

## Communiceren is meer dan praten over de inhoud

### Herken je de volgende situaties?

*"Nu heb ik al een paar keer aan de mijn klant gevraagd of hij uit wil leggen wat er precies aan de hand is; maar hij geeft nauwelijks antwoord." "Zodra ik over dit onderwerp begin wordt ze kwaad en begint tegen me te schelden. Er is gewoon geen land met haar te bezeilen" "Het is nu al de derde keer dat ik het hem probeer uit te leggen, maar het lijkt wel als of hij niet wil luisteren." "Hij blijft maar herhalen dat hij er geen vertrouwen in heeft. Mijn argumenten komen helemaal niet aan.. Dit heeft geen enkele zin zo."*

In dit soort situaties merk je dat je geen gehoor vindt voor je argumenten, of je hebt het gevoel dat je langs elkaar heen zit te praten, of dat je door het gedrag van de ander van je stuk raakt. Kortom: 'het loopt niet lekker, er hapert iets'.

Het is dan moeilijk om uit zo'n impasse te geraken. Je laat je misschien beïnvloeden door het gedrag van de ander en slaat met gelijke wapenen terug. Het gevolg is eerder dat de situatie uit de hand loopt dan dat je elkaar beter begrijpt. Voorbeelden hiervan zijn: door elkaar blijven praten, meer onbegrip voor elkaar, "ja, maar" discussies, etc, etc.

### Vier communicatieniveaus

Een betere manier om uit zo'n impasse te geraken is om de vier verschillende niveaus van een gesprekssituatie te bekijken:

Inhoud
Procedure
Interactie
Emotie

**Inhoud:**      waarover gaat het gesprek?

Dit is het niveau waarop de gesprekspartners hun doel willen bereiken.

Binnen een gesprek of vergadering is het natuurlijk belangrijk dat iedereen het over hetzelfde onderwerp heeft en dat men hetzelfde doel voor ogen heeft. Niets is hinderlijker dan mensen die afdwalen of te gedetailleerd op een onderwerp ingaan.

**Procedure:**   hoe gaan we de inhoud bespreken?

Bij de procedure maak je afspraken over de te volgen werkwijze. Hoe wordt het onderwerp behandeld? Gaan we eerst brainstormen, en gaan we dan rangordenen? Of is het handiger om iedereen een voor een zijn zegje te laten doen?

**Interactie:**   hoe gaan we met elkaar om?

De interactie beschrijft hoe de gesprekspartners met elkaar omgaan. Eigenlijk zijn het de ongeschreven gedragsregels.

Is er een aantal mensen dat steeds het hoogste woord heeft, kan ieder zijn zegje doen zonder in de rede te worden gevallen of geeft ieder zijn mening door ellenlange monologen. De interactie bepaalt mede of de communicatie in een prettige sfeer plaatsvindt.

**Emotie:**      welke gevoelens spelen een rol?

De gevoelens die je hebt in een bepaalde situatie bepalen mede het verloop van die situatie. Emotie speelt, net als interactie, vaak onderhuids. Het beïnvloedt een gesprek echter wel sterk. Het kan hierbij gaan om je eigen emotie, of om de emotie van de ander. Iemand die ziedend is, kan bijvoorbeeld niet meer rationeel argumenteren en wanneer je je onzeker voelt zegje dingen soms anders dan je bedoeld had.

## Hoe komt het nu dat het fout gaat?

In de praktijk komt het nog wel eens voor dat we het inhoudelijk niet eens worden omdat er geen procedure is afgesproken. Of je kunt je mening niet goed geven omdat je steeds in de rede wordt gevallen. Het kan ook zijn dat je zo boos wordt dat je begint te stotteren. En als je het gevoel krijgt dat je niet serieus genomen wordt klap je helemaal dicht.

De vier niveaus beïnvloeden elkaar dus. We komen ze in feite in elke conversatie meer of minder tegen. Alleen gebruiken we ze meestal niet bewust. Dat we ze vaker gebruiken dan we denken, mag uit het volgende voorbeeld blijken:

*"Dames en heren,*

*We zijn hier bij elkaar om het internet gebruik van de afdeling te bespreken. Zoals iedereen weet is het de bedoeling dat vanaf de zomer de toegang tot internet beperkt wordt. Vanaf de zaak kunnen we dan nog maar een beperkt aantal sites bezoeken. Ik weet dat de gemoederen op dit punt nogal verhit zijn. En juist daarom lijkt het mij verstandig dat we iedereen stuk voor stuk rustig de tijd geven om zijn of haar zegje te doen. Ik stel voor dat we eerst een rondje maken om de verschillende meningen te horen".*

In dit voorbeeld komen we alle vier de niveaus tegen:

### **Inhoud:**

We zijn hier bij elkaar om het internetgebruik van de afdeling te bespreken.

### **Procedure:**

Ik stel voor dat we eerst een rondje maken om de verschillende meningen te horen.

### **Interactie:**

Ik weet dat we dan nogal de neiging hebben om door elkaar te gaan praten.

### **Emotie:**

Ik weet dat de gemoederen op dit punt nogal verhit zijn.

## Schakelen

Met de verschillende niveaus kun je een gesprek of een vergadering dus goed sturen. Wanneer we de vier niveaus (bewust) gebruiken spreken we van **schakelen**. Dit is het overstappen van het ene niveau naar het andere. Hier maak je gebruik van als blijkt datje op het ene niveau niet verder komt omdat een ander niveau een blokkade opwerpt. Laten we weer eens naar een voorbeeld kijken.

### Voorbeeld:

Je hebt een voorstel gelanceerd waarmee je klant een hoog rendement kan halen. De klant komt echter met een hele rits bezwaren aanzetten. Je lost een aantal op en herhaalt je argumenten nog eens. Hij heeft echter nog steeds bezwaren en reageert steeds met *"Ja, maar..."*

Vervolgens doe je het volgende voorstel: *"Als we nu eerst alle voor- en nadelen op een rijtje zetten, kunnen we daarna bekijken hoe we de nadelen kunnen wegstrepen en toch de voordelen kunnen laten staan ft.*

In dit voorbeeld heb je geschakeld van de inhoud (de argumenten) naar de procedure (voor- en nadelen op een rijtje). Je zag namelijk in dat het herhalen van je argumenten geen zin heeft en besluit het over een andere boeg te gooien.

### Nog een voorbeeld:

Er is een conflict op je afdeling tussen twee van je collega's. Een van de twee is bij je gekomen om raad te vragen. Als je vraagt wat er precies gebeurd is draait hij steeds om de hete brij heen en geeft vage antwoorden. Vervolgens zeg je vriendelijk maar beslist: *"Luister, als je wilt dat ik je help moeten we elkaar wel eerlijk in de ogen kunnen kijken en geen dingen voor elkaar achterhouden. Vertel nu eens precies wat er gebeurd is".*

## Sturingsmechanismen

Richtlijn bij het schakelen is: schakel naar het niveau waar de storing optreedt.

Je kunt dus door middel van de vier niveaus een gesprek of een vergadering richting geven. Hieronder staat een aantal aandachtspunten per niveau opgesomd:

### Inhoud:

- zorg dat het doel voor iedereen duidelijk is
- geef aan wat binnen de discussie valt en wat niet
- zorg ervoor dat men niet afdwaalt
- orden de informatie regelmatig (samenvatten)

### Procedure:

- maak rolafspraken, wie doet wat
- maak tijdafspraken
- zorg ervoor dat de procedure voor de structuur van het gesprek helder is
- verander van procedure als hij niet werkt

### Interactie:

- zorg ervoor dat iedereen die dat wil aan bod kan komen
- speel de bal en niet de man
- maak geen gebruik van "irritators" (persoonlijke aanvallen) en sta dit ook niet toe
- zorg ervoor dat de schreeuwers niet overheersen

### Emotie:

- let op de gevoelens van zowel jezelf als de andere en)
- let op zowel non-verbale als verbale signalen
- verwoord de gevoelens van de ander(en) (reflecteren)
- onderken de eigen gevoelens en bespreek ze, indien noodzakelijk