

Hoofdstuk 1

Professionele gespreksvoering

1.1 Professionele gespreksvoering: essentieel voor de 21e eeuw

Het vermogen tot communicatie is een van de belangrijkste kenmerken van de mens. Mensen zijn communicatiedieren (Oomkes, 2015). Het stelt ons in staat om te leren van elkaar en om samen te werken. Toch kan er, zoals je in dit boek zult lezen, veel fout gaan in communicatie. Wat we de ander willen vertellen of uitleggen komt lang niet altijd goed over. De ander kan mijn boodschap echt volkomen verkeerd verstaan, of maar gedeeltelijk begrijpen. Veel van wat we communiceren, komt niet aan bij de ander of komt niet aan zoals bedoeld. Veel van wat anderen communiceren, komt ook bij onszelf niet aan of anders dan bedoeld. Dat is niet zo gek. Wij communiceren helaas niet rechtstreeks maar verpakken onze boodschap. We doen dat verbaal, met woorden dus, maar ook paralinguaal. Paralinguaal staat voor de manier waarop we iets zeggen en de toon die we gebruiken. Bovendien communiceren we in belangrijke mate non-verbaal. Zo'n 70% van onze communicatie is non-verbaal. Informatie wordt volgens Oomkes via communicatie deels bewust, deels onbewust gegeven, ontvangen en geïnterpreteerd.

Een ander interpreteert jouw boodschap dus vanuit een eigen referentiekader en kan deze daardoor ook anders begrijpen dan jij hebt bedoeld. Door alert te zijn op de reacties van anderen op jouw communicatie en te vragen naar hoe jouw boodschap is overge-

komen, kun je jouw communicatie beter afstemmen en soms bijstellen om het doel dat je ermee beoogt, ook daadwerkelijk te bereiken.



Professionele gespreksvoering helpt je om beter samen te werken, mensen te coachen, leiding te geven, te onderhandelen, conflicten op te lossen, te bepalen hoe je mensen het best van dienst kunt zijn, te overtuigen of te beoordelen.

Nu wij steeds meer met mensen van over de hele wereld zakelijke relaties aangaan, hangt veel van de kwaliteit van die relaties af van de manier waarop wij met andere culturen communiceren. Als je als professional de kunst van het voeren van werkgesprekken goed verstaat, heb je een cruciale kwaliteit in huis, ongeacht het soort werk dat je doet of gaat doen.

1.2 Privégesprekken en professionele gesprekken: het verschil

Bij privégesprekken en professionele gesprekken vinden dezelfde communicatieprocessen plaats. Toch is er een belangrijk verschil. Bij professionele gesprekken stuur je het gesprek op een manier die past bij je functie of de rol die je in die functie vervult.

Jan voert een privégesprek op een feestje en zegt: Als ik jou was, zou ik een nieuwe computer kopen. Je moet daar gewoon geld voor over hebben.

Marja: Die rottingen doen het nooit en hoe moet ik zo'n computer dan installeren? Ik heb er altijd gedonder mee! Internet doet het ook al niet meer.

Jan: Als je wilt kan ik je daar wel bij helpen hoor. Een goede maaltijd doet wonderen bij mij.

Tijdens een professioneel gesprek zegt Jan: Als ik uw verhaal zo hoor, bent u echt aan een nieuwe computer toe. Het zal veel van uw problemen oplossen.

Marja: Die rottingen doen het nooit en hoe moet ik zo'n computer dan installeren? Ik heb er altijd gedonder mee! Internet doet het ook al niet meer.

Jan: Wij bieden onze klanten altijd een servicecontract aan en dat betekent dat u de nieuwe computer startklaar thuis krijgt en dat we direct komen als er problemen zijn.

Doel, strategie en aanpak van het gesprek worden in het professionele gesprek vooral bepaald door de functie en taakstelling van de professional, bijvoorbeeld het verkopen van computers. Doel, strategie en aanpak van een privégesprek worden in eerste instantie bepaald door de onderlinge relatie. Bij gesprekken die je voert voor je werk wil je methodisch, ofwel doelgericht, bewust en systematisch te werk gaan om een optimaal resultaat te bereiken. Bij privégesprekken is dit meestal niet het geval.

Methodisch gesprekken voeren impliceert dat je een systematiek volgt om tot een optimaal resultaat te komen. Een voorbeeld van een eenvoudige systematiek die veel professionals toepassen in hun gesprekken, is de LSD-techniek:

Stap 1	Luisteren	L
Stap 2	Samenvatten	S
Stap 3	Doelvragen	D

Methodisch gesprekken voeren betekent ook dat je je steeds afvraagt of je in het gesprek adequaat hebt gecommuniceerd om je doelen te bereiken als professional. Dit doe je tijdens het gesprek, maar ook daarna. Je kijkt daarbij systematisch terug op je eigen handelen (reflecteren en evalueren) en je stelt vast of en in welke mate dat handelen heeft bijgedragen aan wat je wilde bereiken.

1.3 Een lerende houding als professional

De communicatie als professional is nooit standaard. In feite is het meestal een zoekproces: je probeert zo goed mogelijk af te stemmen op degene met wie je in gesprek bent. Er is zelden sprake van maar één juiste communicatieoplossing. Kijk even mee naar het volgende voorbeeld:

OPENINGSZIN CLIËNT	VIJF REACTIEVARIANTEN VAN DE GESPREKSPARTNER
Ik wil gaan reizen.	Wat kan ik voor u doen?
	Leeft dit idee al lang bij u?
	Dat klinkt als een definitief besluit.
	Ik luister.
	Wilt u erover praten?

Voor alle vijf de reacties valt wat te zeggen! Juist omdat er veel mogelijkheden zijn, heb je als professional baat bij een lerende houding. Tijdens en na het gesprek zal je bezig blijven met de vraag of en hoe het beter kan. Daarom bestudeer je dit boek over het voeren van professionele gesprekken en volg je cursussen en trainingen om de kwaliteit van je gespreksvoering als professional te versterken.

Door regelmatig stil te staan bij je manier van communiceren als professional of aspirant-professional, kom je op het spoor van vaste patronen die beter kunnen. We spreken in dat geval over **reflecteren**, stil staan bij je ervaringen en kijken hoe je daarin hebt gefunctioneerd. Om reflecteren op je werkpatroon als professional systematisch aan te pakken en de nodige diepgang te verschaffen, wordt in de praktijk vaak gewerkt met de **reflectiecirkel** van Korthagen en Vasalos (2002). De auteurs maken onderscheid tussen verschillende niveaus van reflectie. Een eerste niveau is het terugblikken op wat er precies is gebeurd (stap 2), gevolgd door het niveau van de reflectie. Op dat punt word je je als professional bewust van essentiële aspecten in je professionele gedrag die in aanmerking komen voor verandering of verbetering (stap 3). In hoofdstuk 8 over coaching komen we hier uitvoerig op terug. Bij reflectie is je doel natuurlijk altijd verbetering van je functioneren en dat geef je richting en vorm in stap 4. In stap 5 ga je terug naar de praktijk en probeer je je voornemens tot verbetering uit.

Stap 5 valt dus samen met stap 1. Je kunt de reflectiecyclus dan weer opnieuw doorlopen.



FIGUUR 1.1 Reflectiecirkel van Korthagen en Vasalos

Heel belangrijk is ook het vragen om **feedback**. Je kunt ongelooflijk veel leren van de wijze waarop je boodschap bij anderen overkomt. Dat noemen we **interactief leervermogen**: leren van de feedback die anderen je geven.

Dat leren als professional gaat niet vanzelf en soms is er moed voor nodig om je vertrouwde manieren van communiceren los te laten en te durven experimenteren met ander gedrag.

1.4 Een professioneel gesprek voorbereiden

Vooraf voor aankomende professionals die tot nu toe weinig ervaring hebben opgedaan met het leiden van gesprekken, is het nuttig om gesprekken goed voor te bereiden. Maar ook de door de wol geleverde professional kan baat hebben bij een goede voorbereiding van zijn gesprekken. Zo is het voor te stellen dat de huisarts die in zijn spreekuur steeds heel snel moet afstemmen op mensen, graag wat tijd zou willen besteden aan een rustige voorbereiding van die gesprekken.

Bij de voorbereiding van professionele gesprekken gaat het om vier aandachtspunten:

1. Doel en strategie van het gesprek.
2. Tijd en plaats.
3. De professional die het gesprek leidt.
4. De persoon met wie wordt gesproken.

Deze vier punten behandelen wij nu los van elkaar, maar ze hebben wel degelijk invloed op elkaar. Het doel en de strategie zijn richtinggevend voor de tijd en plaats van het gesprek, maar ook voor het bepalen van degene die het best het gesprek aan kan gaan. Soms kun je in situaties komen waar je moet beslissen niet zelf, maar iemand anders het gesprek te laten voeren om dat diegene er beter toe in staat is of er beter voor is gekwalificeerd.

1. Doel en strategie van het gesprek

Als je helder hebt wat er bereikt moet worden met een gesprek, kan je bepalen wie het gesprek het beste kan voeren. Zo kan een docent voorstellen dat niet hijzelf maar de leidinggevende het gesprek aangaat met de student die het niet eens is met de beoordeling van een toets. Het doel bepaalt ook de aanpak van het gesprek. Een politiemann die slecht nieuws komt brengen, heeft als doel om de andere partij de gelegenheid te bieden zich alvast in te stellen op het bericht om daarna vooral extra informatie los te kunnen krijgen over de situatie:

Politieaan: U bent mevrouw A? Mag ik even binnen komen? Gaat u even zitten. Bent u alleen in huis of is uw partner ook thuis? Nee? Ik heb tamelijk slecht nieuws voor u. Uw zoon is vanmorgen gearresteerd en wordt verdacht van diefstal. Komt dat als een verrassing voor u?

Een teamleider die een teamlid wil aanspreken op zijn gedrag weet hoe gevoelig zoiets ligt en past zijn strategie in het gesprek daar op aan:

Teamleider: Er moet me iets van het hart over jouw gedrag in het team. Ik zie je steeds naar buiten kijken en met je telefoon spelen als we aan het vergaderen zijn en je verlaat de vergadering ook steeds zo snel mogelijk zonder een woord tegen iemand te zeggen, herken je dat?

Teamlid (stug): Ja.

Teamleider: Hoe moet ik dat gedrag begrijpen? Kun je me uitleggen waarom je je zo opstelt?

Doelen vooraf bepalen doe je door je af te vragen welk resultaat je in dit gesprek of in deze fase van het gesprek wilt bereiken.

Er zijn genoeg gespreksituaties waar je je niet goed op kunt voorbereiden. Je weet vaak niet wie je voor je krijgt op het spreekuur of bij een huisbezoek of een intakegesprek. Open staan voor wat zich voordoet in de actuele situatie en daarop zinvol inspelen kan beter bijdragen aan je doel dan vasthouden aan je gespreksplan vooraf. Houd het doel in gedachten maar wees niet bang om af te wijken van je voornemen vooraf en stem je volledig af op wat er speelt in het hier en nu tussen jou en de andere partij. Zo kan het gespreksdoel van een vormgever de verkoop van een huisstijl zijn, maar als hij merkt dat de klant nog niet aan kopen toe is, zal hij zijn doel aanpassen. Het doel wordt dan het zorgdragen dat de klant alle argumenten voor een huisstijl op een rijtje heeft, zodat hij die argumenten kan gebruiken om ook anderen te overtuigen van het nut en de noodzaak van een huisstijl.

Ook je aanpak (strategie) kan tijdens een gesprek veranderen. Bijvoorbeeld: Een mediator die een conflict tussen twee mensen wilde helpen oplossen, wilde de twee met elkaar in gesprek brengen om zo direct elkaars standpunten te kunnen horen. De mediator had zich voorgenomen die standpunten te verduidelijken en te ordenen naar waar de partijen het over eens waren en waarover niet. Tijdens het gesprek ontstond echter direct een scheldpartij die elke zinvolle communicatie onmogelijk maakte. De mediator besloot het gesprek te stoppen en laste een extra stap in zijn aanpak in door eerst de partijen los van elkaar de standpunten te laten uitleggen.

2. Tijd en plaats

De tijd en plaats worden beïnvloed door het doel van het gesprek en de aanpak die daarbij hoort. Is het je doel om in een persoonlijk gesprek een pijnlijk onderwerp met iemand uit te praten, dan is het zaak het gesprek zo snel mogelijk te plannen. Lang wachten maakt het vaak alleen maar moeilijker om zoiets uit te spreken. Zo'n gesprek moet wel rustig en vertrouwelijk plaats kunnen vinden. Dus op een moment waarop beide gesprekspartners tijd hebben en in een ruimte waar dat vertrouwelijk kan (zie ook in paragraaf 2.2 'De context van communicatie').

Als je net voor de kerst weet dat je iemands contract in april niet zult verlengen, kun je overwegen dit nieuws niet voor, maar net na de kerst te brengen. En de bedrijfsleider die een verkoper wil terechtwijzen, zal daar even mee wachten totdat er geen andere collega's of klanten in de buurt zijn die mee kunnen luisteren.

Niet alleen het moment waarop je het gesprek aangaat is van belang, maar ook de tijd die je er voor inruimt. Een homeopathisch arts kiest ervoor om voor een eerste gesprek anderhalf uur uit te trekken omdat hij een uitgebreide anamnese wil houden. Een huis-aan-huisverkoper vraagt aan zijn mogelijke klant of hij heel even tijd heeft voor zijn aanbod.

Het komt helaas best vaak voor dat professionals onder tijdsdruk een gesprek in gaan. Dat merkt de gesprekspartner en die past zijn gedrag daarop aan. De tijdsdruk brengt dan het gespreksdoel in gevaar. Zo kan haastig gegeven feedback het begin zijn van een

verstoorde werkrelatie. Een verstoring die te vermijden was geweest als er even rustig de tijd genomen was voor het formuleren van feedback volgens de regels (zie hoofdstuk 4). De tijd nemen werkt ontspannend voor beide partijen en bevordert een goede afstemming op elkaar.

De plaats van het gesprek hangt ook af van de aard van het gesprek en het doel dat je wilt bereiken. De notaris kiest bewust voor een kamer waarin weinig geluid doordringt van anderen en waar mensen niet binnen kunnen kijken vanwege privacygevoelige kwesties die kunnen spelen. De vertegenwoordiger wacht tot er geen klanten in de winkel zijn voordat hij in gesprek gaat met de winkelier. De leidinggevende gaat apart zitten met een medewerker die een persoonlijk probleem wil bespreken.

De keuze van de gesprekslocatie is van invloed op het resultaat van het gesprek. Dat gebeurt lang niet altijd zorgvuldig. Misschien ben jij als klant wel eens getuige geweest van een situatie waarin een leidinggevende een verkoper terechtwees waar jij bij was. Of denk eens aan de effectiviteit van de oudergesprekken die docenten voeren in een grote, lawaaigevoelige gymnastiekzaal waar zij verspreid in de ruimte met ouders in gesprek gaan en waarbij die ouders het gevoel krijgen dat iedereen kan horen wat er gezegd wordt over hun kind.

Het is dus de moeite waard om aandacht te besteden aan waar en wanneer het gesprek het beste kan plaatsvinden en daarbij rekening te houden met het doel.

3. De professional die het gesprek leidt

Het is goed om voor je het gesprek ingaat stil te staan bij de volgende kwesties:

- Kan en durf ik dit gesprek met dit gespreksdoel aan op basis van mijn kennis en ervaring? Hierbij vraag je je af of je voldoende gekwalificeerd bent. Zo kan een coach tot de conclusie komen dat zijn cliënt meer baat heeft bij relatietherapie. De coach is geen relatietherapeut en kan dan besluiten de coaching stop te zetten en relatietherapie aan te bevelen.
- Plan je agenda niet te vol. Een belangrijk gesprek heeft een rustige aanloop nodig. In de praktijk kan het verleidelijk zijn om activiteiten direct na elkaar in te plannen. Het verdient aanbeveling om voor een belangrijk gesprek tien minuten in te calculeren om je voorbereiding door te nemen en rustig adem te halen voordat je het gesprek ingaat.
- Heb ik de mentale ruimte voor dit gesprek? Kan ik mij voldoende concentreren op het gesprek? Als je hoofd vol zit met allerlei problematiek (je leidinggevende wees je er bijvoorbeeld zojuist op dat je deze maand je targets moet halen en jij bent bang dat dit niet lukt) dan is de kans groot dat je niet open staat voor een gesprek. Probeer waar dat kan gesprekken zoveel mogelijk te plannen op momenten dat je er ontspannen en met voldoende mentale ruimte in kunt gaan. Dit zal niet in alle situaties mogelijk zijn. De politieagent die een echtgenote moet vertellen dat haar man een ernstig auto-ongeluk heeft gehad, moet dat meteen doen, of hij zich nu ontspannen voelt of niet.
- Als professional kun je jezelf ook bij ieder gesprek vooraf de vraag stellen wat je in het komende gesprek extra goed wilt doen. Bijvoorbeeld scherper doorvragen of vaker samenvatten wat de ander zegt. Zo kun je je verder ontwikkelen.

4. De persoon met wie wordt gesproken

Voorkennis over je gesprekspartner kan een voordeel zijn. Het kan je ook op het verkeerde been zetten omdat je te gauw meent te weten hoe de ander zal reageren en wat de ander bezielt. Vooral in verkoopgesprekken is voorkennis van groot belang omdat dit je helpt de juiste verkoopargumenten naar voren te halen voor die persoon. Bij coach- en adviesgesprekken kan die voorkennis juist je onbevangenheid in de weg zitten.

Zie het volgende gespreksfragment. Uit alles blijkt dat de coach weinig vertrouwen meer heeft in zijn cliënt op basis van zijn eerdere ervaring:

Coach: De vorige keren heb je je niet aan onze afspraak gehouden. Is het je dit keer nu dan wel gelukt?

Cliënt: Nee, maar daar is een reden voor.

Coach: Dat geloof ik graag, maar hoe kan je voorkomen dat er steeds een goede reden is waardoor je je niet aan de afspraak houdt?

In de sector van de psychosociale hulpverlening is voorkennis over drugs- of medicijngebruik vaak nuttig en kan het ook wenselijk zijn om vooraf iets te weten over de labiliteit of crisisgevoeligheid van de persoon met wie je te maken krijgt. Vooraf navraag doen bij betrokken instanties of verwijsinstanties is in sommige situaties noodzakelijk. Ook kan het nodig zijn het cliëntdossier of de schriftelijke aanvraag voor hulp te lezen voor je het gesprek in gaat.

Het hebben van voorkennis kan ook de aanleiding zijn tot het besluit het gesprek door iemand anders te laten voeren. De docent die een kandidaat in een mondeling eindexamengesprek heeft afgewezen, kan bij de herkansing een collega vragen de beoordeling te doen, om vooringenomenheid zoveel mogelijk tegen te gaan.

Tot slot

In dit hoofdstuk heb je kunnen lezen dat mondelinge communicatie van essentieel belang is in het bereiken van werkdoelen, in welk beroep dan ook. Een eerste stap daarin is een zorgvuldige, methodische voorbereiding van het gesprek. Reflectie en feedback zijn de middelen waarover je als professional in de praktijk beschikt om te blijven leren en om je vakmanschap uit te breiden en steeds verder aan te scherpen.

 Nederlandstalig

Op www.pearsonmylab.nl vind je studiemateriaal en de eText om je begrip en kennis van dit hoofdstuk uit te breiden en te oefenen.

Hoofdstuk 2

Communicatie

2.1 Communicatie

Om te overleven heb je anderen nodig, en anderen jou. Je bereikt elkaar via communicatie. Het zou ideaal zijn als je elkaar direct kunt begrijpen. In de werkelijkheid verpakken we onze boodschap in houding, gezichtsuitdrukking, gebaar en woorden. De ander ontcijfert die boodschap, maar kan die signalen anders interpreteren dan jij bedoelt. Daarom is het bij professionele gesprekken op het werk absolute noodzaak om steeds na te gaan of je de ander goed hebt begrepen en of de andere partij jouw boodschap heeft opgepikt. Je kunt je op je werk geen misverstanden veroorloven. Buiten je werk kan het natuurlijk ook geen kwaad om misverstanden te vermijden.



Als je je bezighoudt met communicatie, is het van belang om je bewust te zijn van een aantal kenmerken van communicatie:

- Communicatie is cultureel bepaald en daarmee gebonden aan de spelregels, gedragsconventies en taalcodes van de context waarin je spreekt met elkaar. De rapper verpakt zijn boodschap over aids in woord en gebaar op een andere manier dan de medisch specialist die een lezing houdt op een medisch congres over datzelfde onderwerp. Ook de wederzijdse contexten waar jij en je gesprekspartner uit afkomstig zijn spelen een rol. Je neemt je eigen afkomst mee en die kan invloed hebben op de effectiviteit van communicatie. Zo kan de een het gewoon vinden om expliciet en direct de dingen bij de naam te noemen, terwijl de ander heeft geleerd zich voorzichtig en indirect ergens over uit te laten. Culturele overeenkomsten en verschillen spelen een belangrijke rol bij geslaagde communicatie en helaas nog meer bij miscommunicatie.
- Communicatie kan impliciet zijn en expliciet. Als ik een blauwe blazer aan heb met gouden knopen, communiceer ik een boodschap over mijn status en welstand, maar doe ik dat impliciet. Als ik op een receptie uitvoerig uit de doeken doe wat mijn functie is en met wie ik regelmatig heb samengewerkt, is mijn boodschap expliciet.
- Communicatie kan plaatsvinden tussen twee personen, maar ook tussen een persoon en een groep of tussen groepen onderling. Informatie over communicatie in groepen en specifieke groepsprocessen kun je vinden op www.pearsonmylab.nl.

2.2 Het communicatieproces in beeld

Communicatie wordt wel gezien als een proces van zenden en ontvangen van informatie. Als jij praat zend je informatie naar de ander. Als de ander praat, ontvang je informatie. In werkelijkheid is de communicatie in een gesprek een veel complexer proces. In figuur 2.1 is die complexiteit in beeld gebracht.