn bij het ontwikkelen van een theoretisch kader voor verschillende soorten gesprekken en een leidraad te bieden bij het aanleren van vaardigheden om die gesprekken op een professionele manier te voeren.

Dit boek bestaat uit drie delen. In deel 1 worden de *basisgespreksvaardigheden* behandeld die in vrijwel elke professionele gespreksituatie van belang zijn. Deze basisvaardigheden zijn te beschouwen als de bouwstenen voor de gesprekstypen die in deel 2 *Tweegesprekken* en deel 3 *Groepsgesprekken* behandeld worden. In het eerste deel wordt een onderscheid gemaakt tussen luistervaardigheden (hoofdstuk 1), zendervaardigheden (hoofdstuk 2) en regulerende vaardigheden, waarmee men de regie van het gesprek in handen houdt (hoofdstuk 3). De besproken vaardigheden zijn deels ontleend aan de microtrainingmethode van Ivey (1978), een stap-voor-stapmethode waarbij de complexiteit van de vaardigheden steeds verder toeneemt, en deels aan het boek *Psychologische gespreksvoering* van Lang en Van der Molen (2012).

Deel 2 gaat over gesprekken die in de meeste organisaties gevoerd moeten worden door medewerkers: het interview (hoofdstuk 4), het selectiegesprek (hoofdstuk 5), het functioneringsgesprek (hoofdstuk 7), het loopbaangesprek (hoofdstuk 8), het gesprek over persoonlijke problemen (hoofdstuk 9), het verkoopgesprek (hoofdstuk 10), het adviesgesprek (hoofdstuk 11) en het slechtnieuwsgesprek (hoofdstuk 12). Hoofdstuk 6 over het sollicitatiegesprek heeft niet de medewerker die al werkzaam is in de organisatie als vertrekpunt, maar degene die daarin poogt binnen te komen: de sollicitant. In elk hoofdstuk wordt zowel aandacht besteed aan de opbouw van het gesprek als aan de vaardigheden die nodig zijn om het gesprek zo te voeren dat het aan zijn doel beantwoordt. In dit deel gaat het om de wisselwerking tussen de gesprekspartners. Met name bij de hoofdstukken 5 en 7 is voortgebouwd op informatie in het 'draaiboek' bij de cursus 'Professionele gespreksvoering in bedrijfssituaties' van De Meijer en Lang (1987).

In deel 3 wordt een aantal gespreksituaties behandeld waarbij meer dan twee personen betrokken zijn: vergaderen (hoofdstuk 13), besluitvorming (hoofdstuk 14), conflicthantering (hoofdstuk 15), onderhandelen (hoofdstuk 16) en presenteren (hoofdstuk 17). Het gaat hierbij vooral om de rol van de gespreksleider, die de complexiteit die ontstaat, doordat verschillende zenders en verschillende ontvangers aan het gesprek deelnemen, moet kunnen hanteren. Hij moet niet alleen structuur kunnen aanbrengen, maar ook aandacht besteden

aan de verschillende deelnemers en hun bijdragen en daarbij tevens het doel van het gesprek in de gaten houden.

De praktische voorbeelden die in de drie delen beschreven worden, zijn gesitueerd in de gefingeerde uitgeverij Emprimee BV. We hebben hiervoor gekozen om de toepassing van gespreksvaardigheden en gespreksmodellen concreet te kunnen beschrijven.

Situatiebeschrijving uitgeverij Emprimee BV

Emprimee BV is een uitgeverij die vaktijdschriften uitgeeft. Hierna volgt een beschrijving van het ontstaan, de organisatiestructuur, het product, de medewerkers en de communicatiestructuur van de uitgeverij.

Ontstaan van Emprimee BV

Jan Pieter de Graaf komt uit een uitgeversfamilie. Na de havo volgt hij een hbo-opleiding met een specifieke studierichting voor het ondernemerschap in het midden- en kleinbedrijf, Small Business. Hij werkt een aantal jaren bij twee verschillende bedrijven, een papierhandelsonderneming en een grafisch bedrijf.

Na tien jaar begint het ondernemersbloed te jeuken en besluit hij zelf een kleine uitgeverij over te nemen die de uitgave verzorgt van een tijdschrift voor het midden- en kleinbedrijf. Hij herinnert zich Steven Hertzog, een vriend uit zijn studietijd, die arbeids- en organisatiepsychologie studeerde en als freelancer werkzaam is voor verschillende vaktijdschriften. Hij stelt hem voor mededirecteur te worden van de uitgeverij. Samen beginnen ze de uitgave van het vaktijdschrift voor het midden- en kleinbedrijf, dat een armetierig bestaan leidde, nieuw leven in te blazen. Ze zijn dan beiden 31, energiek en vol werklust en zeer creatief in het bedenken van nieuwe concepten. Na vijf jaar geven ze drie vaktijdschriften uit en zijn hun plannen voor een vierde in een vergevorderd stadium.

Op dit moment heeft Emprimee BV dertig mensen in vaste dienst en tien freelance-medewerkers.

De organisatiestructuur

De beide directeuren Jan Pieter de Graaf en Steven Hertzog hebben de taken als volgt verdeeld. Onder Jan Pieters verantwoordelijkheid valt het commerciële gedeelte: de drie tijdschriften en de afdeling Advertenties &

Acquisitie. Steven geeft leiding aan de ondersteunende diensten: de afdelingen Bedrijfsadministratie, Distributie en Vormgeving. De drie tijdschriften onder leiding van Jan Pieter hebben elk een hoofdredacteur die verantwoordelijk is voor het tijdschrift. De hoofdredacteur, een deskundige uit de branche waarop het tijdschrift zich richt, coördineert de werkzaamheden rond het betreffende tijdschrift en wordt geassisteerd door een bureausecretaris. Elk tijdschrift heeft tevens een eindredacteur die verantwoordelijk is voor de teksten. De tijdschriften worden buitenshuis gedrukt. Er verschijnen overigens niet alleen gedrukte versies van de tijdschriften, ze worden ook uitgeleverd op het internet. Verder valt de afdeling Advertenties & Acquisitie met aan het hoofd een salesmanager, zoals gezegd, ook onder Jan Pieters leiding.

De ondersteunende staf bestaat uit drie afdelingen: de afdeling Bedrijfsadministratie, de afdeling Distributie, waar de verzendings naar abonnees en punten voor de losse verkoop plaatsvindt, en de afdeling Vormgeving, waar de lay-out en de omslagen van de drie tijdschriften worden verzorgd. Steven is eindverantwoordelijke voor deze drie afdelingen.

Beide directeuren worden geassisteerd door Ian Mos, directiesecretaris.

Het product

De uitgeverij geeft op het ogenblik drie tijdschriften uit, elk voor een specifieke beroepssector: het midden- en kleinbedrijf, het onderwijs en de gezondheidszorg. De plannen voor een vierde tijdschrift, bestemd voor het bank- en verzekeringswezen, liggen klaar.

De inhoud van de tijdschriften heeft als grootste gemene deler: managementinformatie. Elk van de vier tijdschriften is bedoeld voor leidinggevenden in de verschillende sectoren.

De inhoud moet voldoen aan de volgende eisen:

- bevorderen van integratie tussen de verschillende functies binnen organisaties waarvoor het tijdschrift is bedoeld
- verschaffen van modellen, ideeën en oplossingen uit andere organisaties
- verschaffen van theoretische achtergrondinformatie door deskundigen die een verbinding aanbrengen tussen theoretische visie en praktijkervaring

De tijdschriften dragen alle als titel de naam van een mythologische beschermer van de beroepsgroep: *Hermes* van de handel, *Pallas* van de wijsheid en *Asklepios* van de gezondheid. Waarschijnlijk gaat het tijdschrift voor het bank- en verzekeringswezen *Apollo* heten. De oplage van de tijdschriften is voor *Hermes* 25.000, voor *Pallas* 15.000 en voor *Asklepios* 7.750. Zij verschijnen alle twaalf keer per jaar. Verder geeft Emprimee BV nog een aantal losbladige handboeken uit voor de branches waarop de tijdschriften zich richten.

De medewerkers

Het merendeel van de medewerkers van Emprimee BV heeft een opleiding op universitair of hbo-niveau. De redacteuren, journalisten, medewerkers van de afdeling Vormgeving en managers van de verschillende bureaus en afdelingen behoren tot die groep. De hoofdredacteuren en journalisten hebben bovendien ervaring in de branche waarop hun tijdschrift gericht is. Zij variëren in leeftijd van 22 tot 50 jaar.

Hoofdredacteur Dick Bottema van *Hermes* (het tijdschrift voor het midden- en kleinbedrijf) studeerde bedrijfskunde en was eerder bedrijfsleider bij een productiebedrijf voor plastic buizen. Daarnaast was hij freelance-medewerker voor een regionaal dagblad. Hij werkt sinds vijf jaar bij Emprimee BV. Naast een commerciële en praktische instelling heeft hij veel belangstelling voor de ontwikkelingen in het denken over management. Hij is zeer belezen en heeft de naam binnen Emprimee de bewaker van de kwaliteit van de teksten te zijn. Geen trendy gezwam, maar goed onderbouwde artikelen die de kritische lezer blijven boeien.

Engelien Hoffmann coördineert sinds een jaar de werkzaamheden rondom *Pallas*, het

tijdschrift voor leidinggevendend in het onderwijs. Zij heeft een journalistieke achtergrond, studeerde aan de Hogeschool voor de Journalistiek, waar zij later als docent werkzaam was. Daarnaast werkte zij als columniste bij een dagblad. Zij is vanaf de start van het tijdschrift *Pallas* betrokken geweest bij de uitgeverij, eerst als freelancer maar na een jaar als vaste medewerker. Zij is een van de oudste medewerkers bij Emprimee.

Voor het tijdschrift *Asklepios* is Francien Zeldenrust een goed ingevoerde redacteur. Zij werkte als hoofdverpleegkundige enige jaren in een Academisch Ziekenhuis. Zij rekent het tot haar voornaamste taak voortdurend voeling te houden met haar achterban. Daarnaast probeert zij de relatie te verbeteren of op te bouwen met collega's uit andere uitgeverijen van tijdschriften op het gebied van de gezondheidszorg. Ze is daarvoor veel op reis. Vooral Amerika is voor haar het Mekka van het 'medical magazine'. Haar budget laat echter niet toe, dat zij zo vaak als zij zelf nodig acht een ticket aanschaft naar de States. Dit is een bron van voortdurende spanning tussen haar en Jan Pieter.

Arnold van Dijk, salesmanager van de afdeling Advertenties & Acquisitie, en Bastiaan de Groot, businessmanager van de afdeling Bedrijfsadministratie, hebben respectievelijk een heao-CE- (commercieel-economisch) en een heao-BE-opleiding (bedrijfseconomisch). Het zijn beiden dertigers, die met veel inzet leidinggeven aan hun afdelingen.

Chris Demmers heeft de meao-CE gevolgd. Hij is pas 22 en toont aan over leidinggevendende capaciteiten te beschikken. Via een uitzendbureau is hij bij Emprimee BV terechtgekomen. Hij heeft inmiddels een vaste aanstelling en is hoofd van de afdeling Distributie. Hij maakt snel carrière binnen de uitgeverij.

Gerald Bassano, art director van de afdeling Vormgeving, is een getalenteerde jonge man, die, opgegroeid in Nederland, zijn wortels heeft liggen in Italië. Hij heeft een opleiding tot designer gevolgd. Een jaar of wat geleden waren Jan Pieter de Graaf en Steven Hertzog op zoek naar een man of vrouw die in staat zou zijn een tijdschrift

'behalve geest ook body te geven en van het ontwerp een driedimensionaal object zou kunnen maken dat veel managers in hun huis willen hebben'. In Gerald Bassano menen zij die persoon gevonden te hebben. Vaktijdschriften moeten meer en meer een glossy uitstraling hebben.

Ian Mos, directiesecretaris, is een duizendpoot, een wandelende encyclopedie; hij kent de agenda uit zijn hoofd. Deze veertiger, eerder secretaris bij een hbo-instituut, is twee jaar geleden in dienst gekomen bij Emprimee BV.

De communicatiestructuur

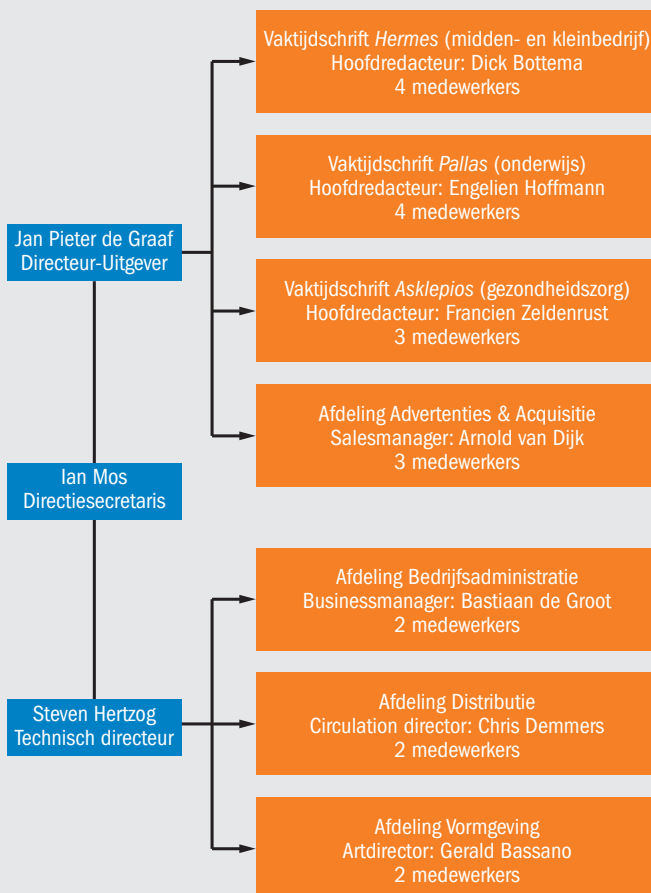
Emprimee BV wil een 'platte' organisatie zijn. Dat betekent dat overleg in de breedste zin noodzakelijk is. Wekelijks vindt er werkoverleg plaats binnen de teams. Alle teams en afdelingen zijn in één pand gehuisvest,

zodat ook dagelijks overleg op een gemakkelijke manier mogelijk is.

De directie zit midden in het gebouw en de weg daarheen is open en gemakkelijk. Directie en medewerkers streven naar een kameraadschappelijke en gelijkwaardige verhouding die het beste tot uitdrukking komt in een regelmatig overleg over alle ins en outs die de uitgeverij betreffen.

Via personeelsuitjes wordt ook getracht de informele verhoudingen binnen het bedrijf op peil te houden. Partners van de medewerkers zijn daarbij steeds van harte welkom. Ook met de externe relaties streeft Emprimee BV naar een openhartige en respectvolle verhouding. Niet dat dit ideaal altijd verwezenlijkt wordt, maar openheid moet een essentieel onderdeel van de bedrijfscultuur blijven. Beide directeuren trachten daarnaar te handelen en hun medewerkers tot voorbeeld te dienen.

Organogram Emprimee BV



DEEL 1

Basisgespreks- vaardigheden

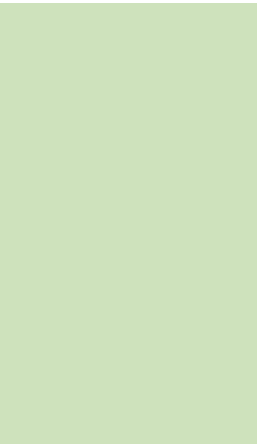
- 1 Luistervaardigheden 17**
- 2 Zendervaardigheden 31**
- 3 Regulerende vaardigheden 45**

In elke organisatie waar mensen samenwerken, moet gepraat worden. Er worden gesprekken gevoerd over de taken die verricht worden, over de onderlinge verhoudingen en over zaken die veranderd of verbeterd moeten worden. Daarbij moeten afspraken worden gemaakt en contacten worden gelegd met de buitenwereld. Hoe leer je dat? In de praktijk van de organisatie waarin je gaat werken? Vast en zeker. Maar je hebt een streepje voor wanneer je jezelf er van tevoren al in hebt verdiept en vaardigheden hebt ontwikkeld, die vervolgens in de praktijk van de organisatie kunnen worden aangescherpt en verfijnd.

Wanneer je de verschillende soorten gesprekken waarmee je te maken krijgt, op een goede manier wilt voeren, heb je daarvoor een aantal bouwstenen nodig. We noemen die bouwstenen de *basisgespreksvaardigheden*. In dit eerste deel behandelen we de basisgespreksvaardigheden die bij communicatie altijd van belang zijn. We maken een onderscheid tussen luister- en zendervaardigheden. Zendervaardigheden kunnen we weer indelen in *assertieve* en *regulerende* vaardigheden.

Deel 1 is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 1 bespreken we de luistervaardigheden: vaardigheden die je gebruikt om de gesprekspartner te begrijpen en te stimuleren tot verder praten. Daarna komen in hoofdstuk 2 de zendervaardigheden (assertieve vaardigheden) aan bod; daarmee maak je op een heldere manier duidelijk wat je bedoelt. Ten slotte worden in hoofdstuk 3 de regulerende vaardigheden behandeld, waarmee je de regie over het gesprek in handen houdt. We kiezen voor deze opbouw om twee redenen. In de eerste plaats is zowel uit onderzoek als uit onze eigen trainingspraktijk gebleken dat een opbouw van relatief eenvoudige vaardigheden naar moeilijker vaardigheden het leerproces ten goede komt. Nu zijn de luistervaardigheden over het algemeen iets eenvoudiger dan de zendervaardigheden; daarom behandelen we die als eerste en daarna de zendervaardigheden. Voor elk professioneel gesprek is het van belang dat er een zekere orde in wordt aangebracht. Daarvoor zijn regulerende vaardigheden nodig. Die worden behandeld in hoofdstuk 3. Je hebt dan al enige notie van luister- en zendervaardigheden en moet je verder bekwamen in het toepassen van die vaardigheden in het kader van een door jou geleid gesprek. Met behulp van deze basisgespreksvaardigheden kunnen heel verschillende typen gesprekken worden gevoerd. Of het nu gaat om een selectiegesprek, een werkoverleg, een functioneringsgesprek of een vergadering, steeds is het van belang dat je het gesprek goed regisseert, zo goed mogelijk luistert naar wat anderen zeggen en je eigen mening en bedoeling duidelijk naar voren brengt. Met andere woorden: beheersing van de basisvaardigheden is nodig om de verschillende typen gesprekken die in deel 2 en deel 3 behandeld worden, te kunnen uitvoeren.

Voordat we de vaardigheden nader uitwerken, staan we nog even stil bij het algemene begrip 'vaardigheid'. Volgens *Van Dale* betekent 'vaardigheid': (1) vluheid, gezwindheid..., (2) behendigheid, bekwaamheid, handigheid. De betekenis van het woord 'vaardigheid', zoals door ons bedoeld, komt het meest overeen met de tweede reeks betekenissen in *Van Dale*. We willen tevens benadrukken dat het bij *vaardigheidstraining* niet gaat om het aanleren van een aantal trucs, maar om het zo functioneel mogelijk kunnen kiezen uit een 'repertoire aan gedragmogelijkheden'. Met functioneel bedoelen we dat de toepassing van de vaardigheid bijdraagt aan de realisering van de doelen die met het betreffende gesprek worden nagestreefd.



1

Luistervaardigheden

- 1.1 'Niet'-selectieve luistervaardigheden
- 1.2 Selectieve luistervaardigheden

Wanneer je goed naar iemand luistert, heb je een aandachtige houding ten opzichte van die persoon. Daarbij let je niet alleen op de inhoud, maar ook op de emoties die eventueel een rol spelen. Je luistert dus niet alleen naar *wat* er gezegd wordt, maar ook naar *hoe* het gezegd wordt. Met behulp van je luistervaardigheden neem je actief deel aan het gesprek zonder zelf veel aan het woord te zijn. Zo stimuleer je je gesprekspartner tot verder praten. In dit hoofdstuk behandelen we een aantal verschillende luistervaardigheden: niet-selectieve en selectieve luistervaardigheden. Bij het gebruik van niet-selectieve luistervaardigheden volg je als luisteraar de verteller en oefen je weinig invloed uit op het verloop van het gesprek. Je geeft je gesprekspartner alle ruimte zijn verhaal te vertellen en stuurt (nog) niet in een bepaalde richting. Bij het gebruik van selectieve luistervaardigheden kies je er zelf voor om aan sommige onderdelen van het gesprek extra aandacht te besteden. Of je probeert de gesprekspartner naar bepaalde onderdelen van het gesprek te sturen om die verder uit te diepen.

1.1 'Niet'-selectieve luistervaardigheden

In vrijwel alle gesprekken is het van belang dat je je gesprekspartner laat merken dat je aandachtig naar hem of haar luistert. In de eerste plaats werkt dat stimulerend voor die laatste, het nodigt uit tot verder vertellen en tot openhartigheid. In de tweede plaats voorkom je misverstanden, in de letterlijke betekenis: niet goed verstaan of begrepen hebben wat de ander bedoelt.

Met 'niet'-selectieve vaardigheden bedoelen we dat de luisteraar door het gebruik ervan weinig invloed op het gesprek uitoefent. Hij laat de ander alle ruimte om zijn verhaal te vertellen en reageert eigenlijk alleen met aandacht. Deze vaardigheden zijn vooral bedoeld om de gesprekspartner te stimuleren tot praten. Het woordje 'niet' staat hier tussen aanhalingstekens, omdat 'niet'-selecteren eigenlijk onmogelijk is. Ook wanneer je als luisteraar alleen maar aandachtig bent, dan nog zul je, soms onbewust, door je houding of manier van kijken bepaalde aspecten van het verhaal met meer aandacht belonen dan andere.

Zowel door je non-verbale gedrag (subparagraaf 1.1.1) als door je verbale gedrag (subparagraaf 1.1.2) merkt de gesprekspartner of je werkelijk aandacht hebt of dat je meer met jezelf of andere dingen bezig bent. In het laatste geval wordt de gesprekspartner niet echt aangemoedigd verder te vertellen.

1.1.1 Non-verbaal gedrag

We bespreken eerst een aantal non-verbale gedragingen waaruit aandacht en interesse voor de ander kunnen blijken. Volgens Argyle (1981) vindt ongeveer de helft van de communicatie plaats langs deze non-verbale kanalen.

Gelaatsuitdrukking

Uit je gelaatsuitdrukking kan meestal al voor een groot deel opgemaakt worden of je geïnteresseerd bent in wat de ander vertelt, of dat je eigenlijk met je gedachten elders bent. Je gelaatsuitdrukking is vaak direct gekoppeld aan je gevoelens. Soms meer dan je zelf door hebt. De opmerkelijkste gelaatsuitdrukking is volgens Hackney en Courmier (1994) de glimlach.

Glimlach

Deze kan belangstelling, welwillendheid en sympathie uitdrukken, wat stimulerend op de ander werkt. Wel is een goede dosering van belang. Te veel glimlachen kan ertoe leiden dat de ander zich niet serieus genomen voelt of kan duiden op eigen onzekerheid. Zeer frequent wenkbrauwen optrekken (fronsen) kan opgevat worden als afkeuring. Wanneer je echter zo nu en dan frons, kan dat voor de ander betekenen dat je je best doet hem te begrijpen. In dat geval is fronsen een uiting van betrokkenheid, die ertoe kan leiden dat de ander gestimuleerd wordt zich nader te verduidelijken.

Fronsen

Oogcontact

Een tweede aspect van het non-verbale gedrag is het oogcontact. Stimulerend oogcontact houdt in dat jouw ogen die van de ander zo nu en dan ontmoeten. Er moet dus geen sprake zijn van een strakke fixatie, maar ook niet van geheel en al vermijden. Het eerste kan tot gevolg hebben dat de ander zich ongemakkelijk gaat voelen. 'Wat is er? Waarom zit hij me zo doordringend aan te kijken', kan dan de wat angstige gedachte zijn. In zo'n geval heeft de ander het onprettige gevoel geobserveerd te worden: 'Hij praat niet met me, hij onderzoekt me.' Vermijding van oogcontact komt vaak voort uit

Stimulerend oogcontact

Vermijding van oogcontact

eigen onzekerheid. Het zal duidelijk zijn dat je daardoor geen zelfbewuste indruk maakt. Gebrek aan aandacht uit zich ook door het vermijden van oogcontact. De luisteraar ziet van alles en nog wat, behalve de gesprekspartner. Over het algemeen heeft de luisteraar meer gelegenheid de gesprekspartner aandachtig luisterend aan te kijken dan andersom. De spreker concentreert zich op datgene wat hij wil zeggen en zal meestal pas aan het einde van een zin of een gespreksfragment de luisteraar weer aankijken. Het is als het ware een uitnodiging aan de luisteraar om te reageren: een al dan niet uitgesproken vraag of deze begrijpt waarover het gaat. De luisteraar kan daar met een verbale kleine aanmoediging op reageren (zie subparagraaf 1.1.2) of met een van de selectieve luistervaardigheden (zie paragraaf 1.2).

Lichaamshouding

Een derde non-verbaal aspect is de lichaamshouding. Dat je aandacht hebt voor de ander, kun je ook overbrengen door een ontspannen, toegenegen lichaamshouding. Door een ontspannen houding aan te nemen maak je het ook jezelf gemakkelijk goed te luisteren. Het effect op de ander is dat deze zich eveneens meer ontspannen gaat voelen. Een ontspannen gesprekspartner wekt vaak meer vertrouwen dan een onrustig kijkende en druk gebarende gesprekspartner. Deze manieren van doen worden door anderen ook gemakkelijk geassocieerd met zenuwachtigheid. Hoewel we niet willen beweren dat je nooit een spootje zenuwachtigheid mag tonen, is het voor anderen meestal prettig te praten met iemand van wie een zekere rust en stabiliteit uitgaat. Een onderuitgezakte (al te zeer ontspannen) luisteraar wekt echter meestal niet de indruk erg geïnteresseerd te zijn.

Ontspannen houding

Aanmoedigende gebaren

Als vierde aspect van non-verbaal gedrag noemen we de aanmoedigende gebaren. Met hoofdknikken en ondersteunende handgebaren, bijvoorbeeld een open uitnodigend gebaar met de handpalm naar boven, kun je je gesprekspartner stimuleren door te gaan met zijn verhaal. Drukke zenuwachtige gebaren leiden de aandacht af en belemmeren de voortgang van het gesprek.

Stiltes

Ten slotte behandelen we hier kort het hanteren van stiltes. Als luisteraar kan het soms lastig zijn om te gaan met stiltes die in het gesprek vallen. Je wordt er nerveus van ('wat wordt het nu ineens eng stil') en denkt dat je meteen iets moet zeggen om het gesprek op gang te houden. De gesprekspartner heeft echter soms wat tijd nodig om zijn gedachten te ordenen, of hij vraagt zich af hoe hij zich zal uitdrukken. Er kunnen ook momenten in een gesprek zijn, waarop de gesprekspartner even geëmotioneerd is en zichzelf eerst weer onder controle wil krijgen.

Als je aandachtig luistert, hoef je een stilte niet te snel op te vullen. Natuurlijk zijn er ook stiltes die veroorzaakt worden omdat de gesprekspartner aan het einde van zijn betoog is of niet goed weet hoe verder te gaan. In dat geval zul je als luisteraar de gesprekspartner wel moeten stimuleren met behulp van een verbale kleine aanmoediging of met een selectieve luistervaardigheid (zie paragraaf 1.2).

1.1.2 Verbaal volgen

De tweede algemene – 'niet'-selectieve – manier om aandacht te tonen is 'verbaal volgen'. Dit houdt in dat je met je opmerkingen zo veel mogelijk aansluit bij wat de ander heeft gezegd en geen nieuwe onderwerpen

aansnijdt. Het heel nauwkeurig volgen van wat de ander zegt, leidt ertoe dat deze geheel zijn eigen gedachtegang kan afmaken. Om de ander goed te begrijpen, is het nodig dat je je eigen (interpreterende) gedachten voorlopig opzij zet. Om goed 'verbaal te volgen' kun je je in het gesprek beperken tot het geven van 'kleine aanmoedigen'.

Kleine aanmoedigen

Kleine aanmoedigen zijn korte verbale reacties, die de bedoeling hebben de ander te stimuleren door te laten merken dat er naar hem wordt geluisterd. Voorbeelden van kleine aanmoedigen zijn: 'Hm, hm', 'Ja, ja', 'Oh?', 'En toen?', 'Ga verder', of de herhaling van één of enkele woorden op vragende toon. Van deze tussenwerpsels, die ogenschijnlijk niet zoveel invloed hebben, gaat een belangrijke stimulerende invloed uit.

Bij Emprimee BV zijn de medewerkers na de zomervakanties allemaal weer op hun post teruggekeerd. Zij vertellen elkaar hun vakantiebelevissen. Chris Demmers, die in het kader van zijn managementambities een cursus Communicatieve vaardigheden voor leidinggevendend heeft gevolgd, ziet nu duidelijk wat voor verschillen er zijn in de manier van luisteren van zijn collega's en het effect daarvan. Hij merkt op dat Dick zonder op te kijken, poppetjes tekenend, luistert (of niet) naar Franciens verhaal over de voetblessure van haar partner tijdens hun wandelvakantie. Franciens toon wordt steeds aarzelder en haar stem zakt wat weg. Als Gerald even later binnenkomt, gaat het helemaal mis. Hij is zo enthousiast als hij hoort dat Francien in Umbrië is geweest, dat hij zich meteen verliest in lyrische uitlatingen over zijn geboortegrond. 'Hoe was het? Prachtig zeker! La Bella Italia! Geen betere plek om vakantie te houden dan La Bella Italia. Zon en wijn, prachtige wandelgebieden, schitterende natuur en gastvrije albergo's. Wat vond Anton ervan? Ook geweldig natuurlijk! Nou ik moet door hoor, ik heb een afspraak.'

Francien kan haar verhaal (en de teleurstelling over de voetblessure) pas echt kwijt als Bastiaan er even bij komt zitten. Hij maakt een ontspannen indruk en luistert licht voorovergebogen naar Francien, knikt, herhaalt soms een woord: 'Umbrië?' 'Uitgeleden?' en nodigt uit tot verder vertellen door af en toe een korte vraag te stellen: 'Hoe gebeurde dat dan?'

Aandachtgevend gedrag Luisteren

De vaardigheid 'aandachtgevend gedrag, luisteren' wordt door veel mensen als gemakkelijk beschouwd. 'Luisteren kan iedereen toch wel', is de opinie. Wanneer er een basishouding van aandacht en interesse voor de ander is, zal dat luisteren inderdaad vaak niet al te veel problemen opleveren. In de praktijk echter blijken veel mensen helemaal niet zulke goede luisteraars te zijn als zij zelf beweren. Zij stellen bijvoorbeeld te snel vragen of beginnen eigen ervaringen te vertellen, nog voordat de ander is uitgepraat. Sterker nog, dergelijke 'beginnersfouten' zijn eerder regel dan uitzondering. Het is dus vaak niet zozeer nodig om luistergedrag aan te leren, als wel om allerlei – in het dagelijks leven aangeleerde – gespreksgewoonten af te leren.

1.2 Selectieve luistervaardigheden

Behalve van 'niet'-selectieve luistervaardigheden zul je in de meeste gesprekken ook gebruik moeten maken van selectieve luistervaardigheden. Voorbeelden daarvan zijn: vragen stellen, parafraseren van de inhoud, reflecteren van gevoel, concretiseren en samenvatten.

Voordat we deze vaardigheden nader toelichten, staan we stil bij het begrip 'selectiviteit'. Wat wordt daarmee bedoeld? Selectiviteit heeft in dit verband allereerst betrekking op het feit dat je in je reacties bepaalde aspecten uit het verhaal van de ander met meer aandacht belooft dan andere. Je kunt dat bewust doen door bijvoorbeeld óf meer op de *inhoud* óf meer op het *gevoel* in te gaan. Een andere manier is een bepaald onderwerp van gesprek meer aandacht te geven.

Selectiviteit

Om bij het algemene voorbeeld van Emprimee BV te blijven: als Arnold van Dijk van de afdeling Advertenties & Acquisitie in gesprek is met bijvoorbeeld een adverteerder, kan hij aandacht schenken aan diens wensen met betrekking tot de lay-out van de advertentie of aan de kosten daarvan of aan de precieze plaats in het tijdschrift.

1.2.1 Vragen stellen

In veel gesprekken moet eerst verhelderd worden wat de ander, bijvoorbeeld een medewerker, een opdrachtgever of een onderhandelingspartner, precies wil. We spreken hierbij ook wel van 'probleemverheldering'. In deze fase van verheldering van problematiek heeft het stellen van vragen vooral tot doel de ander te helpen zijn gedachten en wensen onder woorden te brengen. Een belangrijk onderscheid dat we hierbij maken, is dat tussen open en gesloten vragen. Daarbij vragen we ons ook af wanneer je een open en wanneer je een gesloten vraag stelt.

Probleem-
verheldering

Open vragen

Open vragen laten de ander een grote vrijheid in de formulering van het antwoord. Daardoor kan deze in eigen woorden uiteenzetten wat de bedoeling is. Een eenvoudige, maar bijzonder handige manier om goede open vragen te stellen is deze te beginnen met een vraagwoord: welke (mogelijkheden ziet u?), hoe (zou u dit aanpakken?), waardoor (zou dat komen?). Als je de aandacht van de ander speciaal wilt richten op zijn of haar mening of gevoelens, dan kun je vragen beginnen met 'Hoe denkt u over...?' of 'Wat vind je van ...?' of 'Kunt u iets meer vertellen over...?'

Vraagwoord

Bij deze open vragen is een nader onderscheid aan te brengen in de hoeveelheid ruimte die wordt geboden. Vergelijk de volgende vragen:

- [1] Wat is er van uw dienst?
- [2] Waar wilt u het over hebben?

en:

- [3] Hoe gaat het met dat project?
- [4] Kun je eens vertellen hoe je die klant hebt benaderd?

Bij de eerste twee vragen is zowel de inhoud als de vorm van de reactie vrij. De laatste twee vragen bieden minder ruimte, omdat ze betrekking hebben op een bepaald deelgebied (een bepaald project, de benadering van klant X), maar binnen dat gebied kan de gesprekspartner met zijn antwoorden weer alle kanten opgaan.

Verder kan er onderscheid gemaakt worden tussen open vragen die *aansluiten* bij datgene wat de ander net heeft gezegd, en open vragen die over een

nieuw onderwerp gaan. Aansluitende open vragen kun je stellen als je nog meer wilt weten over datgene wat besproken wordt. Open vragen over een nieuw onderwerp kun je stellen als het vorige onderwerp voldoende aandacht heeft gehad.

1

Waaromvraag

Een aparte bespreking verdienen de *waaromvragen*. De waaromvraag is, naar de vorm, een open vraag die soms heel adequaat kan zijn. Immers, mensen hebben vaak beweegredenen om iets te doen; bovendien hebben ze vaak bepaalde theorie'tjes opgebouwd over het ontstaan van problemen. Daar staat tegenover dat dergelijke vragen – vooral tijdens het begin van een gesprek – enigszins bedreigend kunnen zijn. Als bijvoorbeeld een werknemer met zijn chef praat, kan hij bij zo'n waaromvraag gemakkelijk het idee krijgen dat hij ter verantwoording wordt geroepen, terwijl het er meer om gaat een bepaalde kwestie te bespreken. Als hij verklaringen moet geven over dingen waarmee hij nu juist niet goed raad weet, bestaat tevens de kans dat hij in verwarring raakt of zich juist heel defensief gaat opstellen.

Toon

Vooral de toon waarop je een waaromvraag stelt, is van belang. Deze kan zowel streng ter verantwoording roepend zijn: 'Waarom lopen jullie zover achter op het tijdschema?', als uitnodigend: 'Heb je een idee waarom jullie zover achterlopen op het tijdschema?' Hoewel de inhoud van beide zinnen ongeveer dezelfde is, is in het laatste geval de toon in de zin en de formulering veel uitnodigender en daarom is de kans op de genoemde nadelige effecten geringer.

Formulering

Ondanks alle goede bedoelingen en juiste formuleringen van de vragen, kan het voorkomen dat de gesprekspartner niet erg toeschietelijk is met zijn antwoorden en ook op open vragen korte antwoorden geeft. ('Wat vond je van dat plan?' 'Niet slecht.' 'Hoe denkt u over geweld op tv?' 'Moet kunnen.' 'Hoe gaat het met de voorbereidingen op je tentamen?' 'Goed.') Als de vragensteller er belang aan hecht om achter de werkelijke mening of beweegredenen van de gesprekspartner te komen, zal hij verder moeten doorvragen ('Wat vond je er dan goed aan?', 'Hoezo, moet kunnen?', 'Wat heb je allemaal al gedaan?'). Zie subparagraaf 1.2.4 over concretiseren.

Gesloten (gerichte) vragen

Bij gesloten vragen kan degene die antwoordt, volstaan met korte, bevestigende dan wel ontkennende antwoorden. Voorbeelden van dergelijke gesloten vragen zijn:

- [5] Vind je project X leuk?
- [6] Hebt u al contact met de bank over de financiering gehad?
- [7] Kun je goed met je collega's opschieten?
- [8] Was je teleurgesteld toen je een onvoldoende had gehaald?

Vooropgezette ideeën

Je ziet dat degenen aan wie deze vragen gesteld worden, zich kunnen beperken tot 'ja' of 'nee'. Gesloten vragen komen vaak voort uit bepaalde vooropgezette ideeën van de vragensteller. Daaraan is een aantal nadelen verbonden. Een eerste nadeel is dat de ander beperkt wordt in zijn uitingen. Een tweede nadeel is dat dergelijke vragen, doordat ze voortkomen uit een bepaald vooropgezet idee, vaak suggestief zijn: 'Daar doet u als verstandig mens toch zeker niet aan mee?' Een gemakkelijk te beïnvloeden gesprekspartner zal geneigd zijn zich aan te passen aan de wens van de vragensteller. Het gesprek kan hierdoor een ongewenste wending krijgen en de informatie die verstrekt wordt, is onbetrouwbaar.

Gerald Bassano, art director: 'Ik krijg de cover van *Hermes* niet klaar voor aanstaande vrijdag. Ik wil er minder tekst op.'

Dick Bottema, hoofdredacteur: 'Ben je weer eens meer kunstenaar dan zakenman?'

Uit de reactie van hoofdredacteur Bottema blijkt dat hij zelf een vermoeden heeft over de oorzaak van de vertraging; vanuit dat vermoeden ontstaat de suggestieve vraag, die op een stellende manier wordt geformuleerd.

De mate van suggestiviteit is overigens sterk afhankelijk van de toon waarop de vraag wordt gesteld. 'Komt dat, omdat je zulke strenge artistieke eisen aan jezelf stelt?' klinkt, hoewel ook suggestief, toch een stuk vriendelijker en geeft Gerald de gelegenheid tot bevestiging of ontkenning.

Een derde nadeel is dat het stellen van gesloten vragen een ongunstig effect heeft op het verloop van het gesprek. Het gevolg is namelijk dat de ander steeds kortere antwoorden gaat geven, waardoor de vragensteller weer een nieuwe vraag moet bedenken om het gesprek op gang te houden. Het is echter wel nuttig en soms ook noodzakelijk gesloten vragen te stellen als men uit is op sterk feitelijke of specifieke informatie of wanneer open vragen weinig opleveren. Bijvoorbeeld: 'Je ziet dus niets in dat voorstel?' als de gesprekspartner steeds om de hete brij blijft draaien. Of: 'Heb je het verslag nu wel of niet op tijd afgekregen?'

Wanneer open en wanneer gesloten vragen?

Bij het stellen van vragen kun je een keuze maken uit de verschillende mogelijkheden. Wat je doet, moet vooral afhankelijk zijn van het doel dat je voor ogen hebt. Wanneer je de ander ruimte wilt geven en wilt horen wat deze belangrijk vindt, kun je het beste open vragen stellen. Open vragen informeren naar meningen, opvattingen en ideeën. Wanneer je iets specifiek wilt weten of wilt controleren of je het verhaal tot dan toe goed hebt begrepen, kun je beter gesloten vragen stellen. Het gebruik van gesloten vragen is ook geschikt als je nadere feitelijke informatie nodig hebt, bijvoorbeeld: 'Wanneer komt de trein aan?' Strikte regels met betrekking tot de vraag 'wanneer open en wanneer gesloten vragen' zijn echter niet te geven. Waar het vooral om gaat is, dat je de verschillende vraagsoorten in je repertoire hebt. Je kunt er dan in het gesprek afwisselend gebruik van maken.

Afhankelijk van
het doel

1.2.2 Parafseren van inhoud

De tweede selectieve luistervaardigheid die we bespreken, is 'parafseren van inhoud'. Dit betekent: *in het kort in eigen woorden weergeven* wat het belangrijkste is van datgene wat de ander heeft gezegd. Het kenmerk van de parafraze is dat deze betrekking heeft op feitelijke informatie, op datgene wat er gezegd wordt en niet *hoe* dat gezegd wordt. Met het toepassen van deze vaardigheid zijn verschillende doelen gediend:

Feitelijke
informatie

- De ander merkt dat er naar hem geluisterd wordt en het kan verfrissend en stimulerend voor hem zijn de essentie van wat hij heeft gezegd, in andere bewoordingen terug te horen. Van de luisteraar vergt dit een zekere soepelheid in het taalgebruik. Hij moet kort en bondig kunnen samenvatten en een juiste formulering gebruiken, anders raakt de gesprekspartner van zijn à propos. Bij een herhaaldelijk verkeerde parafraze, zal de gesprekspartner de lust om verder te vertellen al snel vergaan.

- Als luisteraar ga je na of je de ander goed hebt begrepen. Dat is vooral nuttig als die ander veel complexe of verwarrende informatie heeft gegeven.

Bij de toepassing van deze vaardigheid is het van belang dat je als luisteraar niet van je eigen vooronderstellingen uitgaat en deze verwacht met wat de ander zegt. In verband hiermee is het ook belangrijk dat parafrases op veronderstellende toon worden gegeven. Dit geeft de ander de mogelijkheid ontken- nend te reageren als je het niet helemaal bij het rechte eind hebt. Deze vaar- digheid is bijvoorbeeld van belang wanneer je de wensen van een klant tracht te verhelderen of als je een opdracht krijgt die je nog niet helemaal begrijpt.

Veronderstel- lende toon

Bastiaan de Groot, businessmanager: 'Steven, je moet toch echt eens gaan praten met Francien en haar tot de orde roepen over haar reisdeclaraties. Ik kan haar niet te spreken krijgen, ze is altijd op pad. Bovendien, als ik haar maar vraag naar een bon voor haar taxigebruik, raakt ze al geïrriteerd.'

Steven Hertzog, technisch directeur: 'Als ik het goed begrijp wil je graag dat ik twee kwesties aankaart bij Francien: in de eerste plaats haar voortdurende onbereikbaar- heid en in de tweede plaats de onbespreekbaarheid van de kosten die ze daarbij maakt. Klopt dat?' (parafraze)

1.2.3 Reflecteren van gevoel

Spiegelen van gevoel

'Reflecteren van gevoel' betekent letterlijk: weergeven of spiegelen van gevoel. Een reflectie van gevoel maakt duidelijk dat de luisteraar probeert te begrijpen *hoe* de ander zich voelt in het gesprek of gevoeld heeft in de situatie waarover hij vertelt. Hij accentueert daarmee de *gevoelskant* van wat de gesprekspartner uitdrukt. Zijn aandacht verschuift van de inhoud van het gesprek, de feiten en meningen, naar de emoties. Hij stimuleert daarmee de gesprekspartner ook over de emotionele aspecten te spreken. De eerste functie ervan is dat de ander merkt dat zijn gevoelens, van welke aard dan ook, begrepen en geaccepteerd worden en aandacht krijgen. Daardoor neemt de intensiteit van die gevoelens, bijvoorbeeld kwaadheid, vaak af. De reflectie werkt dan dempend. Bij een klachtenbe- handeling van een boze klant bijvoorbeeld klaart de lucht meteen wat op als de luisteraar begrip toont voor de boosheid en dat ook laat merken. Er komt ruimte voor een nadere verkenning van het probleem van de klant. Bijvoorbeeld:

Dempende werking

[1] Ik begrijp dat onze serviceafdeling beloofd had u dat nieuwe modem binnen twee dagen toe te sturen, maar dat het nog steeds niet is gearriveerd. Wat vervelend, ik kan me voorstellen dat u daar verontwaardigd over bent...

Controle- functie

In de tweede plaats hebben reflecties (evenals parafrases) een controle- functie: je gaat na of je de gevoelens van de ander juist hebt getaxeerd. Het herkennen van en gevoelig zijn voor stemmingen is een belangrijke voorwaarde om gevoelens te kunnen reflecteren. Mensen kunnen op ver- schillende manieren laten merken hoe ze zich voelen of gevoeld hebben. Dit kan direct met (gevoels)woorden, zoals 'Ik ben bang', 'Ik was teleurge- steld', 'Ik was tevreden' en 'Ik ben enthousiast', maar het gebeurt vaker non-verbaal, bijvoorbeeld door de snelheid van praten, het stemvolume, de

intonatie, de spierspanning, de lichaamshouding, blozen of het neerslaan van de ogen. Deze verschijnselen zijn allemaal op te vatten als uitingen van de gevoelstoestand. Door alert te zijn op deze gedragskenmerken kan het gemakkelijker worden gevoelens te reflecteren.

Gevoelens zijn in de eerste plaats te onderscheiden in enkelvoudige of meervoudige gevoelens. Enkelvoudige gevoelens kunnen positief ('Ik was blij') of negatief ('Ik ben verdrietig') zijn. Vooral de meervoudige gevoelens zijn vaak verwarrend en die treden juist op in emotionele situaties. Gevoelens van spanning kunnen tegelijk positief en negatief zijn. Juist wanneer dergelijke gevoelens optreden, is het belangrijk daarvoor begrip te tonen. Bij het toepassen van de vaardigheid 'reflecteren van gevoel' is het van belang ongeveer op dezelfde golflengte te zitten als de ander; concreet houdt dit in dat je de geuite gevoelens met ongeveer dezelfde intensiteit reflecteert. Als iemand bijvoorbeeld zegt: 'Ik voel me zo lusteloos', dan is een – qua intensiteit – te sterke reflectie: 'Je hebt geen zin meer in het leven', en een te zwakke: 'Je verveelt je een beetje.' Bovendien moet de reflectie in overeenstemming zijn met de aard van de geuite emotie. Dat klinkt voor de hand liggend, maar blijkt in de praktijk niet eenvoudig. De vaardigheid om gevoelens te reflecteren vraagt van jou als luisteraar in de eerste plaats een antenne om gevoelens bij anderen te herkennen, in de tweede plaats het vermogen die gevoelens juist te benoemen en ten slotte een houding waaruit blijkt dat je het misschien niet bij het rechte eind hebt met je reflectie. Daarom moet je als luisteraar laten merken dat je een reactie op de gevoelsreflectie verwacht van de gesprekspartner, door evenals bij het parafraseren op een veronderstellende toon te reflecteren of door expliciet om een reactie te vragen:

[2] Ik heb de indruk dat je je daar erg machteloos over voelt...
Klopt dat?

Bij een herhaald gebruik van onjuiste gevoelsreflecties zal de gesprekspartner zich niet of zelfs verkeerd begrepen voelen. Dat heeft nadelige gevolgen voor het vertrouwen in de luisteraar.

De toepassing van deze vaardigheid is vooral van belang in situaties waarin emoties een rol spelen. Een voorbeeld van een situatie waarin negatieve emoties een rol spelen, is die waarin slecht nieuws moet worden meege-deeld (zie ook hoofdstuk 12). Een voorbeeld van een situatie, waarin positieve emoties een rol spelen, is die waarin een medewerker enthousiast is over de voortgang van een project.

Hier volgt een voorbeeld van een reflectie in het gesprek tussen Bastiaan de Groot en Steven Hertzog over de reisdeclaraties van Francien Zeldenrust.

Bastiaan: 'Steven, je moet toch echt eens gaan praten met Francien en haar tot de orde roepen over haar reisdeclaraties. Ik kan haar niet te spreken krijgen, ze is altijd op pad. Bovendien, als ik haar maar vraag naar een bon voor haar taxigebruik, raakt ze al geïrriteerd.'

Steven: 'Je windt je nogal op over Francien, merk ik?' (reflectie)

Bastiaan: 'Ja, het stoort me erg dat we er niet op een normale manier over kunnen praten (bevestigende reactie). We kunnen toch zo niet blijven doorgaan met al dat gehakketak, dat leidt alleen maar tot meer ergernis.'

Steven: 'Je ergert je niet alleen, maar je maakt je ook nog zorgen over het vervolg?' (reflectie)

Enkelvoudige
gevoelens
Meervoudige
gevoelens

Dezelfde
golflengte

Emoties

1.2.4 Concretiseren

Samengestelde vaardigheid

Met 'concretiseren' wordt bedoeld: de ander zo nauwkeurig en gedetailleerd mogelijk laten vertellen. Dit concretiseren is een samengestelde vaardigheid, dat wil zeggen dat de hiervoor genoemde vaardigheden – luisteren, aanmoedigen, open en gesloten vragen stellen, parafrasen en reflecteren – er allemaal toe kunnen bijdragen dat het verhaal van de ander zo duidelijk mogelijk wordt. Door alleen te luisteren en aan te moedigen, kun je de ander stimuleren tot een gedetailleerde weergave van de zaak die deze wil bespreken. Wanneer dat niet voldoende is, kunnen de reacties van de ander op preciserende open en gesloten vragen nog meer duidelijkheid scheppen. Ten slotte kunnen ook parafrases en reflecties een nauwkeuriger omschrijving door de ander bevorderen. Om te bevorderen dat de ander zo concreet mogelijk vertelt, zul je ook zelf in je taalgebruik zo concreet mogelijk moeten zijn.

Veel mensen hebben de neiging om verhalen van anderen te snel te begrijpen vanuit hun ervaringen met 'vergelijkbare situaties'. Te snel begrijpen 'hoe het zit' kan er bovendien toe leiden dat er onjuiste adviezen gegeven worden. Woorden die als het ware een rood lampje bij je moeten doen branden, zijn: 'het', 'altijd', 'alles', 'nooit'. In het algemeen: onbepaaldheden of al te generaliserende uitspraken, bijvoorbeeld: 'Dat hele project is mislukt.' Wanneer men bij het horen van deze woorden nader gaat concretiseren, ontstaat er meestal een genuanceerder beeld. Om erachter te komen wat de ander *precies* bedoelt, vraag je naar *concrete* gebeurtenissen en *concrete* voorbeelden. Bijvoorbeeld:

- [1] Wat bedoelt u precies met ...?
- [2] Kun je daar een voorbeeld van geven?
- [3] Vertelt u eens hoe u dat verder hebt aangepakt.
- [4] Kun je aangeven op welke momenten je dat gevoel kreeg?

Hoever moet je nu gaan met concretiseren? Het algemene antwoord luidt dat dat afhankelijk is van het doel dat je voor ogen hebt. Als je in een functioneringsgesprek heel precies wilt nagaan hoe en waarom een werknemer zijn taken op een bepaalde wijze verricht, zul je ver moeten gaan. Als je een eerste oriënterend gesprek met een klant hebt, zul je vaak wat meer vaag- en onduidelijkheden moeten tolereren.

1.2.5 Samenvatten

Samenvatting van inhoud Samenvatting van gevoel

We maken een onderscheid tussen de samenvatting van inhoud en de samenvatting van gevoel. In de eerste ligt de nadruk op de inhoudelijke (cognitieve) aspecten van het verhaal van de ander, in de tweede op de gevoelsmatige (affectieve) aspecten. Meestal echter zijn in een samenvatting zowel de inhoud, het gevoel als de verbanden daartussen vertegenwoordigd en is er slechts sprake van een accentverschil. Het verschil tussen het samenvatten van inhoud en gevoel enerzijds en parafrases van inhoud en reflecties van gevoel anderzijds is hoofdzakelijk daarin gelegen, dat in samenvattingen uitingen van de ander over een langere tijdsperiode worden weergegeven. Doel van de samenvatting is structuur aan te brengen in wat de ander heeft gezegd door een aantal gespreksthema's uit het verhaal te ordenen.

Het zal duidelijk zijn dat je selectiviteit en de sterkte van je selectief geheugen hier een grotere rol spelen dan bij de vorige vaardigheden. Door de grotere hoeveelheid informatie die in de samenvatting moet worden betrokken,

wordt de kans dat je bepaalde zaken vergeet of niet juist weergeeft ook groter. Daarom is het van belang dat samenvattingen op veronderstellende toon worden aangeboden. Een 'veronderstellende toon' wordt gekenmerkt doordat de stem aan het eind van de zin 'omhoog' gaat. Een 'stellende toon' gaat juist 'omlaag'. Door de veronderstellende toon krijgt de ander de kans te zeggen of hij het met de samenvatting eens is.

Een onjuiste samenvatting of een samenvatting op het verkeerde moment (als de gesprekspartner zelf nog niet aan afronding toe is) kan een demotiverend effect hebben. De gesprekspartner verliest de lust en soms ook de moed om nog verder te gaan met het gesprek.

**Veronder-
stellende toon**
Stellende toon

1

Ten slotte geven we in tabel 1.1 de belangrijkste verschillen weer tussen goede en slechte luisteraars (Van der Molen, Hommes & Kluijtmans, 2011).

TABEL 1.1 Het verschil tussen de goede en de slechte luisteraar

De goede luisteraar	De slechte luisteraar
- Wil zo goed mogelijk begrijpen wat de ander zegt, voelt en denkt.	- Wil weten hoe het verhaal van de ander past in de eigen gedachtegang.
- Laat rustig uitpraten en geeft ruimte voor denkpauzes.	- Onderbreekt en springt in.
- Is gericht op de inhoud, luistert naar ideeën, stelt oordelen uit.	- Is gericht op de vorm, luistert naar uitspraken en vormt voortdurend oordelen.
- Beseft dat woorden op zich nog geen betekenis hebben, maar dat mensen die eraan geven.	- Denkt dat woorden één betekenis hebben, namelijk de betekenis die hijzelf eraan geeft.
- Controleert eigen interpretaties <ul style="list-style-type: none"> • door te parafraseren en samen te vatten en • door dóór te vragen. 	- Controleert eigen interpretaties niet.
- Stimuleert de vrije gedachtegang van de ander <ul style="list-style-type: none"> • door open vragen te stellen • door gevoelens te reflecteren • door samen te vatten • door te vragen om verdere verduidelijking. 	- Stuurt de gedachtegang van de ander in eigen richting <ul style="list-style-type: none"> • door het stellen van gesloten, suggestieve vragen of vragen die niet aansluiten op het betoog • door oordelen te geven • door waardering en afkeuring te laten blijken.
- Vraagt onafgemaakte zinnen af te maken.	- Vult zelf onafgemaakte zinnen aan.
- Vraagt door.	- Neemt genoeg met ontwijkende en oppervlakkige antwoorden.
- Is alert op non-verbale boodschappen.	- Neemt alleen verbale boodschappen op.
- Laat zich niet afleiden.	- Is snel afgeleid, doet tegelijkertijd andere dingen.
- Zit naar de ander toegewend, actief, maakt oogcontact.	- Zit afgewend, passief, mijdt oogcontact en beweegt veel.
- Ordent en vat samen om tot de essentie door te dringen en die te controleren.	- Geeft het gehoorde slechts fragmentarisch weer: de ander herkent er zich niet in.

Bron: *Gespreksvoering* (Van der Molen, Hommes & Kluijtmans, 2011)

Samenvatting

1

Niet-selectieve vaardigheden

- Non-verbaal gedrag:
 - een naar de ander toegewende en ontspannen lichaamshouding
 - ontspannen gelaatsuitdrukking
 - oogcontact / aankijken
 - ondersteunende gebaren
 - geduld door middel van stiltes
- Verbaal volgen:
 - een enkele kleine verbale aanmoediging

Selectieve vaardigheden

- Vragen stellen:
 - Een goede open vraag begint meestal met een vraagwoord (Hoe...? Wat...?) en geeft de gesprekspartner alle ruimte om daarop naar eigen believen te antwoorden.
 - Een gesloten vraag beperkt de gesprekspartner in zijn antwoordmogelijkheden en is meestal alleen te beantwoorden met een bevestiging of ontkenning.
 - Waaromvragen worden vaak bedreigend gevonden, ze vragen naar een motivering, die de gesprekspartner niet altijd direct voorhanden heeft.
 - Suggestieve vragen bevatten een vooronderstelling van de vragensteller. De antwoorden op dergelijke vragen zijn niet altijd betrouwbaar.
- Parafraseren van inhoud:
 - korte herhaling in eigen woorden
 - neutraal van toon
 - veronderstellend
- Reflecteren van gevoel:
 - op het juiste moment
 - precies benoemd (in de juiste bewoordingen)
 - met dezelfde intensiteit als de geuite emotie
- Concretiseren:
 - precisering
 - nuancering
 - verduidelijkend
- Samenvatten:
 - kort de hoofdelementen uit het voorgaande betoog weergeven
 - ordening en structuur aanbrengen
 - zowel inhoudelijk als gevoelsmatig
 - op een veronderstellende toon
 - op het juiste moment (na veel en/of onsamenhangende informatie en na afronding van gespreksonderwerpen)
 - kan als afsluiting (van het gesprek of gedeeltes daarvan) beschouwd worden

