
Professioneel aan het werk

In studie en praktijk

Roel Grit, Roelie Guit, Nico van der Sijde

Derde druk



Noordhoff Uitgevers



Professioneel aan het werk

In studie en praktijk

Roel Grit
Roelie Guit
Nico van der Sijde

Derde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: Rocket Industries
Omslagillustratie: Getty Images, Amsterdam
Cartoons: Auke Herrema

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.

*Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie
die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en
uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gege-
vens houden zij zich aanbevolen.*

1 / 16



© 2015 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 elek-
tronisch, 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, 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, photoco-
pying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-85331-0
ISBN 978-90-01-85330-3
NUR 600

Woord vooraf

Naast kennis en vaardigheden die een student zich in zijn opleiding eigen maakt, wordt ook een professionele en sociale beroepshouding van hem verwacht. Dit gaat verder dan beroepscompetenties en heeft te maken met vragen als: hoe bereik ik mijn doelen, hoe gedraag ik me in mijn beroep, hoe kom ik over bij anderen, hoe communiceer ik met anderen, wat is ethisch nog verantwoord en hoe kan ik mijn omgeving beïnvloeden?

Professioneel aan het werk ondersteunt bij het vinden van antwoorden op deze vragen. Het boek biedt onderwerpen als het stellen van eigen doelen, het opbouwen van een persoonlijk netwerk, communicatieve vaardigheden, logisch redeneren, het uitvoeren van een onderzoek, samenwerken in een team en het verbeteren van een eerste indruk. Maar ook aan onderwerpen als ethiek en beroepscode wordt aandacht besteed. Verder komen zaken aan de orde als zelfanalyse, het omgaan met cultuurverschillen, persoonlijk leiderschap en persoonlijke effectiviteit door middel van time- en stressmanagement. Kortom een scala aan 'skills' die een afgestudeerde hbo'er – naast beroepscompetenties – in zijn bagage moet hebben.

De opdrachten uit het boek zorgen ervoor dat je gedurende je gehele studie actief kunt werken aan je professionele, sociale en communicatieve vaardigheden. Soms heb je een studiegroep nodig waarin je de resultaten van de opdrachten bespreekt, soms is een gesprek met een mentor of studieloopbaanbegeleider op zijn plaats. Na het uitvoeren van de opdrachten beschik je over meer zelfkennis en betreed je zelfbewuster en met meer zelfvertrouwen en als een professional de arbeidsmarkt.

Als ondersteuning is bij dit boek een speciale website – **www.professioneelaanhetwerk.noordhoff.nl** – beschikbaar met ondersteunende informatie en aanvullend materiaal, zoals oefeningen en checklists. Voor docenten is een docentenhandleiding te downloaden.

In dit boek wordt telkens van docent gesproken, terwijl er ook mentor, studieloopbaanbegeleider of coach had kunnen staan. Ook is voor de leesbaarheid consequent hij gebruikt op plaatsen waar je ook zij kunt lezen.

De derde druk

Dit boek is een bewerking van het boek *Sociaal competent*, dat als ondertitel *professioneel aan het werk* had. Aangezien slechts een deel van het boek over sociale competenties gaat, maar alle hoofdstukken te maken hebben met het ontwikkelen van professionaliteit en een professionele houding, is voor de duidelijkheid besloten de ondertitel als hoofdtitel te gaan voeren. Vandaar dat dit boek nu de titel *Professioneel aan het werk* heeft gekregen.

In dit boek zijn ten opzichte van de laatste druk van *Sociaal competent* een aantal wijzigingen doorgevoerd. Naast een flink aantal kleine verbeteringen is een compleet nieuw hoofdstuk over persoonlijk leiderschap toegevoegd. Verder zijn onderwerpen logischer bij elkaar gezet en zijn enkele dubbelingen verwijderd.

Dit boek is tot stand gekomen binnen het technisch en economisch onderwijs op de Hogeschool Stenden en de Hanzehogeschool Groningen. De opdrachten in dit boek zijn door de auteurs in de praktijk getest samen met studenten van genoemde opleidingen. We willen de studenten die het materiaal getest hebben, bedanken.

En natuurlijk willen we ook de uitgeefster Marieke Gierveld van Noordhoff bedanken voor haar bijdrage aan onze discussies.

Januari 2015

Roel Grit, Emmen
Roelie Guit, Paterswolde
Nico van der Sijde, Groningen

Inhoud

Studiewijzer 8

1 Zelfanalyse 13

- 1.1 Communicatieve competenties en zelfanalyse 13
- 1.2 Communicatie: kennis, houding en gedrag 17
- 1.3 Communicatie op meerdere niveaus 18
- 1.4 Non-verbale communicatie en jouw eerste indruk 20
- 1.5 Effectieve mondelinge communicatie 31
- 1.6 Actief luisteren 35
- 1.7 Sensitiviteit 39
- 1.8 Assertiviteit 39
- 1.9 Feedback geven en ontvangen 41
- 1.10 Omgaan met conflicten 43
- 1.11 Collegialiteit 46
- 1.12 Zelfanalyse, een totaaloverzicht 47

2 Persoonlijke effectiviteit 51

- 2.1 Effectief en efficiënt 51
- 2.2 Doelen stellen 52
- 2.3 Timemanagement 54
- 2.4 Persoonlijk informatiemanagement 59
- 2.5 Stressmanagement 62
- 2.6 Methodisch werken volgens SPA 64

3 Logisch redeneren 71

- 3.1 Borrelpraat 72
- 3.2 Argumenteren en logica 72
- 3.3 Redeneerschema's 73
- 3.4 Valkuilen bij syllogismen 75
- 3.5 Typen argumentatie 78
- 3.6 Verwerken van tegenargumenten 82
- 3.7 Drogredenen 83
- 3.8 Helder redeneren in cijfers 89
- 3.9 Betoog en debat 92

4 De onderzoekende professional 97

- 4.1 Praktijkgericht onderzoek en onderzoekende professionals 98
- 4.2 De juiste vragen 100
- 4.3 Systematisch onderzoeken: model van Stufflebeam 101
- 4.4 Nieuwe hbo-standaard: duurzame en breed toepasbare oplossingen 103
- 4.5 Onderzoekende houding 104
- 4.6 Betekenisgerichte leerstijl 105
- 4.7 Systematische reflectie: een ABC'tje 107

- 4.8 Systematische reflectie: het STARR-model 108
- 4.9 Systematische kernreflectie 109
- 4.10 Praktijkgericht onderzoek en ethische aspecten 111
- 4.11 Ben ik een onderzoekende professional? 111

5 Samenwerken en teambuilding 115

- 5.1 Samenwerken en teambuilding, een uitdaging 116
- 5.2 Een 'winning team' 117
- 5.3 Doelen formuleren 119
- 5.4 Teamvorming in fasen 121
- 5.5 Methoden van besluitvorming 125
- 5.6 Besluitvorming in fasen 127
- 5.7 Voorzitten en notuleren 131
- 5.8 Creativiteit en creativiteitstechnieken 133
- 5.9 De zes denkhoeden van De Bono 138
- 5.10 Omgaan met collega's 141
- 5.11 Conflicten op het werk 144
- 5.12 Ongewenst gedrag 147

6 Omgaan met diversiteit 155

- 6.1 Culturele verschillen 156
- 6.2 Selectieve waarneming en vooroordelen 160
- 6.3 Rolgedrag 162
- 6.4 Interculturele communicatie in vier stappen 164
- 6.5 Vijf cultuurdimensies 166
- 6.6 Fijnmazige en grofmazige culturen 169
- 6.7 Belangrijke cultuurverschillen 171
- 6.8 Interculturele competenties 174
- 6.9 Bedrijfsculturen 177

7 Netwerken 183

- 7.1 Wat is netwerken? 184
- 7.2 Waarom netwerken? 184
- 7.3 Start je eigen netwerk 185
- 7.4 Optimaal netwerken 188
- 7.5 Netwerkbijeenkomsten 190
- 7.6 Virtuele sociale netwerken op internet 196
- 7.7 Etiquette 197

8 Persoonlijk leiderschap 201

- 8.1 Jouw visie op persoonlijk leiderschap 201
- 8.2 Je ambitie 204
- 8.3 Motivatie en inspiratie 206
- 8.4 Managen van je persoonlijk leiderschap 209

9 Ethiek in bedrijf 213

- 9.1 Ethiek is overal! 214
- 9.2 Ethiek in je privéleven 216
- 9.3 Ethiek in de maatschappij 218
- 9.4 Ethiek in beroep of tijdens studie 221
- 9.5 Integriteit en gedragscode 223
- 9.6 Omgaan met morele dilemma's 225
- 9.7 Een ethisch gesprek of toch een debat? 226

Literatuuroverzicht 230

Bijlagen: checklists 233

Checklist 1.1	Mondelinge communicatie	233
Checklist 1.2	Actief luisteren	233
Checklist 1.3	Sensitiviteit	234
Checklist 1.4	Assertiviteit	234
Checklist 1.5	Feedback geven	235
Checklist 1.6	Feedback ontvangen	235
Checklist 1.7	Conflicthantering	236
Checklist 1.8	Collegialiteit	236
Checklist 5.1	Winning team	237
Checklist 5.2	Voorzitter	238
Checklist 5.3	Notuleren	239
Checklist 5.4	Creativiteit	239
Checklist 6.1	Adequaat opereren in meerdere culturen	240
Checklist 6.2	Machtsafstand	241
Checklist 6.3	Individualisme-index	242
Checklist 6.4	Masculiniteitsindex	243
Checklist 6.5	Onzekerheidsvermijding	244
Checklist 6.6	Confusische dynamiekindex	244
Checklist 6.7	Verschillen tussen F- en G-culturen	245
Checklist 6.8	Interculturele competentie bij het samenstellen van je portfolio	246

Over de auteurs 247

Register 249

Website: www.professioneelaanhetwerk.noordhoff.nl

- Extra: Mondeling betoog
- Extra: Schriftelijk betoog
- Extra: Debat
- Checklists uit de bijlagen (als bestand)
- Invulformulieren
- Tijdregistratieformulier (MS Excel)
- Docentenhandleiding

Studiewijzer

Tijdens je hbo-studie word je theoretisch en praktisch geschoold. Met deze theorie krijg je kennis die je nodig hebt om later goed te kunnen functioneren tijdens je werk in een organisatie. Maar je hebt meer nodig! Het bedrijfsleven verwacht, naast je theoretische kennis, eveneens dat je de juiste competenties bezit voor je beroep. Men verwacht een afgestudeerde met kennis op zijn vakgebied en met een professionele houding.

Een competentie is een combinatie van vaardigheden, kennis en houding die nodig is om succesvol te kunnen functioneren in je latere beroep. Als een professional deze competenties niet bezit, wordt hij incompetent genoemd. In hoofdstuk 1 wordt nader op het begrip competentie ingegaan.

Dit boek heet *Professioneel aan het werk*. Het is bedoeld ter ondersteuning van de ontwikkeling van je sociale, communicatieve en professionele competenties. Door te oefenen met de opdrachten in dit boek groei je naar een competente medewerker. Dat wil zeggen dat je ook de goede communicatieve en sociale vaardigheden bezit om je werk te doen. Dit noem je sociale competenties: iedere hbo'er moet – naast vakinhoudelijke competenties die kenmerkend voor de opleiding zijn – tevens beschikken over deze competenties.

Hoewel bij verschillende opleidingen andere competenties worden getraind is dit boek zo geschreven dat het geschikt is voor allerlei opleidingen binnen het hoger beroepsonderwijs: van hts tot pabo en van kunstacademie tot technische informatica.

Via de opdrachten in dit boek kun je je vaardigheden op dit gebied trainen. De oefeningen moet je – bij voorkeur – verspreid over de gehele opleiding uitvoeren. Sommige opdrachten doe je in het begin van je opleiding, andere bijvoorbeeld na een stage. Enkele opdrachten zullen zelfs vaker dan één keer worden uitgevoerd. Het boek is dus bruikbaar vanaf het eerste jaar tot en met het laatste jaar van een hbo-studie. Welke opdrachten je wel of niet doet en wanneer je ze doet, kan het best worden afgesproken met een begeleidend docent.

Opbouw van het boek

In het eerste hoofdstuk 'Zelfanalyse' wordt uitgelegd wat competenties en wat sociale competenties zijn. Verder voer je opdrachten uit die inzicht geven in wie je bent en ontdek je welke zaken voor jou belangrijk zijn. Onderwerpen die aan de orde komen zijn onder andere non-verbale communicatie, houding, lichaamstaal, stemgebruik en kleding. Daarnaast vind je in dit hoofdstuk de onderwerpen actief luisteren, sensitiviteit, assertiviteit, feedback geven en ontvangen en collegialiteit.

In het tweede hoofdstuk 'Persoonlijke effectiviteit' leer je zo effectief en efficiënt mogelijk te functioneren. Door de opdrachten en de tips leer je meer werk in minder tijd te verzetten. Er wordt aandacht besteed aan persoonlijk informatiemanagement en timemanagement, en je leert methoden om stress te verminderen. Ook wordt een methode besproken om problemen systematisch aan te pakken.

Hoofdstuk 3 'Logisch redeneren' leert je wat logisch redeneren is, hoe je stap voor stap iemand kunt overtuigen en hoe je de onlogica in iemands standpunt blootlegt. Je leert argumenteren, je leert wat drogredenen zijn en je leert een betoog te houden.

In hoofdstuk 4 'De onderzoekende professional' komt de uitvoering van praktijkgericht onderzoek aan de orde. Er is aandacht voor het stellen van de juiste vragen, systematisch onderzoeken en de onderzoekende houding die van een hbo'er wordt verwacht. Ook worden er in dit hoofdstuk methoden aangeboden om systematisch te reflecteren op het eigen functioneren als onderzoeker.

In het vijfde hoofdstuk 'Samenwerken en teambuilding' bestudeer je jouw specifieke manier van werken in een groep. Je leert waar jouw kwaliteiten liggen en waar je nog aan moet werken. Onderwerpen zijn bijvoorbeeld teambuilding, besluitvorming, voorzitten, notuleren, creativiteit in een groep en omgaan met collega's, conflicten en ongewenst gedrag.

In hoofdstuk 6 'Omgaan met diversiteit' krijg je handvatten aangereikt over het persoonlijk functioneren in bedrijven en organisaties. Door de opdrachten krijg je inzicht in organisaties en leer je omgaan met de geschreven en ongeschreven regels van een bedrijfscultuur. Verder krijg je in je beroep te maken met mensen uit verschillende culturen. Daarbij groeit de arbeidsmarkt steeds meer van een nationale naar een internationale markt. Communiceren met mensen uit andere culturen levert soms misverstanden op. Dit hoofdstuk kan je helpen andere culturen te begrijpen.

In het zevende hoofdstuk over 'Netwerken' is er aandacht voor je persoonlijke netwerk: de mensen die je kent en die jou kennen. Je leert het belang van netwerken en hoe je je netwerk het beste kunt uitbreiden. Daarnaast wordt aandacht besteed aan virtuele sociale netwerken op internet.

Hoofdstuk 8 gaat over 'Persoonlijk leiderschap'. Mensen die persoonlijk leiderschap laten zien, zijn in staat om in hun studie en hun beroep gemotiveerde keuzes te maken. In dit hoofdstuk ga je onderzoeken wat je persoonlijk wilt, zodat je een betere basis hebt voor het maken van gemotiveerde keuzes. Onderwerpen zijn ambitie, motivatie en inspiratie en het managen van je persoonlijk leiderschap.

In het laatste hoofdstuk 'Ethiek in bedrijf' wordt aandacht besteed aan ethiek. In het bedrijfsleven is steeds meer aandacht voor normen en waarden. Je leert waar jouw grenzen liggen. Het hoofdstuk gaat verder over persoonlijke integriteit, gedragscodes en beroepscodes.

Opdrachten

In dit boek vind je vele opdrachten. Het is niet noodzakelijk dat je de volgorde van het boek aanhoudt. Kies die opdrachten uit die jou op enig moment het meeste aanspreken. De opdrachten voer je vaak individueel uit, maar soms is de hulp van je omgeving, vrienden, familie, medestudenten en docenten noodzakelijk. Zij kunnen je waardevolle adviezen geven en zijn in staat je huidige functioneren te beoordelen.

Om de tekst in dit boek niet te veel te verstoren, is achterin een aantal bijlagen en checklists opgenomen. Deze vormen een wezenlijk onderdeel van de tekst en de opdrachten. Ook zijn sommige onderdelen van dit boek op de website bij dit boek te vinden.

Website

Bij dit boek is de website **www.professioneelaanhetwerk.noordhoff.nl** beschikbaar. Hierop kun je nadere informatie over dit boek vinden. Ook zijn de checklists en een paar aanvullende onderwerpen als bestand te downloaden.



In de marge wordt met het webicoontje aangegeven dat je nadere informatie op de website kunt vinden.

Ten slotte

Veel plezier met dit boek en we wensen je succes met het ontwikkelen van je professionaliteit!



1

Zelfanalyse

- 1.1 Communicatieve competenties en zelfanalyse
- 1.2 Communicatie: kennis, houding en gedrag
- 1.3 Communicatie op meerdere niveaus
- 1.4 Non-verbale communicatie en jouw eerste indruk
- 1.5 Effectieve mondelinge communicatie
- 1.6 Actief luisteren
- 1.7 Sensitiviteit
- 1.8 Assertiviteit
- 1.9 Feedback geven en ontvangen
- 1.10 Omgaan met conflicten
- 1.11 Collegialiteit
- 1.12 Zelfanalyse, een totaaloverzicht

In dit boek komen allerlei sociale en communicatieve competenties aan bod die van belang zijn voor je latere beroepsuitoefening. Maar al die competenties vereisen weer een bepaalde basis. Om goed te kunnen samenwerken moet je bijvoorbeeld assertief zijn en goed kunnen luisteren.

In dit hoofdstuk leer je meer over jezelf. De eerste paragrafen gaan over communicatieve competenties, het belang van zelfanalyse en enkele begrippen uit de communicatietheorie, zoals non-verbale communicatie. Daarna gaat het over concrete vaardigheden die bij de hoofdstukken hierna nodig zullen zijn: effectieve mondelinge communicatie, actief luisteren, sensitiviteit, assertiviteit, feedback geven en ontvangen en collegialiteit.

Bij een aantal opdrachten in dit hoofdstuk horen checklists die achterin dit boek te vinden zijn.

1.1 Communicatieve competenties en zelfanalyse

Dit boek heet *Professioneel aan het werk* en is bedoeld ter ondersteuning van de ontwikkeling van de competenties die je nodig hebt om als een professional te kunnen functioneren. Een *competentie* is een combinatie van kennis, vaardigheden en houding die je nodig hebt om succesvol te kunnen

functioneren in je latere beroep. Kort gezegd: een beroepsbekwaamheid. 'Ik ben competent' betekent in feite 'ik ben aantoonbaar in staat tot iets'. Tijdens een sollicitatie zul je aannemelijk moeten maken dat je bepaalde competenties hebt. En ook op de werkvloer zul je die competenties moeten aantonen, want anders functioneer je niet.

We bespreken in deze paragraaf eerst kennis, vaardigheden, houding en gedrag. Daarna gaan we in op zelfanalyse en ten slotte schenken we nog kort aandacht aan het Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP).

Kennis, vaardigheden, houding en gedrag

Kennis is wat je weet, bijvoorbeeld theorie uit leerboeken. *Vaardigheden* zijn de dingen die je kunt: timmeren bijvoorbeeld. *Houding* gaat om persoonlijke voorkeuren en drijfveren, om wat je motiveert, om wat je de moeite van de inspanning waard vindt. Kort gezegd: om wat je wilt. Bij competenties gaat het dus om weten, kunnen en willen tegelijk. Iemand die wiskunde haat, wil het ook niet leren (houding). Hij zal dus onvoldoende kennis opdoen én daardoor onvoldoende vaardigheid om wiskundeopgaven op te lossen. Het omgekeerde is ook waar: iemand die iets niet kan (vaardigheid) vindt er ook niets aan (houding). Bij competenties gaat het dus om de combinatie van kennis, vaardigheid en houding. En ook om *gedrag*: uiteindelijk moet je die competenties concreet laten zien.

Een voorbeeld hiervan. Een docent op de lagere school moet in staat zijn om Piet rekenen te leren. Piet is een hyperactief maar ook onzeker jongetje dat slecht is in rekenen. Omdat hij hyperactief is let hij niet goed op. Omdat hij onzeker is, ondanks zijn grote mond, haakt hij veel te snel af. Toch moet de docent Piet leren rekenen. Welke kennis, vaardigheden en houding heeft de docent nodig?

Kennis

- *Kennis*: de docent moet genoeg afweten van rekenkundige principes. Hij moet bovendien kennis hebben van didactiek: zowel voor het lesgeven in rekenen als voor het omgaan met lastige leerlingen.

Vaardigheden

- *Vaardigheden*: de docent moet goed en snel kunnen rekenen, anders kan hij de sommen niet goed uitleggen. De theorie over didactiek (kennis) moet hij bovendien kunnen toepassen in de praktijk (vaardigheid). Maar hij moet ook diverse sociaal-communicatieve vaardigheden hebben:
 - Hij moet goed kunnen uitleggen.
 - Hij moet vriendelijkheid kunnen combineren met subtiele dwang.
 - Hij moet een manier vinden om Piet 'bij de les' te houden.
 - Hij moet de vaardigheid hebben Piets onzekerheid te doorzien.
 - Hij moet in staat zijn Piet beetje bij beetje van zijn onzekerheid af te helpen.
 - Hij moet in staat zijn Piet te motiveren.
 - Hij moet goed kunnen luisteren (anders weet hij niet goed waar precies de problemen zitten voor Piet).
 - Hij moet goed kunnen doorvragen om te controleren of Piet het begrepen heeft.

Houding

- *Houding*: de docent moet het ook willen. Hij moet oprechte interesse hebben in Piet. Anders doet hij geen moeite om te zien wat er schuilgaat achter diens 'grote mond'. Hij moet geduld hebben, hulpvaardig zijn en dienstbaar willen zijn aan anderen. Hij moet het gewoon leuk vinden om al deze moeite te doen. Zo niet, dan heeft hij de verkeerde houding voor zijn beroep.

- **Gedrag:** uiteindelijk moet de docent het ook allemaal maar doen. Zonder concrete acties stellen competenties niets voor. Pas uit de kwaliteit van de acties blijkt of de competentie aanwezig is of niet.

Gedrag

Uit dit voorbeeld blijken twee dingen:

- 1 De docent heeft veel *communicatieve vaardigheden* nodig. Als hij niet kan uitleggen, luisteren en motiveren, dan zal hij niks bereiken bij Piet.
- 2 Juist voor die communicatieve vaardigheden is de houding van groot belang. Iemand die niet wil luisteren, kan het ook niet. Het kost te veel energie: hij komt na een dag aandachtig luisteren met knallende koppijn thuis.

Communicatieve vaardigheden

1

Ook voor andere beroepen zijn soortgelijke voorbeelden mogelijk. Want voor elk beroep geldt:

- Je hebt veel sociale en communicatieve vaardigheden nodig.
- Die vaardigheden zijn op zichzelf lang niet altijd makkelijk te leren.
- Om ze te leren heb je wel een juiste houding nodig: je moet het willen.

Natuurlijk is er voor competenties ook kennis nodig. Maar de nadruk ligt in dit boek op vaardigheden en houding: op het kunnen en willen toepassen van die theorie.

Daarbij is *zelfontwikkeling* een onmisbaar onderdeel. Diverse vaardigheden zullen getraind worden in de opleiding, en je zult misschien ook theorie over communicatie krijgen. Maar zeker bij sociale en communicatieve vaardigheden geldt dat jijzelf eindverantwoordelijk bent. Je zult ze jezelf moeten aanleren, in de praktijk. En dat werkt alleen maar bij de juiste houding: als jij dus gemotiveerd bent om ze te leren.

Zelfontwikkeling

Zelfanalyse

Voor die zelfontwikkeling is *zelfanalyse* onmisbaar. Je moet je verdiepen in sterkten en in zwakten. Je moet jezelf steeds afvragen:

- Wat kan ik wel (sterkten)?
- Wat kan ik minder goed (verbeterpunten)?
- Wat wil ik (houding)?

Zonder antwoord op deze vragen wordt zelfontwikkeling moeilijk. Dan weet iemand namelijk niet eens wat hij moet verbeteren en waarom. Dit boek staat daarom vol met opdrachten die de zelfanalyse ondersteunen.

Bij deze zelfanalyse is *feedback* van medestudenten en docenten een nuttige ondersteuning. Feedback is commentaar van anderen op jouw gedrag. Van dit commentaar kun je veel leren, want anderen zien dingen die jij niet ziet. Bovendien is die feedback soms ondersteunend bewijs. Jij kunt wel denken dat je goed kunt luisteren, maar je hebt meer zekerheid daarover als je docenten en medestudenten dat ook vinden. Daarom ga je feedback verzamelen en reflecteren op die feedback. In paragraaf 1.9 vind je meer over feedback.

Feedback

Persoonlijk Ontwikkel Plan

Uiteindelijk vormen alle opdrachtuitwerkingen samen een soort *POP*, een Persoonlijk Ontwikkel Plan. In alle opdrachten geef je immers aan wat je kunt en wilt, en ook wat je leerdoelen zijn voor je verdere ontwikkeling. Bovendien kun je met deze opdrachten mooi je persoonlijke *portfolio* invullen.

POP

Portfolio

Je verzamelt immers allemaal informatie over je vaardigheden en je persoonlijke motivatie. Bovendien verzamel je feedback, die dient als ondersteunend bewijs én als extra kapstok voor zelfreflectie. In een portfolio verzamel je bewijslast waarmee je aantoont een competentie te beheersen.

De bewijslast kan uit verschillende vormen bestaan: reflectieverslagen, feedbackverslagen, video- en of geluidsopnamen, beschrijving van concrete resultaten, beroepsproducten, rapportages, certificaten enzovoort. Met een portfolio laat je aan anderen zien wat je al bereikt hebt. Je interesse in andere culturen kun je bijvoorbeeld laten zien door een verslag van een lezing die je hebt bijgewoond of een literatuurstudie die je hebt gedaan of een fotocollage van een buitenlandse reis. De bewijslasten in je portfolio geven een beter en meer compleet beeld van wie je bent.



OPDRACHT 1.1

Communicatieve competenties in het latere beroep

Jouw opleiding is de voorbereiding op bepaalde beroepen: voor die beroepen zijn bepaalde communicatieve en sociale competenties nodig. Met deze opdracht breng je die competenties in kaart en inventariseer je globaal of je ze bezit of niet. Je kunt de opdracht vrij vroeg in de studie doen, als een soort eerste verkenning. Ook kun je de opdracht meerdere keren maken zodat je aan de hand van de verschillende uitwerkingen je vorderingen kunt bijhouden.

- a Welk beroep spreekt jou nu het meest aan? Je kunt ook meerdere beroepen noemen. Geef wel aan waarom het beroep (of: de beroepen) jou aanspreken.
- b Welke communicatieve en sociale vaardigheden heb je daarbij nodig? Som ze kort op, geef ook aan waarom ze voor dit beroep nodig zijn.
- c Geef aan welke vaardigheden jij wel beheerst en welke niet of minder. Licht dat allemaal zo goed mogelijk toe met concrete voorbeelden.
- d Ga in op je houding: welke van deze vaardigheden komen het meest met je motivatie overeen? Welke lijken jou het interessantst? Licht toe.
- e Als je a tot en met d overziet, wat zijn dan je leerdoelen? Welke sterkten ga je verder ontwikkelen? Welke minder sterke punten ga je wegwerken? Hoe?
- f Bespreek dit verslag met je docent of met de loopbaanbegeleider.



OPDRACHT 1.2

Communicatie in het beroepsprofiel

Elke opleiding heeft een omschrijving van het beroepsprofiel en van de competenties die je nodig hebt voor het latere beroep. De opdracht is om alle communicatieve en sociale vaardigheden die in dat profiel worden genoemd, te onderzoeken. Maak deze opdracht meerdere keren, bijvoorbeeld aan het eind van het eerste jaar en ergens in het laatste jaar.

- a Onderzoek het beroepsprofiel van jouw opleiding en zet alle sociale en communicatieve vaardigheden of competenties die daarin genoemd worden op een rij.

- b Welke van die vaardigheden beheers je redelijk tot goed? Licht dat toe met concrete voorbeelden: beschrijf dus situaties waarin je die vaardigheden hebt laten zien.
- c Welke van die vaardigheden beheers je minder goed? Licht ook dat toe met concrete voorbeelden.
- d In hoeverre heeft het beheersen van die vaardigheden met je houding te maken? Dus: welke vaardigheden motiveren jou het meest, welke het minst? Licht toe waarom.
- e Wat zijn – kijkend naar a tot en met d – je leerdoelen? Welke sterkten wil je nog verder ontwikkelen? Welke zwakten wil je wegwerken?
- f Bespreek dit verslag met je docent of je loopbaanbegeleider.

1.2 Communicatie: kennis, houding en gedrag

Tijdens sollicitaties (denk bijvoorbeeld aan netwerken) en op de werkvloer moet je effectief communiceren. Daarvoor moet je duidelijke doelen hebben. Doelen die te maken hebben met kennis, houding en gedrag van de ander.

- *Kennis*: wat moet de ander weten? Welke feitelijke informatie wil jij overbrengen?
- *Houding*: wat moet de ander vinden? Hier gaat het om diens motivatie, overtuigingen, voorkeuren en drijfveren. Hoe wil jij dat allemaal beïnvloeden?
- *Gedrag*: wat moet de ander doen?

Stel, je hebt er last van dat iemand rookt omdat je astma hebt. Je zegt bijvoorbeeld: 'Zou u zo vriendelijk willen zijn om uw sigaret uit te doen? Ik heb namelijk astma, en ik heb veel last van de rook.' Je wilt dat hij zijn sigaret uitmaakt (gedrag). Maar dan moet hij wel weten dat jij er last van hebt vanwege je astma (kennis). Bovendien wil je zijn vriendelijkheid en goede wil (houding) stimuleren: vandaar je beleefdheid. 'Doe verdorie die sigaret uit: ik heb astma!' zou te onvriendelijk zijn, en dus juist geen vriendelijkheid en goede wil stimuleren. Daardoor maakt de ander zijn sigaret misschien niet uit.

Kern is dat communicatie meer is dan informatie overbrengen. Een leraar die gortdroog en puur theoretisch les geeft, draagt kennis over. Maar heeft hij zijn leerlingen ook gemotiveerd (houding)? En gaan ze die kennis ook toepassen (gedrag)?

Effectieve communicatie heeft een doel: je wilt er iets mee bereiken. En dat vereist dat je mikt op kennis, houding en gedrag. Vraag je dus steeds af wat de ander precies moet weten, vinden en doen!

Effectief
communiceren

OPDRACHT 1.3

Werf leden voor je club



De opdracht is: houd een korte presentatie voor je klas met het doel klasgenoten te overtuigen om lid te worden van een bepaalde club. Dit mag een eigen sportclub zijn, maar ook een andere club.

- a Voorbereiding. Noteer kort welke kennis je wilt overbrengen (kennisdoel), hoe je de medestudenten gaat motiveren en enthousiasmeren (houding) en op welke manier jij de medestudenten gaat oproepen om lid te worden (gedrag).

Laat dit van tevoren zien aan de docent.

- b Uitvoering. Houd de presentatie. Gebruik daarbij ook visueel illustratiemateriaal.
- c Evalueer de presentatie met de medestudenten en de docent. Kernvragen zijn:
- Wat weet het publiek nu? Is de vereiste kennis overgebracht en is dat helder gebeurd?
 - Wat vindt het publiek nu? Zijn de medestudenten op de juiste manier gemotiveerd en geënthousiasmeerd?
 - Wat doet het publiek nu? Zijn er inderdaad medestudenten die nu overwegen lid te worden van de club? Waarom (niet)?
- d Maak een kort evaluatieverslag waarin je aangeeft wat goed ging en wat je de volgende keer beter zult doen. Geef daarin ook aan in hoeverre jij vindt dat de doelen met betrekking tot kennis, houding en gedrag zijn gehaald.
-

1.3 Communicatie op meerdere niveaus

Communicatie is meer dan alleen informeren. Door te communiceren proberen we immers ook een bepaalde relatie met de ander te krijgen. Om die reden maken Watzlawick e.a. (1991) onderscheid tussen twee niveaus:

Inhoudsniveau

- *communicatie op inhoudsniveau*: het niveau van de feitelijke en letterlijke inhoud

Betrekkingsniveau

- *communicatie op betrekkingniveau*: het niveau waarop communicatie de relatie met de ander beïnvloedt of definieert

Verreweg de meeste uitingen functioneren tegelijk op inhoudsniveau en op betrekkingniveau. Op inhoudsniveau gaat het om de letterlijke inhoud, om wat er letterlijk wordt gezegd of geschreven. Op betrekkingniveau gaat het om hoe de inhoud door de hoorder moet worden opgevat. Bijna alle uitingen bevatten meer dan alleen letterlijke inhoud. Het gaat niet alleen om wat wordt gezegd (inhoud), maar ook om hoe het wordt gezegd en hoe het wordt bedoeld.

Ter illustratie geven we weer het voorbeeld uit de vorige paragraaf: 'Zou u zo vriendelijk willen zijn om uw sigaret uit te maken?' Puur letterlijk genomen, puur op *inhoudsniveau*, is dit een informatieve vraag met wat informatie over astma, en nog geen verzoek. Maar op *betrekkingniveau* moet deze zin opgevat worden als een vriendelijke manier om een verzoek te doen. Het betrekkingniveau komt ook naar voren in de beleefdheid: de spreker zegt 'u', vraagt of de ander 'zo vriendelijk zou willen zijn'. Door zo beleefd te zijn zegt de spreker impliciet 'ik wil als een beleefd iemand overkomen' en 'ik respecteer u'. Iemand die dit allemaal niet weet (en het betrekkingniveau niet begrijpt) reageert puur letterlijk: 'ja hoor, dat kan ik' en laat zijn sigaret branden. Daardoor weet hij dus niet hoe hij deze vraag om de sigaret uit te maken moet opvatten.

Een onderscheid dat hiermee verband houdt is dat tussen expliciete en impliciete communicatie.

Expliciete communicatie

- Bij *expliciete communicatie* gaat het puur om wat er letterlijk wordt gezegd.

Impliciete communicatie

- Bij *impliciete communicatie* gaat het om meer dan die letterlijke inhoud.

Voor een juiste interpretatie moeten de gesprekspartners ook de situatie waarin gesproken wordt en de relatie tussen de sprekers meenemen. Daarnaast speelt kennis van de cultuur een rol. Bovendien gaat het om wat er ‘tussen de regels door’ wordt gezegd.

Het betrekkningsniveau van een zin is meestal grotendeels impliciet. ‘Zou u zo vriendelijk willen zijn om uw sigaret uit te maken?’ is letterlijk genomen een vraag, maar moet worden opgevat als een verzoek. Dat laatste is impliciet. Ook drukt de zin impliciet beleefdheid uit en respect voor de ander. Dat gebeurt ‘tussen de regels door’: er werd niet *letterlijk* gezegd ‘ik respecteer u’. Om dat te begrijpen moet de hoorder wel de Nederlandse cultuur kennen.

Vaak is de boodschap deels expliciet, deels impliciet. Bovendien moet er gelet worden op inhoudsniveau én betrekkningsniveau. Soms zorgt dat voor een misverstand. Iemand kan een zin te letterlijk nemen. Of iemand kan vallen over de toon. Stel dat iemand op wat boze toon vraagt: ‘Heb je even tijd!?’ Impliciet zegt de spreker dan dat hij boos of ongeduldig is. Daardoor kan het verzoek worden opgevat als beschuldiging. Dus vindt de hoorder deze zin misschien op betrekkningsniveau ongepast. En daardoor geeft hij misschien geen gehoor aan het verzoek. Hij zegt bijvoorbeeld: ‘Nee, dat heb ik niet.’ Daarmee zegt hij impliciet (op betrekkningsniveau): ‘Dat doe ik niet omdat je de verkeerde toon gekozen hebt.’

Samenvattend kunnen we het volgende stellen:

- Communicatie heeft altijd te maken met kennis, houding en gedrag.
- Elke communicatieve uiting heeft een inhoudelijk niveau en een betrekkningsniveau.
- Veel communicatie is impliciet.
- Communicatie is dus echt veel meer dan simpel informatie overbrengen!

OPDRACHT 1.4

Wat wordt er precies gezegd?



Geef bij alle volgende zinnen aan wat er letterlijk wordt gezegd (inhoudsniveau) en wat er op betrekkningsniveau wordt gezegd. Ga ook in op wat er impliciet wordt gezegd. Daarbij zijn meerdere antwoorden mogelijk. Licht steeds je antwoord toe met argumenten. Geef ook aan of je de boodschap effectief vindt of niet.

- 1 Een docent zegt tegen de student: ‘Doe verdorie meteen de deur dicht!’
 - 2 Moeder zegt tegen Jantje: ‘Goedemorgen!’
 - 3 De ene man tegen de ander: ‘Eh... Sorry dat ik u stoort... Maar... Weet u heel misschien hoe laat het is?’
 - 4 De ene student zegt tegen de andere (allebei zitten ze in dezelfde projectgroep): ‘Waarom voer je ook nooit ene donder uit?’
 - 5 De ene student zegt tegen de andere (allebei zitten ze in dezelfde projectgroep): ‘Ik merk dat je de laatste zes keer onvoorbereid naar de vergadering kwam. Hoe kwam dat?’
 - 6 Je moeder zegt: ‘Ik zou vroeger naar bed gaan, als ik jou was!’
 - 7 Een vriend zegt: ‘Ik zou vroeger naar bed gaan, als ik jou was!’
 - 8 Jongen tegen meisje in de disco: ‘Heb je zin om bij mij thuis nog wat te drinken?’
-

1.4 Non-verbale communicatie en jouw eerste indruk

In gesprekken communiceren mensen door met elkaar te praten. Dit wordt verbale communicatie genoemd. Boodschappen worden echter niet alleen met woorden verteld, men kan ook zonder woorden – non-verbaal – dingen duidelijk maken. In deze paragraaf maak je kennis met non-verbale communicatie. Je leert dat je onbewust meer aan mensen laat zien dan je denkt. Ook leer je dat je bewust invloed kunt uitoefenen op jouw manier van non-verbaal communiceren en je leert de non-verbale communicatie van de ander beter te interpreteren.

We laten zien welke factoren invloed hebben op de eerste indruk die iemand bij een ander opwekt. Bewust én onbewust communiceer je ook met anderen door je lichaamstaal en gezichtsuitdrukking. Verder zie je dat je ook communiceert door je kleding.

De eerste indruk

Boodschappen worden dus niet alleen met woorden (verbaal) verteld, maar ook non-verbaal (zonder woorden). Uit de volgende zin blijkt dat iemand iets zegt, maar iets anders bedoelt: 'Ik heb hem wel gezegd dat ik het ermee eens ben, maar ik heb hem duidelijk laten voelen dat dat niet zo is.' Als iemand ongeïnteresseerd kijkt en zegt: 'Zeker, dit lijkt me een geweldige opdracht', dan blijkt dat hij iets anders bedoelt dan dat hij zegt. Natuurlijk is het belangrijk wat je zegt, maar belangrijker is de manier waarop je iets zegt.

Oefen maar eens met de volgende zin: 'Doe die deur dicht.' Deze zin kun je op veel manieren uitspreken: vriendelijk vragend, bevelend, dreigend, angstig fluisterend, geheimzinnig fluisterend, lachend, hysterisch gillend enzovoort.

Doordat je de woorden met een andere intentie uitspreekt, krijgen de woorden een andere betekenis. Niet alleen je stemgeluid verandert, maar ook de houding van je lichaam en de mimiek van je gezicht en je manier van kijken zal veranderen als je een andere betekenis aan woorden meegeeft. Iemand die dreigt, zal zichzelf zo groot mogelijk maken door rechtop te gaan staan en zijn handen in zijn zij te zetten en boosaardig te kijken. Iemand die angstig is, zal zich juist zo klein mogelijk maken door in elkaar te kruipen, de schouders te laten hangen en schichtig om zich heen te kijken. De woorden van de uitgesproken zin blijven dezelfde woorden, maar krijgen een andere betekenis door de manier waarop ze worden uitgesproken.

Volgens de Amerikaanse hoogleraar psychologie Albert Mehrabian verloopt de communicatie tussen mensen op de volgende manier. Boodschappen bestaan uit:

- 55% lichaamstaal
- 38% stem
- 7% woorden

Boodschappen die je uitzendt via je lichaamstaal en je stemgebruik worden *non-verbale communicatie* genoemd. Non-verbale communicatie is een stuk lastiger te interpreteren dan verbale communicatie. Mensen kunnen iets zeggen maar het tegenovergestelde uitstralen.

De communicatie tussen mensen verloopt voor 55% via signalen die met het lichaam worden uitgezonden. Dit proces gaat voor een groot deel on-

bewust. Zowel bij de uitzendende als de ontvangende partij. Als je een persoon voor de eerste keer ontmoet, vorm je in luttele seconden een eerste indruk over deze persoon. Maakt iemand een arrogante indruk op jou, dan zul je hem met enige reserve benaderen of je gaat meteen in de aanval. Maakt iemand een sympathieke indruk, dan zul je waarschijnlijk je openingszin met een glimlach beginnen. Het oordeel na een eerste indruk hoeft niet juist te zijn: iemand die een arrogante indruk maakt hoeft niet arrogant te zijn, maar je behandelt de persoon wel op basis van dit oordeel. Iemand beoordelen op zijn uiterlijk is niet eerlijk, maar het is goed om je te realiseren dat je dit onbewust wel doet. Het kan een tijdje duren voordat jij je oordeel op basis van een eerste indruk bijstelt. De ander moet jou ervan overtuigen dat hij niet arrogant is. Anderen vormen zich ook over jou een oordeel als ze je voor de eerste keer ontmoeten. Je wilt graag dat mensen jou op een bepaalde manier benaderen. Als je het vervelend vindt dat mensen je nooit serieus nemen, zou het wel eens kunnen zijn dat jij de indruk maakt overal een grap van te maken. Of als mensen je nooit om jouw mening vragen kan het zijn dat je een onzekere indruk maakt. Het is dus goed om te weten welke indruk jij met je uitstraling overbrengt.

Eerste indruk

1

OPDRACHT 1.5

Biografie van een onbekende



Deze oefening zal duidelijk maken dat je onbewust snel een oordeel vormt over een volslagen onbekend persoon. Je leert dat je de taal van het lichaam al goed verstaat.

De oefening kun je op veel plaatsen uitvoeren: in de bus, in de trein, op het terras.

- a Bekijk een voor jou onbekend persoon. Kijk hoogstens drie seconden naar deze man of vrouw.
 - b Vul daarna de volgende persoonsgegevens over deze persoon in:
 - geslacht
 - leeftijd
 - burgerlijke staat
 - kinderen
 - beroep
 - hobby's
 - religie
 - politieke voorkeur
 - huisdier
 - voorkeur muziek
 - favoriete tv-programma
 - laatst gelezen boek
 - laatste bioscoopfilm
 - c Beschrijf wat je algemene indruk van deze persoon is.
-

Je zult verbaasd zijn dat je een heel levensverhaal kunt opschrijven over een persoon die je maar heel kort hebt gezien. De gegevens hoeven niet te kloppen, het gaat erom dat je op basis van kleding, houding, uitstraling en manier van lopen een mening over iemand hebt gevormd. Een mening die je hebt gevormd, zonder met de persoon te hebben gesproken.

Je kunt deze opdracht ook heel goed in tweetallen uitvoeren. Je maakt dan onafhankelijk van elkaar een persoonsbeschrijving van dezelfde persoon. Deze beschrijvingen vergelijk je met elkaar.

1



OPDRACHT 1.6

Foto van een onbekende

Deze opdracht is een vervolg op opdracht 1.5. Je gaat nu een eerste indruk geven van een onbekend persoon op basis van een foto. Je hebt nu dus meer tijd om de persoon te bestuderen. De opdracht wordt in de studiegroep uitgevoerd. Daarmee krijg je inzicht waarop de eerste indruk van anderen is gebaseerd.

- Leder groepslid neemt een foto mee van een persoon die bij de overige groepsleden niet bekend is. Bijvoorbeeld een foto van je moeder of de buurvrouw. De persoon op de foto moet bij degene die de foto meebrengt redelijk tot goed bekend zijn.
- Een foto wordt door de groep bekeken en brainstormend wordt een beeld van de persoon gegeven op basis van het lijstje uit opdracht 1.5.
- De eigenaar van de foto noteert de kenmerken (zonder commentaar) van de persoon op de foto die door de overige groepsleden worden genoemd.
- Daarna wordt gekeken in hoeverre de kenmerken die de groep genoemd heeft, kloppen met de werkelijkheid.
- Bij de evaluatie wordt onderzocht waarop de toegedichte kenmerken zijn gebaseerd.

Lichaamstaal en houding

De manier waarop iemand staat, zit, loopt en beweegt vertelt veel over de gemoedstoestand van een persoon. Op maandagochtend onderuitgezakt achter je bureau zitten, zal de volgende vraag opleveren: 'Zwaar weekend gehad?' Stampvoetend over de gang lopen, betekent dat je behoorlijk boos bent. Dit zijn allemaal overduidelijke signalen. De boodschappen die meestal met het lichaam worden uitgezonden zijn veel subtieler. Ongemerkt laat je heel veel aan anderen zien. Misschien wel meer dan je lief is. De volgende opdrachten helpen je om inzicht te krijgen in boodschappen die onbedoeld worden uitgezonden en hoe je je lichaamstaal kunt inzetten voor een betere communicatie. De opdrachten zijn gerelateerd aan onderwerpen die met lichaamstaal te maken hebben, zoals lopen, het gebruik van de handen, zitten, de stand van het hoofd en gebaren.

Signalen

Lopen

Manieren van lopen

Je kunt op heel veel verschillende manieren lopen. De variaties zitten in hoe je je voeten neerzet, of je grote of kleine passen neemt, de kracht waarmee je je voeten neerzet enzovoort. Ook de schoenen die je draagt maken dat je op een bepaalde manier loopt. Je loopt anders op hoge hakken dan op gummilaarzen. Sportschoenen of klompen maken dat je anders gaat lopen. Iemand met een stevige loop straalt energie uit. Hij laat zien dat hij er zin in heeft. Iemand die zijn voeten nauwelijks optilt tijdens het lopen laat zien dat hij doodmoe is. Je zendt dus signalen uit naar anderen door je manier van voortbewegen.

OPDRACHT 1.7

Manieren van lopen



In deze opdracht ga je verschillende manieren van lopen oefenen. Je zult merken dat als je anders loopt, je ook een ander gevoel krijgt. Je leert dat je door bewust te lopen, je het door jou gekozen signaal uitzendt naar anderen.

- a Loop op de manier zoals hierna staat aangegeven. Houd ieder loopje minstens twee minuten vol. Je zult merken dat de houding van je lichaam verandert zodra je je voeten anders neerzet. Ook merk je dat je je anders gaat voelen als je een loopje een tijdje volhoudt. Registreer wat er met je gebeurt als je je op verschillende manieren voortbeweegt.

De verschillende manieren van lopen:

- 1 neem grote stappen
 - 2 neem kleine stappen, dribbelpasje
 - 3 wijdbeens, met je voeten naar buiten gericht
 - 4 met je voeten naar binnen gericht
 - 5 op je tenen
 - 6 voetje voor voetje
 - 7 bij ieder stap zet je eerst je hakken stevig neer
 - 8 zet bij iedere stap de ene voet voor de andere voet
 - 9 til je voeten nauwelijks op
 - 10 op een gladde vloer
 - 11 met je hoofd naar voren gericht, je loopt als het ware achter je hoofd aan
 - 12 rennend
 - 13 huppelend
 - 14 sjokkend
- b Beschrijf wat er met je gebeurt als je een tijdje op een bepaalde manier hebt bewogen. Bijvoorbeeld: toen ik bij iedere stap eerst mijn hakken op de grond neerzette, kreeg ik steeds meer het gevoel van autoriteit.
- c Vraag een van je groepsgenoten jouw normale manier van lopen te beschrijven. Vraag hem wat dat volgens hem uitstraalt.

OPDRACHT 1.8

Lopen en gevoel



De manier van lopen verandert als je in een bepaalde gemoedstoestand bent. Als je 's nachts te laat thuiskomt, zul je de trap op sluipen om te voorkomen dat je huisgenoten wakker worden. Je zult dezelfde trap oprennen als je weet dat een geliefd persoon boven is.

In deze opdracht leer je dat je gevoel van invloed is op je manier van lopen. Doe de opdracht in tweetallen. Het beste is te doen alsof je verdrietig, boos enzovoort bent en de één registreert wat er met de manier van lopen van de ander gebeurt.

Bedenk hoe je loopt bij de volgende gemoedstoestand:

- verdrietig
- boos
- moe
- uitgeput
- geïrriteerd
- onzeker

- ontspannen
- bang
- energiek
- gehaast

Als het goed is verandert niet alleen de manier waarop je loopt, maar je hele lichaamshouding verandert. Je laat je omgeving zien dat je moe bent of geïrriteerd.

Nu je weet welke signalen je uitzendt door je manier van lopen, kun je ook voorkomen dat je deze signalen uitzendt. Je voelt je misschien wel onzeker tijdens een sollicitatie, maar de commissie ziet een ontspannen en energiek persoon binnenkomen. Dit vergt wel enige oefening, maar hoe meer je je bewust bent van je lichaamstaal des te beter kun je deze inzetten voor een prettige communicatie.

Handen

Mensen die een presentatie moeten geven vragen vaak: 'Wat doe ik met mijn handen?' Het antwoord daarop is: niks. Maar dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Presentatoren steken hun handen in de zak, wat nonchalant overkomt en wat maakt dat de inhoud van de presentatie niet serieus overkomt. Of handen worden krampachtig op de rug gehouden, wat een onzekere uitstraling geeft: weet hij wel waar hij het over heeft? Tijdens een gesprek wil een onzeker iemand ook nog wel eens op zijn handen gaan zitten. Je maakt een ontspannen indruk als je je handen tijdens een gesprek rustig voor je op tafel legt.



OPDRACHT 1.9

Wat doe je met je handen?

- a Geef een presentatie en laat een van je groepsgenoten jou op de volgende punten observeren:
- 1 Wat doet hij met zijn handen?
 - 2 Stralen de handen en armen rust uit? Zo ja, waaruit blijkt dat? Zo nee, waarom niet?
 - 3 Leiden de gebaren af van de inhoud van de presentatie?
 - 4 Ondersteunen de gebaren hetgeen verteld wordt?
 - 5 Wat zijn sterke punten tijdens de presentatie?
 - 6 Wat zijn verbeterpunten?
- b Evalueer de observatie met je studiegenoot.
-

Ondersteunende gebaren

In gesprekken en ook tijdens presentaties kun je met je handen ondersteunende gebaren maken. Door middel van je handen benadruk je hetgeen je zegt. Het maakt een enthousiaste en energieke indruk. Deze ondersteunende gebaren met je handen maak je meestal onbewust. Dus je kunt, zonder dat je het weet, veel met je handen bewegen. Een teveel aan handgewapper kan irritatie oproepen bij de ander.

Dus ook hier geldt dat een ander je op je eventueel overdreven veel bewegen met je handen moet wijzen. Het beste is om iemand anders te vragen of je handen de inhoud van een gesprek ondersteunen of dat je het tegenovergestelde effect bereikt.

Neem tijdens een gesprek een balpen in je handen, dat voorkomt te veel nerveuze bewegingen.

OPDRACHT 1.10

Maken van gebaren



Een gebaar kan verschillende betekenissen hebben. Als je je wijsvinger opsteekt kun je daarmee:

- zeggen: ik ben aan de beurt
- bedoelen: opgelet
- iemand groeten
- een ober roepen

a Vul de volgende lijst van gebaren aan. Beschrijf van elk gebaar de betekenis.

- 1 vuist ballen
- 2 wijsvinger langs je neus leggen
- 3 middelvinger opsteken
- 4 V-teken maken met wijs- en middelvinger
- 5 knippen met je vingers
- 6 vingers kruisen
- 7 handen ineenvouwen
- 8 handen ineenslaan
- 9 wijsvinger op duim, andere vingers omhoog
- 10 wijsvinger naar je voorhoofd brengen
- 11 wijsvinger naar je slaap brengen
- 12 wijsvinger opsteken
- 13 hand met palm naar buiten omhoogsteken
- 14 met vlakke hand je eigen keel doorsnijden
- 15 hand als een kom achter je oor leggen
- 16 duim omhoog
- 17 duim naar beneden
- 18 wijsvinger op tafel tikken

b Vergelijk de lijst met de lijsten van je studiegenoten. Wat zijn de overeenkomsten, wat zijn verschillen?

c Vul de lijst van gebaren aan.

d Beschrijf van elk gebaar de betekenis.

Let wel, gebaren kunnen in andere landen een totaal andere betekenis hebben. Hier zullen we in hoofdstuk 6 nader op ingaan.

Hand geven

Bij het voorstellen of begroeten geven mensen elkaar een hand. Bijna iedereen gruwelt van het ontvangen van een klef, slap handje. Een zo stevig mogelijke handdruk waarbij de ander ineenkrimpt is ook niet de bedoeling. De handdruk waarbij de hand rustig wordt vastgepakt met een kleine druk wordt als het meest prettig ervaren. Minstens zo belangrijk is dat je de

ander aankijkt bij het geven van een hand. Langs iemand naar iets anders kijken terwijl je een hand geeft is hoogst onfatsoenlijk.

Als je last hebt van zweethanden, wat de meeste mensen hebben als ze gespannen zijn, zorg dan dat je je handen even subtiel afveegt voordat je een hand geeft.

Vraag eens aan vrienden hoe zij jouw handdruk ervaren.

In andere culturen is het geven van handen aan andere regels gebonden. Lees hiervoor hoofdstuk 6.

Zitten

De manier waarop jij op een stoel zit, laat zien hoe jij je voelt. Als je je helemaal ontspannen voelt, is er thuis niks op tegen om onderuitgezakt in een stoel te hangen. Buiten de deur geeft zo'n houding een verkeerde boodschap af: ongeïnteresseerd, nonchalant, neemt mij of zijn werk niet serieus. Gespannen mensen willen ook nog wel eens de zitting met beide handen vasthouden of hun voeten om de stoelpoten slaan. Nu kan het zijn dat jij het prettig vindt om je voeten om de stoelpoten heen te slaan, maar realiseer je wel dat het een gespannen indruk maakt.

Een goede, actieve zithouding is die waarbij je je hoofd en rug recht houdt, zonder krampachtig rechtop te zitten. Je voeten zet je losjes naast elkaar op de grond. Op deze manier kun je makkelijk laten zien dat je geïnteresseerd bent in het gesprek. Je kunt je handen ontspannen op tafel of in je schoot leggen en naar voren buigen om je enthousiasme te laten blijken. Doordat je je voeten op de grond hebt staan, geeft dat een gevoel van zekerheid. Net zoals een pen die je vasthoudt je een gevoel van houvast geeft.

Actieve
zithouding

Hoofd

De manier waarop je je hoofd houdt en beweegt, geeft extra informatie tijdens een gesprek. Als je het hoofd licht opzij buigt, geef je aan dat je belangstellend luistert. Door middel van het knikken van je hoofd geef je aan dat je het met de inhoud van het gesprek eens bent. Ben je het niet eens met de ander, dan schud je je hoofd. Door een kort knikje kun je iemand het woord geven. Door middel van de stand en de bewegingen van je hoofd geef je dus signalen naar de ander.

Extra informatie

OPDRACHT 1.11

Communiceren met je hoofd

Deze opdracht leert je dat de manier waarop je je hoofd houdt iets aan de ander laat zien.

Bespreek de volgende stellingen in de groep en geef aan of ze waar zijn of niet waar zijn. Geef daarbij argumenten.

- Iemand die goed luistert kantelt zijn hoofd.
 - Iemand die de ander minacht legt zijn hoofd enigszins in zijn nek.
 - Iemand die nadenkt kantelt zijn hoofd naar voren.
 - Iemand die het niet eens is met de spreker draait zijn hoofd van de spreker af.
 - Iemand die boos is gooit zijn hoofd naar achteren.
 - Iemand met een binnenpretje draait zijn hoofd naar beneden.
-

Tics en gebaren

De meeste mensen hebben een bepaalde tic of maken gebaren waarvan ze zich niet bewust zijn. Een *tic* is een gebaar dat je voortdurend maakt zonder dat je het in de gaten hebt. Een bekende tic is het voortdurende, nerveuze klikken met een balpen. Een ander bekend onbewust gebaar is een steeds naar voren vallende haarlok naar achteren strijken. Dit gebaar wordt bij vrouwen vaak uitgelegd als zou de vrouw in kwestie verliefd zijn op haar gesprekspartner. Het zou ook kunnen dat ze naar de kapper moet, maar dan maakt ze het gebaar bewust.

De onbewuste gebaren die mensen maken kunnen sterk afleiden van de inhoud van een gesprek. Bijvoorbeeld, als iemand tijdens een presentatie steeds langs zijn neus strijkt, gaat de toeschouwer zich afvragen of de presentator verkouden is. Gestoken door een mug? Of de toeschouwer gaat tellen hoe vaak de presentator aan zijn neus zit. Hoe dan ook: de toeschouwer is meer bezig met de neus dan met de boodschap van de presentator. Ook in een-op-eengesprekken kunnen gebaren afleiden van de inhoud van het gesprek. De voortdurend wiebelende voet maakt dat de ander zich afvraagt waarom de persoon zenuwachtig is en daarom hoort hij niet meer wat er wordt gezegd.

Het vervelende van tics en onbewuste gebaren is dat je niet weet dat je ze maakt. De meeste mensen zijn verrast als tegen hen wordt gezegd: 'Weet je dat je steeds op je onderlip zit te bijten als iemand met je praat?'

Tics worden door anderen geïnterpreteerd. Let op: hierbij geldt hetzelfde als bij de eerste indruk. Iemand die voortdurend met zijn ogen knippert, hoeft niet per se te liegen. Onbewuste gebaren en tics leer je jezelf aan. Mensen die ontspannen zijn, hebben geen last van afleidende gebaren. Als je dus ontspannen wilt overkomen, zul je tics moeten zien te vermijden. Gebaren en tics kun je gelukkig ook weer afleren.

Tic

Onbewuste gebaren

1

OPDRACHT 1.12

Onderzoek tics en onbewuste gebaren



Deze opdracht maakt je bewust van tics bij andere mensen en wat deze gebaren bij jou oproepen.

- a Hierna volgt een lijst van tics en onbewuste gebaren. Vul deze lijst verder aan met tics en gebaren die je uit je eigen omgeving kent. Voor deze opdracht is het dus noodzakelijk dat je goed naar mensen kijkt. Observeer mensen gedurende een week en noteer de tics en onbewuste gebaren die ze voortdurend maken, zoals:
- haar achterover gooien
 - knippen met de ogen
 - neus voortdurend bewegen
 - neus peuteren
 - op de onderlip bijten
 - nagelbijten
 - knippen met de vingers
 - krabben zonder jeuk te hebben
 - wiebelen met een voet
 - ring om een vinger draaien
 - bril op en af zetten

- b Als je de tics in kaart hebt gebracht, ga je ze interpreteren. Je interpretatie hoeft niet juist te zijn. Het gaat erom welke indruk de persoon op jou maakt. Bijvoorbeeld: in de kroeg zag ik een jongen steeds zijn lange haar nonchalant achterover gooien, hij wilde indruk maken op een meisje.
- c Bespreek deze lijst in je studiegroep.

OPDRACHT 1.13



Je eigen tics

Zoals in de voorgaande opdracht duidelijk is geworden hebben veel mensen last van tics. Waarschijnlijk heb jij ook een gebaar dat je voortdurend maakt.

Zolang niemand jou wijst op jouw onbewuste gebaar of gebaren kun je ze ook niet afleren. Neuspeuteren of nagelbijten doe je vaak onbewust, maar het is voor een gesprekspartner onsmakelijk om naar te kijken. Stel aan een vriend, goede bekende of een studiegenoot de volgende vragen:

- Welke gebaren maak ik steeds?
- In welke situatie maak ik welke gebaren?
- Welke indruk maken die gebaren op jou?

Je weet nu welke onbewuste gebaren je maakt. Nu kun je erop gaan letten dat je deze gebaren niet meer of minder maakt. In het begin is dat erg lastig. Het heeft een tijd geduurd om jezelf dit gebaar aan te leren, dus het kost ook tijd om het weer af te leren. Vraag aan anderen of ze jou erop willen wijzen als je bijvoorbeeld weer met je vingers zit te knippen.

Ogen en gezichtsuitdrukking

De ogen en de gezichtsuitdrukking van iemand bepalen in grote mate de eerste indruk. Ook bij latere ontmoetingen blijven deze een belangrijke rol spelen in de manier waarop gecommuniceerd wordt. Ogen weerspiegelen hoe je je voelt. Als iemand alleen met zijn mond lacht en niet met zijn ogen, dan zal de lach als onecht worden ervaren.

OPDRACHT 1.14

De spiegel

Met je gezicht kun je ontelbaar veel uitdrukkingen maken. Ga eens voor de spiegel staan en kijk wat er met je gezicht gebeurt als je op de volgende manieren kijkt.

- neutraal
- glimlachend
- vrolijk
- verdrietig
- verbaasd
- geïrriteerd
- geschrokken
- slaperig
- moe

- uitgeput
- kwaad
- lachend
- scheldend
- angstig

In gesprekken met anderen is het goed dat je op de gezichtsuitdrukking van de ander let. Het vertelt veel over de gemoedstoestand van de ander.

OPDRACHT 1.15

Gezichtsuitdrukkingen



- a Vul de volgende lijst met gezichtsuitdrukkingen aan en beschrijf wat de uitdrukkingen volgens jou betekenen.
- 1 opgetrokken wenkbrauwen
 - 2 gefronste wenkbrauwen
 - 3 toegeknepen ogen
 - 4 neergeslagen ogen
 - 5 opgetrokken neus
 - 6 getuite lippen
 - 7 opgeblazen wangen
 - 8 bijten op het puntje van je tong
 - 9 kin naar voren steken
 - 10 mond wagenwijd open
- b Bespreek de lijst met je studiegenoten. Inventariseer de verschillen en overeenkomsten.
-

OPDRACHT 1.16

Gesprek zonder woorden



Uit deze opdracht blijkt dat je met elkaar kunt communiceren zonder dat je daarbij je stem gebruikt. Voer de opdracht in tweetallen uit.

Ga tegenover elkaar zitten. De een vertelt de ander een verhaal door middel van gebaren en gezichtsuitdrukkingen. Kies een van de volgende onderwerpen:

- Beschrijf een ontroerende film die je hebt gezien.
- Beschrijf een spannende sportwedstrijd die je hebt gezien.
- Beschrijf een griezelige gebeurtenis.

Vertel vooraf niet welke gebeurtenis je beschrijft, maar laat de ander vertellen waar volgens hem het verhaal over ging. Vertel welke gezichtsuitdrukking sterk overkwam en welke weinig 'zei'.

Als je met iemand in gesprek bent is het normaal dat je de ander aankijkt, althans in Nederland. In sommige culturen is het onbeleefd iemand aan te kijken. Lees hiervoor hoofdstuk 6.

Oogcontact met je gesprekspartner is belangrijk. De ander ervaart dat als belangstelling voor hem en voor de inhoud van het gesprek. Iemand aankijken in een gesprek wil niet zeggen dat je moet gaan staren. Daar zou de ander zich alleen maar ongemakkelijk door voelen.

1



OPDRACHT 1.17

Oogcontact

Discussieer in je studiegroep over de volgende stellingen:

- 1 Iemand die liegt, knippert voortdurend met zijn ogen.
- 2 Iemand die schuin omhoog kijkt, probeert zich iets te herinneren.
- 3 Iemand met vergrote pupillen is verliefd.
- 4 Iemand die zijn ogen neerslaat, schaamt zich.
- 5 Iemand die bang is maakt geen oogcontact.

Persoonlijkheid

Kleding

Kleding zegt veel over je persoonlijkheid en is belangrijk voor de eerste indruk die je maakt. Van een man in een morsig pak en een vettige bos haar verwacht je niet direct dat hij een briljant manager is. Maar zijn kleding zegt helaas niets over zijn managerskwaliteiten. Je kunt hoogstens zeggen dat hij zichzelf slecht verzorgt. De conclusie dat hij slecht voor zijn medewerkers zorgt omdat hij slecht voor zichzelf zorgt, is ook niet juist. Wel roepen de kleding en verzorging van de manager vragen op. Een behandelend arts in shorts en op badslippers geeft niet direct vertrouwen.

Als je kleding vragen oproept bij anderen, dan kun je stellen dat je verkeerde kleding draagt.



OPDRACHT 1.18

De boodschap van kleding

- a Geef van de volgende beschrijvingen aan welke boodschap de persoon met zijn kleding wil uitdragen. Bijvoorbeeld: een arts geeft met het dragen van een witte jas aan dat hij een autoriteit is op zijn vakgebied.
 - 1 Een zakenman draagt een goed gesneden pak.
 - 2 Een caissière draagt een T-shirt met het bedrijfslogo.
 - 3 Een piloot draagt een uniform.
 - 4 Een medewerker van een groot kantoor draagt vrijetijdskleding.
 - 5 Een medewerkster draagt een laag uitgesneden blouse die ook een gedeelte van haar buik bloot laat.
- b Bespreek deze beschrijvingen in je studiegroep.



OPDRACHT 1.19

Wat zegt kleding?

- a Alle leden van de studiegroep verzamelen foto's uit tijdschriften, kranten of van internet. Op de foto's moet duidelijk te zien zijn welke kleding de persoon draagt.

b Bespreek in de studiegroep de verschillende foto's.

- 1 Wat is het beroep van de persoon?
- 2 Welke boodschap straalt zijn kleding uit?
- 3 Wekt de persoon op basis van zijn kleding vertrouwen?

Veel bedrijven kennen kledingvoorschriften voor hun medewerkers, met name voor medewerkers die veel contacten met klanten hebben. Je straalt nu eenmaal meer gezag uit met een jas en das dan door het dragen van een T-shirt.

Als een bedrijf geen kledingvoorschriften heeft, dan is het goed aan de volgende zaken aandacht te besteden:

- Zorg dat je kleding niet al te opvallend is, of te veel vragen oproept.
- Besteed aandacht aan je uiterlijke verzorging.
- Zorg dat je kleding schoon is.

Als je deze basisregels in acht neemt, dan zul je jezelf prettiger voelen en je omgeving zal dit als prettig ervaren. Dit alles draagt bij aan een betere communicatie.

Kledingvoorschriften

1

1.5 Effectieve mondelinge communicatie

Iemand is competent in mondelinge communicatie als hij in staat is om ideeën en meningen aan anderen duidelijk te maken. Daarbij moet hij gebruikmaken van duidelijke taal, ondersteunende gebaren en non-verbale communicatie. En daarbij past hij taal en terminologie aan de anderen aan: geen ingewikkeld jargon, maar ook geen al te simpel of populair taalgebruik. Zonder competentie in mondelinge communicatie kan niemand in zijn beroep functioneren, zeker niet als leidinggevende.

In deze paragraaf gaan we nader in op gespreksregulerende vaardigheden en op de wijze waarop je je stem gebruikt.

Gespreksregulerende vaardigheden

Doelen van het gesprek vaststellen, terugkoppelen naar die doelen en het afsluiten van het gesprek (onder andere concluderend samenvatten) zijn belangrijke regulerende vaardigheden voor gesprekken. Helaas wordt daar te licht over gedacht. Gesprekspartners gaan er vaak van uit wel te weten waarom zij bij elkaar zijn, en ontdekken dan pas na afloop dat dit toch niet zo was. Tijdverlies: ze hebben een uur lang langs elkaar heen gepraat. Daarom is het van belang om vooraf samen de doelen duidelijk vast te stellen en om de gesprekspunten te ordenen.

Over doelen is al gesproken in paragraaf 1.2: daar ging het om kennis, houding en gedrag. In de voorbereiding op een gesprek moet je nagaan wat de ander moet weten, vinden en doen. Op basis daarvan kun je doelen vaststellen tijdens het gesprek zelf. Dit betekent dat je kort formuleert wat jij in dat gesprek wilt bereiken. Dat schept duidelijkheid, niet alleen voor jezelf maar vooral ook voor de gesprekspartner. Voorbeeld: 'Ik wil u alle informatie geven over ons nieuwe computersysteem. Hopelijk wek ik uw interesse en wilt u in overweging nemen het op uw afdeling in te voeren.'

Competent in mondelinge communicatie

Doelen vaststellen

Als op die manier de doelen duidelijk zijn gemaakt, kunnen de gesprekspunten worden geordend: wat gaat er aan de orde komen en in welke volgorde? Ook kan worden vastgesteld hoe lang het gesprek ongeveer gaat duren.

Terugkoppelen

Terugkoppelen naar de doelen betekent af en toe tussendoor checken of de doelen ook worden gehaald. Dat is een nuttige toetsing voor jezelf. Bovendien is het een goede methode om de structuur te bewaken. Te denken valt aan een korte samenvatting tussendoor. Nuttig zijn ook vragen als 'Heeft u nu alle informatie die u nodig hebt, denkt u?' of 'Ik hoopte uw interesse te wekken: is dat gelukt?' Als de gesprekspartner met zijn reacties afdwaalt, zijn zinnen te overwegen als: 'Ik begrijp uw punt, maar ik zou graag willen weten of u wilt overwegen dit systeem in te voeren.' Let er wel op niet te drammerig te zijn. Kap niet elke afdwaling af, en houd niet te star vast aan je doelen.

Afsluiting

Een goede afsluiting is ook belangrijk. Vat aan het slot nog eens goed samen wat er besproken is. Controleer daarbij nog een keer of de doelen van het gesprek zijn bereikt. Bijvoorbeeld: 'Mijn doel was u alle informatie te geven en uw interesse te wekken: ik meen gezien te hebben dat u geïnteresseerd bent?' Als dat laatste zo is, vat dan de voornaamste afspraken samen. Bijvoorbeeld: 'Op 12 mei kom ik u dit nieuwe systeem demonstren, en dan gaan we bekijken of aanschaf voor u interessant is.'



OPDRACHT 1.20

Zelfanalyse mondelinge communicatie

- Bekijk de checklist 1.1 'Mondelinge communicatie' en geef jezelf een score van 1 (= allerlaagst) tot en met 4 (= allerhoogst) op elk item.
- Licht de belangrijkste scores (bijvoorbeeld de allerhoogste en de allerlaagste) met voorbeelden toe.
- Laat medestudenten (bijvoorbeeld je teamgenoten in een project) en de docent (teamcoach) jou met dezelfde checklist beoordelen.
- Vergelijk de scores uit c met je eigen scores en vraag toelichting.
- Ga in op het totaalbeeld: wat zijn volgens jou en je beoordelaars je sterke punten en je minder sterke punten? En wat zijn je leerdoelen? Maak een kort verslag.

Stemgebruik

Onderdeel van de mondelinge communicatie is de wijze waarop je je stem gebruikt.

Stel een baas laat zijn ondergeschikte bij zich komen om deze een flinke uitbrander te geven omdat hij opnieuw een rapport te laat heeft ingeleverd. Hij kan op twee manieren zijn stem gebruiken:

- Baas spreekt zachtjes: 'Ik... eh... ben blij dat... eh... je er bent, want... eh... ik moet...'
- Baas spreekt duidelijk: 'Ik ben blij dat je er bent, want ik zou graag van je willen weten waarom je opnieuw de deadline niet hebt gehaald.'

Niet lastig te raden welke van de twee uitgesproken zinnen het meeste effect heeft op de werknemer.

Na de opdracht over de verschillende intenties van spreken en het effect op de stem, komt de ademhaling aan de orde. De manier van ademen beïnvloedt het spreken. We gaan ook in op het gebruik van stopwoorden en geven aandachtspunten om uit een telefoongesprek meer effect te halen.

OPDRACHT 1.21

Dezelfde zin, maar dan anders



Deze opdracht leert je dat je dezelfde woorden een andere betekenis kunt geven door ze met een andere intentie uit te spreken. Door de manier waarop je iets zegt wordt duidelijk wat je bedoelt.

- a Spreek de zin 'Wil je mij dat rapport aangeven' met de volgende intenties uit. Registreer hoe je stem verandert.
- 1 bevelend
 - 2 vriendelijk vragend
 - 3 smekend
 - 4 fluisterend
 - 5 gehaast
 - 6 dreigend
 - 7 verliefd
 - 8 verlegen
 - 9 verdrietig
 - 10 geïrriteerd
 - 11 tegen een klein kind
 - 12 tegen je baas
 - 13 tegen je collega
- b Het vervolg van deze opdracht voer je uit in tweetallen. Spreek de zin op de verschillende manieren uit tegen je studiegenoot. Laat de ander registreren wat er met jouw stem gebeurt en welke veranderingen in je lichaamshouding en gebaren optreden. Mogelijke registraties zijn:
- De stem wordt zachter.
 - De stem wordt harder.
 - Spreker gaat duidelijker articuleren.
 - Spreker articuleert minder.
 - Spreker maakt gebruik van ondersteunende gebaren.
 - Spreker maakt zichzelf groter.
 - Spreker maakt zichzelf kleiner.
 - Andere opvallende veranderingen.
- c Bespreek de oefening na met je studiegenoten. Welke conclusies zijn er te trekken?
-

Je hebt geleerd dat je door middel van je stemgebruik en lichaamstaal een intentie aan een tekst mee kunt geven. Dit kun je gebruiken om effectiever te communiceren.

Stem en ademhaling

Iedereen kent wel het gevoel dat het lijkt alsof je tijdens een presentatie of lastig gesprek buiten adem bent. Het is lastiger om uit je woorden te komen. Je hebt het gevoel dat je een eind hardgelopen hebt, terwijl je alleen maar zit of staat. De manier waarop jij woorden uitspreekt, heeft alles

te maken met je ademhaling. Er zijn verschillende manieren waarop je kunt ademhalen:

Schouderademhaling

- *Schouderademhaling*: dit is een oppervlakkige manier van ademhalen. Als je een angstig moment doormaakt of een grote fysieke inspanning levert, haal je op deze manier adem. Je kunt alleen nog maar hikkend spreken. Je adem blokkeert je stem.

Borstademhaling

- *Borstademhaling*: dit is de manier waarop je normaal ademt. Je voelt geen stress en komt normaal uit je woorden. Je adem ondersteunt je stem.

Buikademhaling

- *Buikademhaling*: deze ademhaling gebruik je als je volledig ontspannen bent. Als je in bed ligt dan voel je, als je je handen op je buik legt, dat bij het inademen je buik omhoogkomt. De reikwijdte van je stem is nu het grootst.

In normale omstandigheden, omstandigheden zonder spanning, haal je adem door borst- en/of buikademhaling.

Als je onrustig bent of stress ervaart, dan schakelt je lichaam over op de schouderademhaling. Dit is duidelijk te zien aan de schouders die tijdens het ademen snel op en neer gaan. Je blokkeert je eigen ademhaling. Je krijgt dan het gevoel dat je de controle over jezelf verliest. Dit is een on-aangenaam gevoel. Daarnaast is het ook erg vervelend als je tijdens een presentatie of gesprek de grip kwijtraakt.

Nu heb je gelukkig de manier waarop je ademhaalt zelf in de hand. Om de onrust te verdrijven is het vaak al voldoende dat je bewust via borst en/of buik gaat ademhalen. Een arts zegt niet voor niets vlak voor een vervelende injectie: 'Even diep inademen.' Je ontspant jezelf als je een flinke teug lucht neemt, waardoor de injectie minder pijnlijk aanvoelt.

OPDRACHT 1.22

Buikademhaling

Deze oefening leert je hoe je door middel van ademhaling rustiger wordt en de controle over jezelf krijgt. Als je flink oefent, kun je zelfs ademhalen via de buik terwijl je zit, staat en spreekt.

Deze oefening kun je overal en altijd uitvoeren, zonder dat iemand het merkt.

- Als je in bed ligt, ga dan op je rug liggen. Leg je handen op je buik en voel dat bij het inademen je buik omhoog gaat en bij het uitademen weer naar beneden zakt. Je bent nu helemaal ontspannen.
- Doe hetzelfde overdag, maar dan als je zit of staat. Leg je handen op je buik en adem zo diep in dat je buik naar voren komt. Hou de ademhaling drie tellen vast en adem dan rustig uit.
- Let op dat bij het inademen je schouders ontspannen zijn.

Deze manier van ademhalen vergt veel oefening. Maar heb je de volledige controle over je ademhaling, dan zul je je in lastige situaties een stuk rustiger voelen.

Aarzelend spreken: stopwoorden

Stopwoorden

Veel mensen maken gebruik van *stopwoorden*. Dat zijn woorden die te pas en te onpas als tussenvoegsel in een zin worden gebruikt. Het stopwoordje

'eh' is wel de meest bekende. Sommige sprekers zeggen om de drie woorden 'eh'. Behalve dat dit behoorlijk irritant is, geef je de ander de indruk dat je onzeker bent. Dat je niet goed weet waarover je praat.

Het is zonde als je een presentatie heel goed hebt voorbereid en je vervolgens je eigen verhaal ontkracht doordat je voortdurend het woord 'eh' gebruikt. Spreek de volgende twee zinnen maar eens uit:

- Na het onderzoek dat ik verricht heb, bleek 54% van medewerkers meer dan ontevreden te zijn, slechts 3% gaf aan uitermate tevreden te zijn.
- Na het onderzoek dat... eh... ik verricht heb, bleek... eh... 54% van medewerkers meer dan... eh... ontevreden te zijn, slechts 3%... eh... gaf aan... eh... uitermate tevreden te zijn.

Bij de zin die uitgesproken wordt met heel veel 'eh's' ga je toch twijfelen of het aantal van 54 wel juist is. En hoe tevreden is 3% van de medewerkers?

Tegen stopwoorden is maar één remedie: niet meer gebruiken. Maar vaak weet je niet van jezelf dat je veel stopwoorden gebruikt. Vraag een medestudent of hij tijdens een vergadering of een presentatie eens wil bijhouden welk stopwoord je gebruikt en laat hem turven hoe vaak je dit woordje gebruikt. Ben je je bewust van je stopwoord of -woorden, dan is het makkelijker om jezelf te corrigeren en er op den duur mee op te houden.

Telefoon en spreken

Tijdens een telefoongesprek heb je alleen je stem om mee te communiceren. Je kunt je boodschap niet met gebaren accentueren of met je gezichtsuitdrukking je goed- of afkeuring laten blijken. Als je de volgende aandachtspunten in acht neemt, heeft een telefoongesprek meer effect:

- Bereid een belangrijk gesprek voor op papier.
- Houd het gesprek zakelijk.
- Kom vrij snel 'to the point'.
- Articuleer duidelijk.
- Praat niet te snel.
- Laat de ander uitspreken.
- Als je staat, klinkt je stem energiever.

1.6 Actief luisteren

De goede luisteraar is in staat om belangrijke informatie op te pikken uit mondelinge mededelingen. Iemand die actief luistert, stimuleert en ondersteunt bovendien de gesprekspartner. Hij toont tijdens het luisteren interesse en betrokkenheid. Bovendien vraagt hij waar nodig voorbeelden en verduidelijking.

De actieve luisteraar heeft *aandachtgevend gedrag*. Denk daarbij aan kleine aanmoedigingen, zoals 'ja, ja' en hoofdknikken. Denk ook aan oogcontact: kijk de spreker aan als hij jou aankijkt (in de regel aan het eind van een zin).

**Aandachtgevend
gedrag**

Ook belangrijk is *doorvragen*. Daarmee toont de luisteraar aandacht voor het verhaal van de ander, wat stimulerend werkt. Bovendien kan het onduidelijkheden wegnemen of de informatie concreter maken. Goede doorvragen zijn: 'Kunt u daar een voorbeeld van geven?' (dat maakt de informatie

Doorvragen

concreter) of ‘Kunt u daar wat meer over vertellen?’ Ook is het nuttig om opheldering te vragen waar nodig: de luisteraar heeft immers niets aan informatie die hij niet begrijpt.

Samenvatten

Een goede luisteraar zal ook geregeld inhoudelijk *samenvatten* wat de ander zegt. Door kort in eigen woorden de inhoud te herhalen, toon je interesse in het verhaal. Bovendien is het een check: als je iets niet in eigen woorden kunt samenvatten is de kans groot dat je het niet goed begrepen hebt.

Soms is het zelfs voor de spreker verhelderend als de luisteraar hem samenvat. Goed samenvatten is lastig: lastig is vooral om het kort te doen en in eigen woorden. Maar oefening baart kunst. Wees niet te bang om verkeerd samen te vatten: sprekers waarderen meestal de poging en vinden verkeerde samenvattingen minder erg dan het ontbreken ervan.

Reflecteren

Ook zal de goede luisteraar geregeld *reflecteren*. Dat betekent dat je in eigen woorden het gevoel van de ander weergeeft. Bijvoorbeeld: ‘u voelt hier veel voldoening over, als ik u goed begrijp’ of ‘je bent erg boos’. Het is belangrijk om dit te doen. Niet ingaan op gevoelens zou kunnen overkomen als ongeïnteresseerdheid. De reflectie moet recht doen aan de intensiteit van de gevoelens: niet te sterk, maar ook niet te zwak. Als iemand stevig baalt is de juiste reflectie ‘je baalt daar stevig van’. Te zwak is ‘je bent kennelijk niet zo vrolijk’, terwijl ‘je gaat ongeveer dood van verdriet’ weer te sterk is.

Bij luisteren gaat het om kennis, houding en gedrag (zie ook paragraaf 1.2). Iemand luistert natuurlijk om informatie te vergaren: kennis dus. En om die informatie helder te krijgen vraagt hij door. Tegelijk doet hij er alles aan om de ander te stimuleren: doorvragen, samenvatten en reflecteren zijn ook bedoeld om de houding van de ander te beïnvloeden.

Bovendien let de goede luisteraar op het betrekkningsniveau (zie ook paragraaf 1.3). Iemand die alleen hoort wat de ander letterlijk zegt, luistert slecht. Gevoelens hoor je vaak niet letterlijk in de woorden; het zit vaak in de toon, de gezichtsuitdrukking, ergens ‘tussen de regels’. Iemand die somber zegt ‘het gaat allemaal wel goed’, zegt bijvoorbeeld eigenlijk dat het helemaal *niet* goed gaat. Om dat laatste te begrijpen, moet je gevoelig zijn voor *impliciete communicatie*.

Impliciete communicatie

Ten slotte is actief luisteren een competentie, dus een combinatie van vaardigheden, houding en gedrag. Bij samenvatten, reflecteren en aandachtgevend gedrag gaat het deels om vaardigheden: je kunt het door oefening leren. Maar het gaat ook om houding: een goede luisteraar is ook oprecht geïnteresseerd. Dat laatste is geen vaardigheid, maar een drijfveer. Deels is goed luisteren dus te leren, maar deels is het een kwestie van houding, dus van een drijfveer die aanwezig is of niet.

Een veelgemaakte fout is dat de luisteraar te veel let op informatie die hij wil horen en daardoor te weinig volgt wat de ander zegt. Zo’n fout heeft minstens evenveel met houding te maken als met vaardigheid.

OPDRACHT 1.23

Zelfanalyse actief luisteren



- a Bekijk checklist 1.2 'Actief luisteren' en geef jezelf een score van 1 (= allerlaagst) tot en met 4 (= allerhoogst) op elk item.
- b Licht de belangrijkste scores (bijvoorbeeld de allerhoogste en de allerlaagste) met voorbeelden toe.
- c Laat medestudenten (bijvoorbeeld je teamgenoten in een project) en de docent (teamcoach) jou met dezelfde checklist beoordelen.
- d Vergelijk de scores uit c met je eigen scores en vraag toelichting.
- e Ga in op het totaalbeeld: wat zijn volgens jou en je beoordelaars je sterke punten en je minder sterke punten? En wat zijn je leerdoelen?
- f Ga bij dit totaalbeeld ook in op het onderscheid tussen vaardigheden en houding. Maak dus onderscheid tussen wat je kunt en wat je wilt. Voorbeeld: als reflecteren soms moeite kost, komt dit dan doordat je de woorden niet kon vinden (vaardigheid) of omdat de interesse even ontbrak (houding)? Naar wat voor soort informatie luister jij het liefst (houding) en dus het best (vaardigheid)?

OPDRACHT 1.24

Oefening in samenvatten



Samenvatten is belangrijk voor actief luisteren. Tegelijk is het moeilijker dan je denkt. Vandaar de volgende oefening (geïnspireerd op Oomkes, 2004) die tevens nuttig is voor zelfanalyse. De oefening moet gedaan worden in tweetallen, aangevuld met enkele observeerders.

- a Voer in tweetallen een discussie over een onderwerp met iemand die een totaal ander standpunt heeft. Denk aan onderwerpen als 'de doodstraf moet worden ingevoerd' of 'islamitische scholen moeten worden verboden'. De vorm van deze discussie is strikt als volgt:
 - Student 1 geeft in twee minuten zijn standpunt weer. Student 2 luistert actief, maar gaat niet in discussie.
 - Daarna geeft student 2 eerst een samenvatting van het standpunt van student 1. Student 1 geeft alleen kleine aanvullingen/correcties, maar gaat niet in discussie.
 - Pas daarna geeft student 2 zijn reactie (wederom twee minuten).
 - Daarna geeft student 1 eerst een samenvatting van deze reactie. Student 2 geeft daarop alleen kleine aanvullingen/correcties, maar gaat niet in discussie.
 - Pas daarna reageert student 1 op student 2.
 - Volgens hetzelfde stramien doorgaan totdat de discussie is voltooid.
- b De observeerders (onder wie de docent) noteren sterkten en zwakten in het samenvatten, en geven beide studenten na afloop feedback. Aandachtspunt is vooral of die samenvatting inhoudelijk correct was en of hij op neutrale toon werd gebracht. Daarnaast kan ook ingegaan worden op de luisterhouding in het algemeen.
- c Student 1 en 2 maken allebei een klein verslag, waarin ze aangeven wat ze goed hebben gedaan en wat minder goed, en ook wat ze moeilijk vonden en wat niet.



OPDRACHT 1.25

Oefening in reflecteren

- a Lees de volgende uitspraken waarachter duidelijk bepaalde gevoelens schuilgaan, en noteer hoe jij die gevoelens zou reflecteren. Verwoord deze gevoelens niet te zwak, maar overdrijf ze ook niet.
- 1 Het zijn allemaal aardige mensen hoor, maar op de een of andere manier kom ik er bij de gesprekken niet tussen. Ik voel me een beetje een buitenstaander. Nou ja, wat kan mij het ook schelen.
 - 2 Ik hoor net dat ik die promotie niet ga krijgen omdat ik niet genoeg motivatie heb getoond. Verdorie, wat een zakken zijn het ook. Ze bekijken het maar: ik doe voorlopig ook echt helemaal niks meer. Ze kunnen mijn rug op!
 - 3 Verdorie, nou heb ik dat tentamen alweer niet gehaald. Hoe kan dat nou? Ik heb me te pletter geleerd! Ik snap er niks van! Wat moet ik nou doen?
 - 4 Mijn vriendin is net vreemdgegaan. Tjongejongejongejonge... Ik ga naar de kroeg en ik kom daar niet meer uit. En ik ga dan zelf ook meteen maar vreemd met de eerste chick die ik zie. Kennelijk kan en mag dat allemaal!
 - 5 Verdraaid, jongens, nou ben ik weer de enige die zich vandaag voorbereid heeft. Ik word daar gek van. Moet ik dan alles alleen doen? We zijn met zijn achten, jongens, en het is een groepsproject! Willen jullie daar wel rekening mee houden, ja!?
 - 6 Ik heb drie keer geprobeerd u op uw kantoor te vinden, want ik wilde wat extra uitleg bij die opgaven. Maar u bent er steeds niet. Toch had u gezegd dat u beschikbaar was voor uitleg. Nou, daar heb ik weinig van gemerkt.
 - 7 Ik kwam op dat feest mijn ex tegen met haar nieuwe vriend. Zo'n punker, weet je wel. Nou ja, toen ben ik maar meteen naar huis gegaan.
- b Bespreek vervolgens de uitkomsten met de groepsgenoten en de docent. Merk op dat er soms verschillende antwoorden mogelijk zijn.
-



OPDRACHT 1.26

Zelfanalyse reflecteren

Reflecteren van emoties is belangrijk, maar lastig. Daarom deze opdracht waarin je de eigen vaardigheid op dit gebied onderzoekt.

- a Beschrijf minstens vier situaties waarin iemand duidelijk zijn emoties de vrije loop liet. Geef daarbij kort aan wat hij (ongeveer) zei en hoe je reageerde. Geef ook aan of je dat (achteraf gezien) goed gedaan hebt of niet.
 - b Heb je in die situaties ook reflecties gebruikt (dus: de gevoelens van de ander verwoord)? Zo ja, welke dan en zou je dat de volgende keer weer zo doen? Zo nee, waarom niet?
 - c Geef bij al deze situaties minstens één voorbeeld van een reflectie die je hebt gebruikt of had kunnen gebruiken. Beargumenteer ook de keuze voor deze reflectie.
 - d Geef aan in hoeverre jij goed kunt reageren op emoties van anderen. Beargumenteer je antwoord, geef eventueel ook verdere voorbeelden ter toelichting.
-

1.7 Sensitiviteit

Iemand is *sensitief* als hij zich bewust is van andere mensen en de omgeving, en de eigen invloed hierop. Belangrijk daarbij is dat hij gevoelens en behoeften van anderen onderkent. Zonder sensitiviteit wordt mondelinge communicatie minder effectief: je hebt dan te weinig oog voor wat jouw opmerkingen bij de ander teweegbrengen. Actief luisteren is onmogelijk zonder sensitiviteit: iemand die gevoelens van anderen niet onderkent, luistert verkeerd.

Luistervaardigheden als reflecteren en samenvatten zijn zonder sensitiviteit niet goed mogelijk.

Sensitiviteit is moeilijker te trainen dan actief luisteren. Het is redelijk goed waar te nemen of iemand actief luistert: hij moet concrete vaardigheden laten zien als doorvragen, samenvatten en reflecteren. Maar sensitiviteit is veel minder goed zichtbaar. Dat komt omdat sensitiviteit nog sterker dan actief luisteren te maken heeft met houding. Het is daardoor ook minder goed grijpbaar. Toch is sensitiviteit op de werkvloer belangrijk, want als je gevoelens en behoeften van anderen niet kent, wordt het samenwerken moeilijk. Bovendien is het niet onmogelijk sensitiviteit te trainen. Elke oefening in actief luisteren, met name in samenvatten en reflecteren, is namelijk indirect ook een sensitiviteitsoefening.

Sensitief

OPDRACHT 1.27

Zelfanalyse sensitiviteit



- Bekijk checklist 1.3 'Sensitiviteit' en geef jezelf een score van 1 (= allerlaagst) tot en met 4 (= allerhoogst) op elk item.
- Licht de belangrijkste scores (bijvoorbeeld de allerhoogste en de allerlaagste) met voorbeelden toe. Geef daarbij duidelijk aan hoe jij gevoelens en behoeften van anderen onderkende en wat jij daar concreet mee deed.
- Onderzoek ook in welke soort situaties jij de meeste sensitiviteit laat zien en in welke de minste. Voorbeeld: de een is in zijn werk veel minder sensitief dan bij zijn vriendin, bij de ander zit dat precies omgekeerd.
- Laat medestudenten (bijvoorbeeld je teamgenoten in een project) en de docent (teamcoach) jou met dezelfde checklist beoordelen.
- Vergelijk de scores uit *d* met je eigen scores en vraag toelichting. Doe dat grondig, bedenk daarbij dat sensitiviteit voor observeerders moeilijker waarneembaar is.
- Ga in op het totaalbeeld: wat zijn volgens jou en je beoordelaars je sterke punten en je minder sterke punten? En wat zijn je leerdoelen?

1.8 Assertiviteit

Assertiviteit wil zeggen: vrijmoedig kunnen opkomen voor de eigen belangen, zonder daarbij de ander echt tekort te doen. Kun je maar matig opkomen voor je eigen belangen, dan is dat *subassertief gedrag*. Kom je zo sterk voor jezelf op dat je anderen tekortdoet, dan is dat *agressief gedrag*.

Subassertief
gedrag

Agressief gedrag

Bij zowel 'mondelinge communicatie' als 'actief luisteren' speelt assertiviteit een grote rol. Je moet immers duidelijke doelen formuleren en daaraan vasthouden zonder daarbij te vervallen in agressie. Ook bij het maken van een goede eerste indruk en netwerken (zie hoofdstuk 7) is assertiviteit belangrijk. Assertieve personen zijn niet afhankelijk van de opvattingen van anderen. Zij vormen op basis van eigen waarden en normen een mening. Die mening kunnen ze duidelijk verwoorden zonder kwetsend te zijn. Tegelijk staan ze wel open voor meningen van anderen. Eigen normen hanteren zonder naar anderen te luisteren is geen assertiviteit maar agressie. Assertiviteit vereist zelfverzekerdheid, zelfrespect en het vermogen om duidelijk aan te geven wat je precies bedoelt. Voor jezelf opkomen, vereist durf. En voor jezelf opkomen zonder de ander nodeloos te beledigen, vergt tact.



OPDRACHT 1.28

Hoe assertief ben je?

De opdracht is om situaties te beschrijven waarin je voor jezelf moest opkomen, en om aan de hand daarvan te onderzoeken in hoeverre jij assertief bent of niet.

- Beschrijf minstens vier situaties waarin je assertief was. Hoe ben je voor jezelf opgekomen? Hoe heb je dat gedaan zonder de ander te veel tekort te doen? Beschrijf de voorbeelden zo concreet mogelijk: geef ook kort aan wat er (ongeveer) door jou is gezegd.
- Beschrijf minstens twee situaties waarin je subassertief was. Situaties dus waarin je niet voor jezelf opkwam. Geef aan hoe dit kwam, en geef ook aan of je dit achteraf gezien anders had moeten doen (en hoe). Verklaar je antwoord.
- Beschrijf minstens twee situaties waarin je agressief was. Situaties dus waarin je voor jezelf opkwam, maar waarbij je de ander te hard aanpakte. Geef aan hoe dit kwam, en geef ook aan of je dit achteraf gezien anders had moeten doen (en hoe). Verklaar je antwoord.
- Als je naar a tot en met c kijkt, vind jij jezelf dan assertief genoeg of niet? Wat vind jij je sterke punten? Wat zijn je eventuele verbeterpunten? Wat zijn je leerdoelen?



OPDRACHT 1.29

Zelfanalyse assertiviteit

Deze opdracht kan met de vorige gecombineerd worden of de vorige vervangen. Het verschil is dat deze keer de checklist 'Assertiviteit' wordt gebruikt als ondersteuning.

- Bekijk checklist 1.4 'Assertiviteit' en geef jezelf een score van 1 (= allerlaagst) tot en met 4 (= allerhoogst) op elk item.
- Licht de belangrijkste scores (bijvoorbeeld de allerhoogste en de allerlaagste) met voorbeelden toe. Geef daarbij duidelijk aan in hoeverre jij voor jezelf opkwam (of niet) en in hoeverre je daarbij ook recht deed aan de ander (of juist niet).
- Geef eventueel ook andere voorbeelden die niet direct met de checklist te maken hebben maar wel relevant zijn voor je assertiviteit. Geef juist bij deze extra voorbeelden duidelijk aan in hoeverre jij voor jezelf opkwam en in hoeverre je daarbij ook recht deed aan de ander.

- d Onderzoek ook in welke soort situaties jij de meeste assertiviteit laat zien en in welke de minste. Voorbeeld: de een is thuis veel assertiever dan op school, bij de ander is dat totaal omgekeerd.
- e Laat medestudenten die jou goed kennen en de docent jou met dezelfde checklist beoordelen.
- f Vergelijk de scores uit e met je eigen scores en vraag toelichting.
- g Ga in op het totaalbeeld: wat zijn volgens jou en je beoordelaars je sterke punten en je minder sterke punten? In welke situaties ben jij assertief, in welke ben je eerder subassertief of juist agressief? En wat zijn je leerdoelen?

Iemand die weinig assertief is, heeft meestal ook moeite met nee-zeggen. Als je geen nee durft te zeggen kom je vaak in ongewenste situaties terecht. Of je moet een klus doen die je liever niet wilt uitvoeren. Niet durven zeggen wat je wilt, kan verschillende oorzaken hebben. Vaak heeft het te maken met denkpatronen. Je denkt dat de ander boos wordt als je hem iets weigert. Je denkt dat mensen je niet aardig vinden als je nee zegt. Hierna volgt een aantal uitspraken. Als één of meer van deze opvattingen ook voor jou gelden, kan dat betekenen dat je het lastig vindt om assertief op vragen en verzoeken te reageren.

Nee-zeggen

OPDRACHT 1.30

Waarom zeg je geen nee?



- a Lees de volgende uitspraken en geef aan welke van toepassing zijn op jouw gedrag.
- 1 Het is belangrijk dat andere mensen het naar hun zin hebben.
 - 2 Ik kan een ander niet overtuigen dat ik dingen anders zie.
 - 3 Ik wil altijd gewaardeerd worden.
 - 4 Alles wat ik zeg moeten anderen goed, slim en interessant vinden.
 - 5 Als een ander iets voor mij heeft gedaan, mag ik niet zeggen dat ik het niet leuk vind.
 - 6 Voor ieder probleem bestaat een perfecte oplossing.
 - 7 Ik wil niet dat anderen boos worden als ik iets weiger.
- b Zet de uitspraken die voor jou gelden op een rijtje en bedenk of het reëel is dat je dit van jezelf eist.
- c Bespreek de uitkomst met je mentor of studiecoach.

1.9 Feedback geven en ontvangen

Feedback geven is een belangrijke vaardigheid in elke situatie waarin samengewerkt wordt. Door 'feedback' te geven maakt iemand de ander duidelijk hoe diens gedrag op hem overkomt. Dat kan neerkomen op kritiek, maar ook op complimenten of op een mening over hoe de ander functioneert. Zakelijke informatie over iemands sterkten en zwakten valt daarom eveneens onder feedback. Een leidinggevende moet feedback kunnen geven op zijn medewerkers. Medewerkers moeten echter ook feedback kunnen geven op elkaar. Als er geen feedback is, kunnen medewerkers ook niks van elkaar

Feedback geven

leren. Dat geldt ook voor studenten in projectgroepen. Daarom is feedback een belangrijk onderdeel van sociale competentie.

Feedback geven vereist assertiviteit (paragraaf 1.8): met name bij kritische feedback moet iemand zijn eigen standpunt verdedigen zonder de ander tekort te doen. Ook sensitiviteit (paragraaf 1.7) is nuttig, en effectieve mondelinge communicatie (paragraaf 1.5) eveneens. Verder gaat het ook bij feedback geven om kennis, houding en gedrag:

- *kennis* omdat je in de feedback bepaalde informatie geeft
- *houding* omdat je (met name in kritische feedback) ook de ander wilt motiveren zijn instelling te veranderen
- *gedrag* omdat je (met name in kritische feedback) wilt dat de ander de dingen anders gaat doen

Ik-ik-jij-procedure

Een tip bij het geven van feedback: hanteer de *ik-ik-jij-procedure*. Die gaat als volgt (zie voorbeeld 1.1):

- Ik merk, dat... (feitelijke beschrijving van wat je hebt opgemerkt).
- Ik vind daarvan, dat... (concrete ik-boodschap over het gevoel).
- Hoe kijk jij daartegenaan (ander uitnodigen tot reactie).

VOORBEELD 1.1

'Ik merk dat jij de laatste zes keer je huiswerk niet heb gemaakt. Dat vind ik jammer, want we hadden daar concrete afspraken over gemaakt. Kun jij je daar iets bij voorstellen?'

'De laatste drie keer dat ik wat zei schudde je heftig je hoofd en zat je te lachen. Dat vond ik vervelend, want ik kreeg daardoor het gevoel dat je mijn opmerkingen *totaal* niet serieus nam. Begrijp je dat ik daarom boos werd?'

Feedback ontvangen

Ook *feedback ontvangen* is een vaardigheid op zich. Zonder deze vaardigheid weet iemand niet hoe hij overkomt bij anderen. Hij sluit zich als het ware af zodat hij ook niet van anderen kan leren. Zelfs goed gegeven feedback gaat helemaal de mist in als deze slecht ontvangen wordt.



OPDRACHT 1.31

Oefening feedback geven en ontvangen

Deze opdracht is voor tweetallen, aangevuld door enkele observeerders (medestudenten en docent).

- Student A geeft feedback aan student B (medestudent uit een project-groep) op zijn hele functioneren. Begin met positieve punten, maar geef ook (opbouwende) kritiek. Hanteer de *ik-ik-jij-procedure*, vooral bij de kritiek.
- De observeerders beoordelen student A met de checklist 1.5 'Feedback geven' en student B met de checklist 1.6 'Feedback ontvangen'. Kernvragen zijn:
 - Was dit een zinvol feedbackgesprek? Waarom (niet)? Wat heeft het opgeleverd?
 - Wat deden student A en student B goed, en wat had beter gekund?

- c Daarna wisselen van beurt: nu geeft student B feedback aan student A.
- d Student A en student B schrijven een kort zelfreflectieverslag met daarin kort de volgende aandachtspunten:
- Wat ging er goed en minder goed bij het feedback geven? Verklaar en licht toe.
 - Wat ging er goed en minder goed bij het feedback ontvangen? Verklaar en licht toe.
 - Wat zijn je voornaamste leerdoelen en hoe ga je die bereiken?

1.10 Omgaan met conflicten

Er is geen werkomgeving zonder conflicten. Van een *conflict* is al sprake als er twee verschillende standpunten met elkaar botsen, en het zou wel erg saai worden als dat nooit gebeurde. Zonder conflicten geen vooruitgang. Maar je moet dan wel op productieve wijze weten om te gaan met deze conflicten. Assertiviteit, actief luisteren, sensitiviteit en goed feedback geven en ontvangen zijn allemaal belangrijk voor het goed omgaan met conflicten.

Conflict

Toch is er niet één juiste manier om met conflicten om te gaan. Er zijn verschillende *conflictstijlen*, die allemaal specifieke voor- en nadelen hebben. De keuze hangt dan van de situatie af en het eigen temperament. We kunnen de volgende conflictstijlen onderscheiden:

Conflictstijlen

- 1 aanpassen
- 2 vermijden
- 3 vechten
- 4 samenwerken
- 5 onderhandelen

Conflictstijl 1 Aanpassen

Je doet iets wat de ander wenst terwijl je dat eigenlijk liever niet wilt.

Reden: je acht jouw belang minder hoog dan het belang van de ander (of van de kwestie).

Voordelen: onder andere geen ruzie, geen openlijke confrontaties, positief imago ('wat een redelijke man is hij toch'), krediet (eventueel basis voor latere onderhandelingen: 'toen en toen heb ik mij aan jou aangepast, ik vind dat jij je nu maar eens aan mij moet aanpassen'), geen vervelende confrontaties. Kortom: de relatie met de ander blijft goed.

Nadelen: het eigen belang komt niet uit de verf. Ook wordt er niet naar andere oplossingen gezocht. Vaak blijf je onredelijke opdrachten krijgen omdat je bekendstaat als iemand die toch nooit nee zegt. Eventuele frustratie ten slotte wordt niet bespreekbaar gemaakt.

Conflictstijl 2 Vermijden

Iemand wil dat jij handeling X uitvoert; jij voert handeling X niet uit, maar je gaat iedere ruzie en discussie daarover uit de weg. Je doet later bijvoorbeeld net alsof je de afspraak vergeten bent of je wendt ziekte voor.

Reden: het belang van de ander is niet erg groot (jij doet immers niet wat hij wil) en je eigen belang is ook niet groot (want je gaat er niet voor vechten).

Voordelen: geen ruzie, geen vervelende confrontaties en geen openlijke en enge conflicten. Het imago blijft redelijk (je komt niet bekend te staan als een ruziemaker) en de relatie met de ander blijft intact.

Nadelen: deze zijn dezelfde als bij aanpassen. Extra nadeel is nog dat je geen krediet opbouwt en als onbetrouwbaar wordt gezien.

Conflictstijl 3 Vechten

Het conflict krijgt het karakter van een wedstrijd die jij per se wilt winnen.

Reden: jouw belang is belangrijker dan het belang van de ander.

Voordelen: je komt optimaal voor je eigen belangen op, en vecht optimaal voor 'de zaak' waar het jou om gaat. Soms geeft dat een positief imago ('moedig', 'hij staat ergens voor'). Frustratie wordt ten slotte vermeden (ze-ker als je wilt!) of op zijn minst bespreekbaar gemaakt.

Nadelen: de relatie met de ander kan een tik oplopen, zeker als hij verliest. Je kunt ook zelf verliezen. Soms geeft vechten een slecht imago ('zeurkous', 'ruziemaker', 'onredelijke driftkikker'). Een vechtsfeer belemmert bovendien vaak de creativiteit en zorgvuldigheid, zodat de oplossing voor beide partijen niet optimaal is. Bij vechten kan de strijd de kwestie verdringen: de rationele kanten van de kwestie kunnen buiten beeld raken, omdat emotie en agressie de boventoon voeren. Ook bij mildere vormen van vechten geldt dat het 'wedstrijdje spelen' ten koste kan gaan van het doelgerichte nadenken.

Conflictstijl 4 Samenwerken

Beide partijen erkennen dat ze een conflict hebben, maar werken niettemin toch samen aan een optimale oplossing, een 'win-winsituatie'.

Reden: jouw belang is belangrijk, maar het belang van de ander ook.

Voordelen: maximale inzet voor zowel de kwestie als voor de ander; jouw belang wordt niet geschaad, en het belang van de ander evenmin. Maximale inzet ook voor een optimale oplossing: beide partijen denken zorgvuldig en zakelijk na en verdiepen zich goed in elkaars standpunt. Daardoor kunnen ze soms zelfs van elkaar leren: twee weten immers meer dan één, ook bij conflicten. Beide partijen weten bovendien dat de ander serieus luistert, wat de rust bevordert. Frustraties ten slotte worden uitgepraat, en daardoor vermeden.

Nadelen: het vereist veel inzet en tijd en is dus onbruikbaar in situaties met nijpende tijdsdruk. Tevens stelt het grote eisen aan spreek- en luistervaardigheid. Bovendien is er veel sensitiviteit vereist. Ten slotte is er ook moed (en flexibiliteit!) voor nodig om toe te geven dat jouw standpunt niet het enig mogelijke is. Vooral in complexe situaties is dat lastig: je zult daarin vaak voorstellen moeten terugnemen op grond van bezwaren die de ander heeft.

Conflictstijl 5 Onderhandelen

In overleg (geven en nemen) met de ander wordt gestreefd naar een compromis. Jij en de ander verliezen iets, maar proberen dit verlies te beperken.

Reden: net als bij vechten weegt het eigenbelang zwaarder dan het belang van de ander. Toch kan er niet worden gevochten: bijvoorbeeld als je de relatie niet wilt beschadigen omdat de ander veel macht heeft. Dus moet men zich in het standpunt van de ander verdiepen.

Voordelen: het eigenbelang wordt zo veel mogelijk gediend, zonder dat de relatie met de ander fundamenteel wordt beschadigd. Net als bij samenwerken ligt de nadruk op een weloverwogen en zakelijke beoordeling van de kwestie, en wordt er goed naar elkaars standpunt geluisterd. In sommige situaties is win-win niet mogelijk, en ook vechten niet: je moet inleveren.

Dan is het goed om te minste nog een compromis te kunnen sluiten.

Nadelen: onderhandelen kan net zo inspannend, tijdrovend en veeleisend zijn als samenwerken (zie de nadelen van die stijl). Ook is een compromis

minder optimaal dan een win-winsituatie: je houdt je verlies beperkt, maar je hebt niet een optimale oplossing.

Onderzoek suggereert dat een combinatie van vechten en samenwerken meestal het beste werkt. Toch ligt het maar net aan de situatie en aan je karakter welke stijl je kiest. Bij het beoordelen van de situatie moet worden gelet op analytische kenmerken, zoals:

- *Kwesties*. Waarover gaat het conflict? Waarover maakt men zich boos? Wat zijn de *rationele* kwesties, dus de zakelijke standpunten? Wat zijn de *emotionele* kwesties, dus welke emoties spelen een rol? Merk op dat conflicten vaak over meerdere kwesties tegelijk gaan en dat rationele en emotionele kwesties goed uit elkaar gehouden moeten worden.
- *Macht*. Wie heeft de macht? Wie is afhankelijk van wie? En wat is de basis van die macht? Is deze formeel, dus vastgelegd in regels? Of is deze situationeel, dat wil zeggen puur afhankelijk van juist deze situatie? Formeel heeft een directeur meer macht dan een juridisch adviseur, maar in een erg juridische kwestie heeft deze adviseur ook macht vanwege zijn deskundigheid.
- *Regels*. Welke geschreven en ongeschreven regels spelen een rol? Een conflict kan uitbarsten omdat iemand ongeschreven regels heeft overschreden: hij is bijvoorbeeld onbeleefd geweest of loopt de kantjes eraf. Ook opgeschreven regels zijn belangrijk: statuten, reglementen, afspraken die zijn vastgelegd in notulen enzovoort.
- *Tijdsdruk*. Is er genoeg tijd voor het zoeken naar een optimale oplossing of niet? Is de kwestie zodanig urgent dat hij snel moet worden opgelost, of is het beter het rustig en zorgvuldig te doen?

Analytische
kenmerken

1

OPDRACHT 1.32

Wat zou jij doen?



Stel, je baas komt op vrijdag 16.45 uur met de vraag om in het weekend een heel complex rapport van zeshonderd bladzijden grondig te bestuderen. Maandagochtend vroeg wil hij een samenvatting zien en een lijst aanbevelingen op basis van dat boek. Jij wilt dat pertinent niet, dus is er een conflict. Maar wat zou jij doen?

- a Analyseer de situatie: let op kwesties (ook de emotionele kwesties die jij zou voelen), macht, regels en tijdsdruk.
- b Geef op basis van die analyse aan wat de voor- en nadelen zouden zijn van aanpassen, vermijden, vechten, samenwerken en onderhandelen. Geef bij samenwerken aan hoe een 'win-winoplossing' eruit zou kunnen zien en bij onderhandelen hoe het compromis eruit zou kunnen zien.
- c Geef aan welke stijl jij zou kiezen en waarom. Geef daarbij ook aan of dit de stijl is die jij meestal kiest, en waarom.

OPDRACHT 1.33

Analyseer een eigen conflict



- a Beschrijf een eigen conflict. Geef aan wat er ongeveer gebeurde, wat er ongeveer is gezegd en hoe het is verlopen. Ga in op jouw standpunt en het standpunt van de ander(en).

- b Analyseer de situatie (achteraf). Let op kwesties (de zakelijke en de emotionele), macht, regels en tijdsdruk.
- c Geef aan welke conflictstijl(en) jij hebt gekozen en waarom. Geef ook aan of je – achteraf en nu je de situatie nog eens geanalyseerd hebt – nog dezelfde keuze zou maken. Geef aan wat je goed hebt aangepakt in dit conflict en wat je een volgende keer anders zou doen.
- d Welke conflictstijlen hebben meestal je voorkeur? Geef toelichting en voorbeelden.



OPDRACHT 1.34

Zelfanalyse conflicthantering

Deze opdracht is bedoeld om een beter beeld te krijgen van hoe je omgaat met conflicten. Hij kan worden gecombineerd met de twee opdrachten hiervoor of zelfstandig worden gemaakt. Ook kan hij worden gecombineerd met opdrachten over feedback of assertiviteit. De opdracht kan worden gebruikt in tussentijdse evaluaties van projectgroepen.

- a Geef jezelf op alle items van checklist 1.7 'Conflicthantering' een score van 1 (= allerlaagst) tot en met 4 (= allerhoogst). Licht de belangrijkste scores toe met concrete voorbeelden.
- b Geef in aansluiting daarop aan welke conflicthanteringsstijlen jij het vaakst toepast en waarom. Geef concrete voorbeelden.
- c Laat anderen (medestudenten van een projectgroep, bevriende medestudenten) aan de hand van dezelfde checklist jouw scores invullen, en vraag toelichting bij deze scores. Laat ook hen kort aangeven welke conflicthanteringsstijlen zij het beste bij jou vinden passen. Ga in op de meest opvallende overeenkomsten en verschillen.
- d Geef in aansluiting op a tot en met c je sterkste punten en je minst sterke punten aan. Ga ook in op eventuele leerdoelen.

1.11 Collegialiteit

Iemand laat *collegialiteit* zien als hij in zakelijke situaties op de 'werkvloer' werkelijke belangstelling voor de ander kan tonen, ook voor zaken buiten de werksfeer. Hij biedt uit eigen beweging hulp en advies aan, kan indien nodig ook zelf hulp en advies vragen en gaat constructief met conflicten om: hij vermijdt ze niet maar spreekt ze door en treedt eventueel bemiddelend op. In personeelsadvertenties wordt vaak om collegiale kandidaten gevraagd en op de werkvloer zelf wordt collegialiteit erg op prijs gesteld. Een alternatieve omschrijving is misschien 'goed kunnen functioneren in groepsprocessen'. Daarbij zijn eerder besproken vaardigheden als 'actief luisteren', 'sensitiviteit' en 'mondelijke communicatie' van groot belang.

Een lage score op collegialiteit betekent nog geen ongeschiktheid voor elk type beroep. Maar voor beroepen waarin veel samenwerking vereist is moet iemand wel over de nodige collegialiteit beschikken. Daarom is het voor jou nuttig na te gaan in hoeverre jij jezelf collegiaal mag noemen. Ook is het nuttig te onderzoeken in hoeverre jij de vaardigheden daarvoor hebt en in hoeverre je houding daarop is gericht.

OPDRACHT 1.35**Zelfanalyse collegialiteit**

- Bekijk checklist 1.8 'Collegialiteit' en geef jezelf een score van 1 (= allerlaagst) tot en met 4 (= allerhoogst) op elk item.
- Licht de belangrijkste scores (bijvoorbeeld de allerhoogste en de allerlaagste) met voorbeelden toe.
- Geef eventueel ook andere voorbeelden die niet direct met de checklist te maken hebben maar wel relevant zijn voor je collegialiteit.
- Laat medestudenten (bij voorkeur je teamgenoten in een project) en de docent (teamcoach) jou met dezelfde checklist beoordelen.
- Vergelijk de scores uit *d* met je eigen scores en vraag toelichting.
- Ga in op het totaalbeeld: wat zijn volgens jou en je beoordelaars je sterke punten en je minder sterke punten? En wat zijn je leerdoelen?
- Ga bij dit totaalbeeld ook in op de vraag in hoeverre jij een teamspeler bent of juist iemand die het beste alleen werkt. Licht je antwoord toe. Ga ook kort in op mogelijke consequenties voor het latere beroep.

1.12 Zelfanalyse, een totaaloverzicht

In de voorgaande paragrafen zijn er meerdere opdrachten en begrippen aan de orde geweest. Maar zelfanalyse is meer dan alleen losse opdrachten maken. Het is ook een kwestie van verbanden leggen, een totaaloverzicht krijgen. In de opdrachten hiervoor heb jij je steeds in bepaalde afzonderlijke vaardigheden verdiept. Maar na dat gedaan te hebben is het nuttig om na te gaan wat nu het totaalbeeld is. Als je alle opdrachtuitwerkingen nog eens overziet, ontstaat een totaalbeeld van waarin je competent bent en waarin niet. En juist dat totaalbeeld is weer nuttig als basis voor de hoofdstukken hierna.

Daarom wordt dit hoofdstuk afgesloten met een soort totaalopdracht, waarin je alle uitwerkingen van de opdrachten hiervoor nog eens overziet. Ook ga je verbanden leggen. Dat betekent niet dat per se alle opdrachten uit dit hoofdstuk ook moeten worden gemaakt: dat hangt af van de eigen behoeften en de instructies van je docenten.

OPDRACHT 1.36**Onderzoek de communicatieve basiscompetenties**

Vergelijk de verschillende opdrachtuitwerkingen uit dit hoofdstuk en trek je conclusies. Doe dit als volgt:

- Welke vaardigheden uit dit hoofdstuk liggen jou het beste? Noem er minimaal vier en beargumenteer kort (met voorbeelden) waarom jij deze vaardigheden goed beheerst.
- Welke vaardigheden liggen jou het minst goed? Noem er minimaal twee en beargumenteer je antwoord kort (met voorbeelden).
- Leg verbanden tussen de verschillende vaardigheden. Geef aan hoe de ene vaardigheid bij jou de andere beïnvloedt. Bijvoorbeeld:
 - Vaardigheid in conflicthantering gaat vaak samen met vaardigheid in feedback geven en ontvangen, assertiviteit, actief luisteren en sensitiviteit. Hoe zit dat bij jou?

- Assertiviteit gaat vaak samen met actief luisteren, sensitiviteit en effectieve mondelinge communicatie. Hoe zit dat bij jou?
 - Actief luisteren en sensitiviteit gaan vaak samen. Hoe zit dat bij jou?
- d Geef een samenvatting van jouw non-verbale communicatie. Welke aspecten wil je veranderen?
- e Formuleer ten slotte leerdoelen. Welke sterke punten ga je verder uitbouwen, welke minder sterke punten ga je verbeteren? Hoe?
- f Bespreek dit alles met je studieloopbaanbegeleider of mentor.
-