

# Communicatie & Feedback

# Inhoudsopgave

1	Basisvaardigheden	3
1.1	Inleiding	4
1.2	Gespreksvaardigheden	5
1.3	Feedback geven	14
1.4	Slecht nieuws overbrengen	16

# **Basisvaardigheden**

## Communicatie & Feedback

## 1.1 Inleiding

Om de in deze syllabus beschreven vaardigheden succesvol toe te passen en effectief in te zetten in de interactie met anderen, dient u voldoende kennis te hebben van, en vaardigheid met, enkele essentiële basisvaardigheden. In het gebruik van deze basisvaardigheden dient u als professional bovendien over de nodige flexibiliteit te beschikken. In dit onderdeel wordt daarom allereerst een overzicht gepresenteerd van de belangrijkste basisvaardigheden in de interactie met anderen.

## 1.2 Gespreksvaardigheden

### 1.2.1 Actief luisteren

Van alle vaardigheden die met intermenselijke communicatie te maken hebben, is zonder enige twijfel de vaardigheid 'luisteren' het meest lastig.

Uit onderzoek blijkt dat gedurende 40% van onze 'luistertijd' we in feite bezig zijn te bedenken hoe we zelf willen reageren en wat we zelf precies willen terugzeggen. 'Evaluatief luisteren' heet dit fenomeen. In feite heeft dit weinig te maken met luisteren naar de ander om de ander daadwerkelijk te begrijpen. Nog voordat iemand is uitgesproken, denken we bovendien al vaak te weten wat de ander wilde zeggen. Iemand midden in zijn zin onderbreken, is dan ook eerder regel dan uitzondering.

Actief luisteren houdt in: gerichte aandacht leveren, uit belangstelling voor wat de ander denkt, voelt en meegemaakt heeft. Actief luisteren is bovendien meer dan het horen van de door de spreker uitgesproken woorden.

Naast de verbale boodschap, wordt er ook geluisterd naar de begeleidende non-verbale boodschap, of lichaamstaal. Degene die vertelt, wil bovendien *weten* dat de luisteraar op hem is gericht en hem begrijpt. Dat bewijs kan op drie manieren geleverd worden:

- met vragen die belangstelling verraden;
- met samenvattingen die laten zien hoe de luisteraar de verteller begrijpt;
- met eigen gevoelsreacties die aansluiten bij de gevoelens van de verteller.

## Gespreksvaardigheden (vervolg)

Actief luisteren is daarnaast zichtbaar in de houding, de lichaamspositie, de bewegingen, de gelaatsuitdrukkingen en het oogcontact van de luisteraar. Een actieve zit (koetsiershouding), met de benen naast elkaar, licht voorovergebogen is van belang om interesse aan te geven. De eigen lichaamspositie in een hoek van 90° met de ander wekt daarbij meer vertrouwen dan recht tegenover elkaar zitten.

Actief luisteren is keihard werken. De professional die dat over heeft voor zijn persoonlijke en zakelijke relaties, wordt rijkelijk beloond. Aandacht is een zeer schaars goed.

### 1.2.2 Stimuleren

Stimuleren is een vaardigheid die de woordenstroom van de ander kan beïnvloeden. Als het goed wordt toegepast, voelt de verteller zich uitgenodigd zijn verhaal te doen, en krijgt hij informatie over de mate waarin de ander het verhaal nog volgt.

Knikken met het hoofd is een belangrijke manier om de ander te stimuleren. Hummen of 'ja-zeggen' is een andere stimulerende vaardigheid.

Het toepassen van deze vaardigheden op de verkeerde momenten kan juist de woordenstroom van de ander verminderen en hem uit zijn ritme en verhaal houden. Hoewel dit een effectieve methode kan zijn om aan te geven dat je zelf weinig tijd hebt, of iets minder interessant vindt, kan het voor de verteller als onaangenaam worden ervaren.

## Gespreksvaardigheden (vervolg)

### 1.2.3 Stilte

Een stimulerende vaardigheid die vaak niet bewust als zodanig door mensen wordt gehanteerd is de 'stilte'. Zwijgen is een belangrijke non-verbale stimulerende vaardigheid die is gebaseerd op de wetmatigheid dat bij een stilte binnen tien seconden óf de spreker óf de luisteraar gaat praten. Als jij niets zegt, zal de ander 'automatisch' de stilte doorbreken. In negentig procent van de gevallen zal de ander spontaan verder gaan met zijn verhaal of het verwoorden van zijn mening.

### 1.2.4 Papegaaien

'Papegaaien' is een techniek die naast het stimuleren van de verteller nog een andere functie heeft. Door een deel van de woorden van een ander te herhalen (veelal het laatste woord), wordt de ander uitgenodigd zaken op dat punt te verhelderen. Voorbeeld:

“....en toen heb ik hem per ongeluk geraakt”

[papegaaien:] “geraakt?”

“ja, ik stootte per ongeluk met mijn winkelwagentje tegen zijn voet”

### 1.2.5 Vragen stellen

Door het stellen van vragen wordt informatie achterhaald en wordt er structuur gebracht in een gesprek. Goede vragen zijn *relevant*, verraden *interesse* en zijn *goed te beantwoorden*. Relevante en belangstellende vragen sluiten aan bij zaken waarvan u weet dat ze voor de ander leven. Goed beantwoorbare vragen zijn open, maar op een beperkt gebied. Je kunt twee soorten vragen stellen: gesloten en open vragen.

## Gespreksvaardigheden (vervolg)

*Gesloten* vragen kunnen worden beantwoord met slechts een 'ja' of een 'nee', bijvoorbeeld: "heb je het naar je zin?". Het stellen van een dergelijke vraag heeft alleen zin als je een heel specifiek antwoord wil ontvangen (ja of nee).

In *open* vragen wordt meer ruimte gelaten aan de beantwoorder en kan niet met een simpel 'ja' of 'nee' worden volstaan. Open vragen beginnen met woorden als 'hoe', 'wat', 'welke' en 'waarom'. Nu dien je met de 'waarom'-vraag altijd op je hoede te zijn. 'Waarom' vraagt naar een achterliggende waarde en kan nogal eens een verdediging oproepen. Zeker omdat in de 'waarom'-vraag vaak een zeker verwijt besloten ligt. Waarom heb je die klant niet gebeld? (impliciet verwijt: ik erger me aan je laksheid, of: je laat steekjes vallen).

### 1.2.6 Doorvragen

Doorvragen is van belang om een duidelijk en volledig beeld van de situatie te verkrijgen. Er wordt iets gezegd dat niet geheel helder is voor de toehoorder of waarvan de toehoorder meer wil weten. Vaak wordt door luisteraars van alles verondersteld. Zelfs de beste interviewers en psychologen maken zich hieraan schuldig. Door vanuit het eigen referentiekader, de eigen ervaringen en kennis allerlei zaken te veronderstellen, hoeft niet ieder detail door de verteller uit de doeken worden gedaan. Hoewel dit in communicatie vaak handig is, omdat we anders in allerlei oninteressante details dreigen te verzanden, worden hierin bijzonder veel denkfouten gemaakt. Bovendien krijgt de verteller geen kans te zien wat er wel en niet duidelijk is in zijn verhaal en wat de toehoorder nu wel en niet begrepen heeft.



## Gespreksvaardigheden (vervolg)

Een aantal typische, effectieve doorvragen die de verteller ertoe uitnodigen om een onderwerp te verduidelijken, zijn:

- “Kun je dat toelichten?”
- “Kun je daar iets meer over vertellen?”
- “Hoe bedoel je precies?”
- “Hoezo?”
- “Zijn er nog ander dingen die je daarover kwijt wil?”
- “Zijn er buiten dit nog andere zaken voor jou van belang?”

Door in een gesprek door te vragen wordt de duidelijkheid en de volledigheid van betreffend onderwerp gewaarborgd en wordt er structuur aangebracht. Zowel voor de verteller als voor de toehoorder vergroot dit het begrip van de besproken informatie.

### 1.2.7 Samenvatten

In een samenvatting probeert de toehoorder in het kort en in eigen woorden weer te geven wat de spreker zoal heeft gezegd.

Voorbeelden van mogelijke formuleringen om een samenvatting te beginnen zijn:

- “Als ik je goed begrijp, zeg je....”
- “Samengevat, zeg je.....”
- “Dus jij vindt dat.....”

Het gebruik van een samenvatting kan verschillende doeleinden dienen.

Allereerst heeft de samenvatting een *structurerende* functie. Door regelmatig samen te vatten, wordt er orde geschapen in de stroom van informatie.

Een verwante functie van de samenvatting is een *toetsende* omdat hiermee kan worden gecontroleerd of de luisteraar de spreker wel goed heeft begrepen.

## Gespreksvaardigheden (vervolg)

De samenvatting dient ook een *sturende* functie. Het is een middel waarmee de toehoorder een gesprek op de door hem gewenste koers kan houden. In de samenvatting wordt dan alleen de voor hem relevante kern van het betoog herhaald. Irrelevante elementen worden er dan uit gezeefd. Hierdoor heeft de luisteraar meer vat op het onderwerp.

Een samenvatting kan ook een *stimulerende* functie hebben doordat daadwerkelijke belangstelling wordt getoond voor hetgeen de ander heeft gezegd.

Een laatste, niet onbelangrijke functie van een samenvatting is de *'stop-functie'*. Door een samenvatting te geven, kun je het woord weer overnemen, een onderwerp afronden en een nieuw onderwerp aansnijden.

Een goede samenvatting voldoet aan een aantal criteria. Zo moet een samenvatting:

- kort zijn;
- de relevante kern van het betoog bevatten;
- tentatief geuit worden, zodat eventueel correcties kunnen worden aangebracht;
- zoveel mogelijk in eigen woorden geformuleerd worden.

### 1.2.8 Reflecteren

Een speciale vorm van samenvatten is de gevoelsreflectie. Reflecteren is het weergeven of samenvatten van het gevoel waarvan de toehoorder ziet of hoort dat het aanwezig is (in het non-

verbale gedrag), terwijl het nog niet door de ander benoemd wordt. De gevoelsreflectie gaat over een gevoel dat zichtbaar is in het *hier en nu*. Met behulp van een gevoelsreflectie kan beter worden aangesloten bij de energie, de emotionele toestand en de beleving van de spreker.

## Gespreksvaardigheden (vervolg)

Door te reflecteren op het gevoel van de ander kun je begrip tonen en laten zien dat je door hebt wat iemand ervaart of doormaakt. Bovendien geef je de ander de gelegenheid om de emotie (gedoseerd) kwijt te raken als deze een 'normaal' inhoudelijk gesprek in de weg staat. Zeker op die momenten dat iemand in een zeer emotionele toestand verkeert - bijvoorbeeld omdat hij zojuist bijzonder slecht nieuws heeft ontvangen - is reflecteren een essentiële vaardigheid. Pas wanneer de emotie voldoende ruimte heeft gekregen en als 'stoom' uit de 'ketel' is ontsnapt, kan weer op gelijk (zakelijk) niveau worden gecommuniceerd.

### 1.2.9 Confronteren

Confronteren is een verzamelnaam voor sterk uiteenlopende activiteiten. Het woord roept de associatie op van een schokkende bezigheid. Dat staat een goed begrip in de weg: confronteren is vaak minder schokkend dan de term suggereert. In het algemeen is confronteren het naast elkaar stellen van twee of meer elementen die met elkaar in tegenspraak zijn, of duidelijk van elkaar verschillen. Confronteren komt neer op het benoemen van aanwijsbare verschillen:

- tussen twee uitspraken van de spreker
- tussen verbaal en non-verbaal gedrag van de spreker
- tussen woorden en daden van de spreker
- tussen gedragingen van de spreker
- tussen hoe de ander zaken ziet en jij zelf die zaken ziet
- tussen de visie van de ander en algemene inzichten

Twee andere vormen van confronteren betreffen juist het benoemen van overeenkomsten:

- tussen twee of meer gevoelsreflecties
- tussen gedrag dat iemand in de praktijk laat zien en wat hij in dit gesprek laat zien

## Gespreksvaardigheden (vervolg)

Om de onderlinge vertrouwensrelatie niet te verstoren dient confronteren zorgvuldig te gebeuren, vanuit een houding van begrip, niet van veroordeling. Dit houdt ook in dat confrontaties pas later in het gesprek, en gespreid, kunnen plaatsvinden. Na iedere confrontatie moet bovendien altijd goed worden geluisterd en te worden gereflecteerd op het gevoel, om de relatie intact te houden. Bovendien moet de ander de gelegenheid krijgen de confrontatie te verwerken. Ook als je zorgvuldig confronteert, zal de ander vaak in eerste instantie verdedigend reageren. Van belang is dan begrip te hebben voor die verdediging, door daarop weer met een gevoelsreflectie te reageren.

### 1.2.10 LSD

Een effectieve communicator heeft een breed scala aan vaardigheden en instrumenten in huis. Een van zijn sterkste troeven is de 'gouden combinatie' van drie onmisbare vaardigheden die reeds eerder werden beschreven. Het gaat hier om het hanteren van de LSD-formule. Deze formule bestaat uit de volgende drie vaardigheden:

- Luisteren
- Samenvatten
- Doorvragen

Het toepassen van deze formule biedt de gebruiker de snelste verbetermogelijkheden in de effectiviteit van zijn eigen communicatie.

## 1.3 Feedback geven

Door anderen feedback te geven op hun gedrag kun je:

- hen bewust maken van de effecten van hun gedrag op anderen;
- hen aan het denken zetten over alternatieve handelingswijzen;
- hun persoonlijke effectiviteit vergroten.

Onder feedback verstaan we de informatie over hoe bepaald gedrag wordt waargenomen, ervaren en begrepen en welke effecten dat gedrag heeft. In het gewone leven krijg je dat soort informatie meestal alleen maar indirect of terloops. Je kunt soms slechts aan iemands blik of aan zijn manier van reageren afleiden hoe hij jou ervaren heeft.

De reden waarom dit soort informatie niet zo gauw bewust en expliciet gegeven wordt, is dat men er niet zo voor open staat. En als dat al wel het geval is, het vaak op een manier wordt gegeven dat men er niet zoveel mee kan, of men er alleen maar defensief op kan reageren.

Om effectief te kunnen zijn als professional, en anderen in staat te stellen te leren van jouw feedback, moet deze feedback voldoen aan een aantal criteria:

### 1 *Eerder beschrijvend dan evaluatief*

Door je reactie op het gedrag van de ander alleen te beschrijven, laat je de ander vrij de informatie wel of niet te gebruiken. Vermijden van waardeoordelen (evaluaties) beperkt de behoefte van de ander om zich te verdedigen.

### 2 *Specifiek en niet algemeen*

'Je bent dominerend' is minder zinvol dan 'Toen we net het voor en tegen van de zaak bespraken, luisterde je niet naar

## Feedback (vervolg)

wat anderen zeiden en voelde ik me gedwongen om óf je argumenten te accepteren, óf ruzie met je te krijgen'.

3 *Houdt rekening met zowel behoeften van de zender als die van de ontvanger*

Feedback wordt afbrekend als alleen de behoeften van de zender een rol spelen en met die van de ontvanger geen rekening gehouden wordt.

4 *Is gericht op gedrag waar de ontvanger iets aan kan doen*

Herinnerd worden aan tekortkomingen waar je toch niets aan kunt doen, werkt alleen maar frustrerend.

5 *Eerder op verzoek dan opgelegd*

Feedback is het meest zinvol als de ontvanger er zelf om heeft gevraagd.

6 *Op het juiste moment*

In het algemeen is feedback het meest zinvol als het zo kort mogelijk na het betreffende gedrag van de ontvanger gegeven wordt (afhankelijk van de bereidheid van de ander om feedback te ontvangen)

7 *Wordt gecontroleerd op goed begrip*

Eén manier om dat te doen is de ontvanger vragen de feedback in zijn eigen woorden te herhalen. Stemt de weergave overeen met de bedoelingen van de zender?

## 1.4 Slecht nieuws overbrengen

### **Essentie: klap uitdelen en helpen opvangen**

Niemand ontvangt graag slecht nieuws. Overigens, ook niemand geeft graag slecht nieuws. Als professional kunnen er echter momenten zijn dat dit noodzakelijk is. Effectief omgaan met slecht nieuws betekent het helpen van de ander bij het verwerken van de boodschap.

- De gespreksprocedure
  - 'de eerste klap is een daalder waard', het slechte nieuws in het begin van het gesprek plaatsen
  - onomwonden, direct, helder en to-the-point
  - helpen verwerken van de boodschap
  - hoe nu verder?
- Helpen verwerken van de boodschap
  - reflecteren op het gevoel, benoemen wat je ziet
  - begrip en medeleven tonen (zonder afbreuk te doen aan de inhoud van de boodschap)
  - de ander de tijd en ruimte geven om het nieuws te verwerken
  - net zolang wachten (reflecteren en begrip tonen) tot de emotie voor de ander hanteerbaar wordt en hij het signaal geeft van 'hoe nu verder?'
  - wanneer de emotie toeneemt; terugpakken op het reflecteren en begrip tonen.