

Hand-out behorende bij de training

Gesprekstechnieken



THE LEADERSHIP CORP

Itasc Nederland B.V.
Strijp-S, Videolab 3.038
Torenallee 20
5617 BC EINDHOVEN
040 - 2115020
www.itasc.nl

Itasc Nederland B.V.
WTC Amsterdam
Toren C, level 14
1077 NX AMSTERDAM
020 - 4536522

EEN NADERE KENNISMAKING

Itasc is een 'partner in ontwikkeling' van mensen en organisaties. Trainen is een van de instrumenten die wij hiervoor gebruiken. Daarbij kun je onder andere denken aan trainingen op het gebied van presentatie, gespreksvoering, persoonlijke effectiviteit, leidinggeven en teambuilding.

Trainen betekent oefenen. Vergelijk het met de topsport, waarbij sporters trainen om daarna een goede wedstrijd te kunnen spelen.

Tijdens de training zal de coach in samenwerking met zijn sporters op zoek gaan naar de valkuilen en succesfactoren van iedere sporter. Juist om ervoor te zorgen dat deze valkuilen tijdens de wedstrijd beheersbaar worden en de succesfactoren optimaal worden benut. Tijdens een training is het een 'vallen en opstaan', om vaardiger te worden in de praktijk. Dit geldt voor de topsporter, maar natuurlijk ook voor jou.

Itasc-trainingen zijn praktijkgericht. Leren is doen. Er wordt daarom veel aandacht besteed aan situaties die jij in de praktijk tegenkomt. Ook de in de training behandelde theorie is direct toe te passen in jouw dagelijkse werk. De onderwerpen uit de training worden hier nog eens duidelijk naast elkaar gezet. Samen met de aantekeningen die je tijdens de training hebt gemaakt ontstaat een persoonlijk handboek, dat je tijdens praktijksituaties kan raadplegen. Daarbij zal je *ontdekken* dat je feitelijk niets nieuws leert. Je weet al zoveel. In de training zal je je veel *herinneren*, zodat je je verder kunt *ontwikkelen*.

'Wat kun jij doen om ervoor te zorgen dat...?' is daarbij een steeds terugkerende vraag. Dat resulteert in de praktijk vaak tot het experimenteren met nieuwe inzichten en pas verworven vaardigheden. Uiteindelijk maak jij natuurlijk de keuze wat je wel en wat je niet actief gaat toepassen in jouw dagelijkse werk.

In dit handboek spreek ik steeds in de mannelijke vorm. Ik heb dit gedaan om de leesbaarheid te bevorderen.

Ik wens je veel plezier tijdens de training en succes met het toepassen van het geleerde in de praktijk.

Itasc Nederland B.V.

INHOUDSOPGAVE

1.	INLEIDING.....	3
2.	SAMENVATTING.....	4
3.	FEEDBACKGESPREK.....	5
4.	CORRECTIEGESPREK.....	6
5.	SLECHT-NIEUWSGESPREK.....	8
6.	DELEGEREN.....	9
7.	COACHINGSGESPREK.....	10
8.	CONFLICTGESPREK.....	12
9.	COMMUNICATIE, WAT IS DAT?.....	14
	9.1 DE IJSBERG IN DE PRAKTIJK.....	15
10.	GESPREKSTECHNIEKEN.....	17
	10.1 COMMUNICATIEVORMEN.....	17
	10.2 LUISTERTECHNIEKEN.....	17
	10.3 SAMENVATTEN.....	19
	10.4 VRAAGTECHNIEKEN.....	20
	10.5 VRAAGSOORTEN.....	21
11.	LITERATUURLIJST.....	25
12.	MEER WETEN OVER DIT ONDERWERP?.....	26

1. INLEIDING

In de training 'Gesprekstechnieken' wordt een aantal verschillende soorten gesprekken onder de loep genomen. In deze hand-out staan de belangrijkste feiten van deze gesprekken nog eens onder elkaar.

Er wordt begonnen met het feedbackgesprek, gevolgd door het correctiegesprek. Vervolgens worden het slecht-nieuwsgesprek, delegeringgesprek, coachingsgesprek en conflictgesprek besproken..

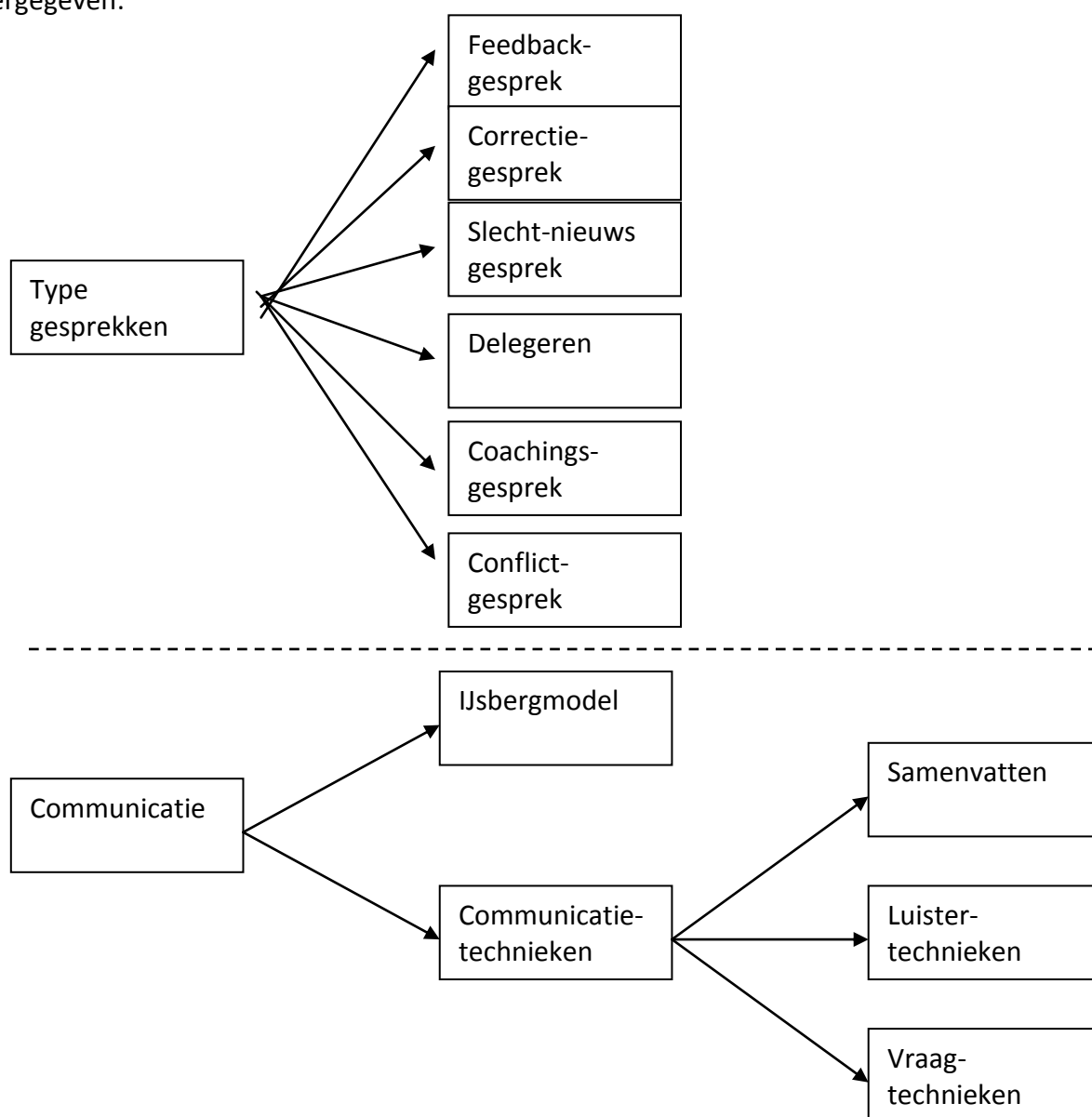
Tijdens de training komt naar voren dat naast de opbouw van de verschillende gesprekken, ook de manier van communiceren bepalend is voor het succes van een gesprek. Omdat er tijdens de training slechts kort gesproken wordt over de communicatie, is er in dit naslagwerk een uitgebreide samenvatting over communicatie opgenomen.

Allereerst is het van belang om te begrijpen hoe het communicatieproces is opgebouwd. Dit wordt verteld aan de hand van het zogenaamde Ijsbergmodel. Daarna worden de belangrijkste drie communicatietechnieken (luisteren, samenvatten en vragen) achtereenvolgens besproken.

Succes met het voeren van de verschillende gesprekken.

2. SAMENVATTING

De opbouw van deze hand-out *Gesprekstechnieken* kan als volgt schematisch worden weergegeven:



3. FEEDBACKGESPREK

<u>Gesprek:</u>	Feedbackgesprekken.
<u>Definitie:</u>	Tweerichtingsgesprek waarin wordt verteld hoe iemands gedrag wordt ervaren.
<u>Doel:</u>	Goed gedrag vasthouden, minder goed gedrag veranderen, motivatie en betrokkenheid verhogen.
<u>Opbouw:</u>	<p><i>Complimenterende feedback</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Beschrijf de feitelijke situatie.2. Check of de ander deze situatie herkent.3. Beschrijf je eigen gevoel bij deze situatie. <hr/> <p><i>Opbouwende feedback, corrigerende feedback</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Beschrijf de feitelijke situatie.2. Check of de ander deze situatie herkent.3. Beschrijf je eigen gevoel bij deze situatie.4. Vraag of de ander zich dit kan voorstellen.5. Geef de ander ruimte om te reageren.6. Maak eventueel afspraken.
<u>Let op:</u>	<ul style="list-style-type: none">- Vertel feedback altijd vanuit jezelf, nooit namens anderen.- Maak feedback zo concreet mogelijk.- Vat feedback op als 'cadeau', de ander geeft het met goede bedoelingen maar het is aan jou ermee te doen wat je wil.- Behalve feedback geven kun je ook om feedback vragen. Je vraagt de ander hoe hij denkt over jou of jouw gedrag/functioneren.

4. CORRECTIEGESPREK

<u>Gesprek:</u>	Correctiegesprekken.
<u>Definitie:</u>	Eenrichtingsgesprek om duidelijk te maken dat de medewerker over een grens is gegaan.
<u>Doel:</u>	Voorkomen ongewenst gedrag in de toekomst.
<u>Opbouw:</u>	<p><i>Gele kaart methode</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Geef kort en duidelijk het doel van het gesprek aan.2. Beschrijf de overtreding en de ernst ervan.3. Zet de standpunten naast elkaar en zoek samen naar een oplossing, maar houd wel het initiatief.4. Geef de consequenties van de overtreding aan.5. Laat de medewerker reageren.6. Maak concrete afspraken. <hr/> <p><i>Rode kaart methode</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Geef kort en duidelijk het doel van het gesprek aan.2. Beschrijf de overtreding en de ernst ervan.3. Laat de medewerker reageren.4. Geef aan wat de medewerker moet veranderen.5. Geef de consequenties van de overtreding aan.6. Laat de medewerker opnieuw reageren.7. Ga niet in op argumenten.8. Maak eventueel een vervolgspraak.

<p><u>Let op:</u></p>	<ul style="list-style-type: none">- Zijn de gewenste regels bekend bij de ander?- Zorg dat je voldoende feitelijke argumenten hebt om de correctie te onderbouwen.- Het is een formeel, hiërarchisch gesprek en dus komt de relatie tijdelijk onder druk te staan.
-----------------------	--

5. SLECHT-NIEUWSGESPREK

<u>Gesprek:</u>	Slecht-nieuwsgesprekken.
<u>Definitie:</u>	Eenrichtingsgesprek waarin aan de medewerker, voor hem, slecht nieuws moet worden verteld.
<u>Doel:</u>	Vertellen slecht nieuws op zodanige wijze dat de ander duidelijk het slechte nieuws begrijpt en aanvaardt.
<u>Opbouw:</u>	<ol style="list-style-type: none">1. Vertel duidelijk dat je slecht nieuws hebt voor de ander.2. Vertel het slechte nieuws <i>to the point</i>, geef zonodig redenen en oorzaken.3. Toon empathie en geef de ander de ruimte om zijn emoties te tonen.4. Herhaal zonodig het slechte nieuws een aantal keer totdat het de ander duidelijk is.5. Eindig positief, met mogelijke alternatieven desnoods met het tonen van medeleven.
<u>Let op:</u>	Valkuilen: <ul style="list-style-type: none">- Uitstellen van het vertellen van het slechte nieuws.- De ander het slechte nieuws zelf laten vertellen.- Een derde het slechte nieuws laten vertellen.- De kern van het slechte nieuws niet of onduidelijk vertellen.- Bij voorbaat verontschuldigen.- Het gesprek onder tijdsdruk plaats laten vinden.- Beloftes maken die je niet na kunt komen.

6. DELEGEREN

<u>Gesprek:</u>	Delegeren.
<u>Definitie:</u>	Tweerichtingsgesprek om taken aan een ander over te dragen.
<u>Doel:</u>	Overdragen taken en verantwoordelijkheden.
<u>Opbouw:</u>	<ol style="list-style-type: none">1. Zorg dat je de taak en het resultaat dat je verwacht duidelijk aangeeft. Laat bij een grotere taak de medewerker meedenken en laat altijd ruimte voor eigen inbreng.2. Geef duidelijk aan wanneer het werk klaar moet zijn, welke bevoegdheden de ander krijgt en waar hij hulp kan krijgen.3. Zorg dat de medewerker de opdracht aanvaardt en leg ook de reden van het overdragen uit. Als het werk is waarvan de medewerker kan leren, dan kun je mensen daarmee motiveren. Bij een vervelende klus moet je daar ook eerlijk in zijn.4. Zorg dat je na afloop altijd even samen nagaat hoe het gelopen is en hoe het resultaat is. Geef vooral ook aan wat er goed aan is.
<u>Let op:</u>	<ul style="list-style-type: none">- Controleer de medewerker nooit onaangekondigd tussendoor. Zorg dat je bereikbaar bent voor advies en geef aan wanneer het nodig is dat er gerapporteerd wordt.- Zorg dat duidelijk is dat jij de eindverantwoordelijkheid hebt.- Stel niet na het delegeren van de taak opeens de doelstelling bij.- Geef de medewerker echt de vrijheid die je hem beloofd.

7. COACHINGSGESPREK

<u>Gesprek:</u>	Coachingsgesprek.
<u>Definitie:</u>	Een tweerichtingsgesprek om de gecoachte te helpen nieuwe ervaringen op te doen en op basis daarvan het beste uit zichzelf te halen.
<u>Doel:</u>	Helpen mensen zichzelf te verbeteren door hen naar zichzelf te laten kijken en bewustwording te creëren van persoon en capaciteiten die aansluiten bij bestaande ervaringen.
<u>Opbouw van het gesprek aan de hand van de 4R methode:</u>	<p><u>Richting geven</u></p> <ul style="list-style-type: none">⇒ de coach regisseert het gesprek en bewaakt het behalen van het doel ervan.⇒ voorbeeldvragen:<ul style="list-style-type: none">- <i>wat vind jij dat we als eerste moeten doen?</i>- <i>welke prioriteiten heb je?</i>- <i>wat ging er goed? wat vind je voor verbetering vatbaar?</i> <p><u>Ruimte en support bieden</u></p> <ul style="list-style-type: none">⇒ 80% luisteren – 20% spreken: de medewerker = centraal.⇒ voorbeeldvragen:<ul style="list-style-type: none">- <i>wat is jouw mening daarover?</i>- <i>wat heb je allemaal al gedaan om dat te realiseren?</i>

	<p><u>Rekenshap vragen</u></p> <ul style="list-style-type: none">⇒ verantwoordelijkheid laten nemen.⇒ spiegelen.⇒ voorbeeldvragen:<ul style="list-style-type: none">- <i>waarom heb de keuze voor optie 1 gemaakt?</i>- <i>je zegt dat je het niet erg vind maar je houding is nogal gespannen.</i> <p><u>Resultaat gunnen</u></p> <ul style="list-style-type: none">⇒ gecoachte laten 'scoren' / gewenst gedrag belonen.
<p><u>Let op:</u></p>	<p>Er zijn twee redenen waarom mensen niet gecoacht willen worden: Er is weerzin tegen coachen in het algemeen omdat de gecoachte geen zin heeft om de mogelijkheden voor verbetering onder ogen te zien, of de persoon heeft weerstand om door jou gecoacht te worden. Zorg dan voor duidelijkheid over de doelen en werk aan het verbeteren van de onderlinge relatie.</p> <p>Noodzakelijk voordat je met coachen kan starten is dat: puin geruimd is; er vertrouwen & respect opgebouwd is; er voldoende tijd gemaakt kan worden.</p>

8. CONFLICTGESPREK

<u>Gesprek:</u>	Conflictgesprek.
<u>Definitie:</u>	Een conflict is een situatie waarin twee of meerdere partijen elk een (meerdere) belang(-en) hebben dat (die) niet, of niet geheel, met elkaar verenigbaar is (zijn).
<u>Doel:</u>	Een conflictgesprek, of liever, conflictmanagement, heeft tot doel in geval van een conflict te komen tot een oplossing die alle betrokken partijen 'past'.
<u>Opbouw:</u>	<ol style="list-style-type: none">1. <u>De openingsfase</u> Benoem de aanleiding van het gesprek, benadruk het gevaar voor escalatie (als we zo doorgaan, wordt het erger) en vraag medewerking. Geef aan dat je het belangrijk vindt om er goed uit te komen. Stel spelregels voor.2. <u>De onderzoeksfase</u> Bespreek de verschillende visies, maar reageer niet meteen. Pas als beiden hun visie hebben gegeven ga je inhoudelijk reageren. Stel vragen om er achter te komen wat de visie en motieven van de ander zijn en geef aan waar je het niet mee eens bent. Vat regelmatig samen om misverstanden te voorkomen. Probeer een klacht te vertellen in een wens (ik zou het fijn vinden als we...). Het kan de bereidheid tot samenwerken bevorderen.3. <u>De onderhandelingsfase</u> Afspraken maken; er moet bereidheid zijn concessies te doen. Vat de afspraken samen.

	<p>4. <u>De afrondingsfase</u> Maak eventueel een afspraak voor een volgende bijeenkomst, bedenk oplossingen die voor beiden iets opleveren en maak een duidelijk einde aan het gesprek (bv door een afspraak te maken).</p>
<p><u>Let op:</u></p>	<p>Er zijn twee dimensies binnen omgaan met conflicten: gerichtheid op het bereiken van het doel, het onderwerp c.q. de 'zaak', en gerichtheid op het behouden van een goede verhouding met de andere persoon, de 'relatie'. Hieruit ontstaan vijf stijlen van conflicthantering: Forceren, confronteren, compromis, ontlopen en meegaan. Afhankelijk van het belang dat gehecht wordt aan de 'zaak' en de 'relatie' wordt de conflicthanteringstijl gekozen.</p>

9. COMMUNICATIE, WAT IS DAT?

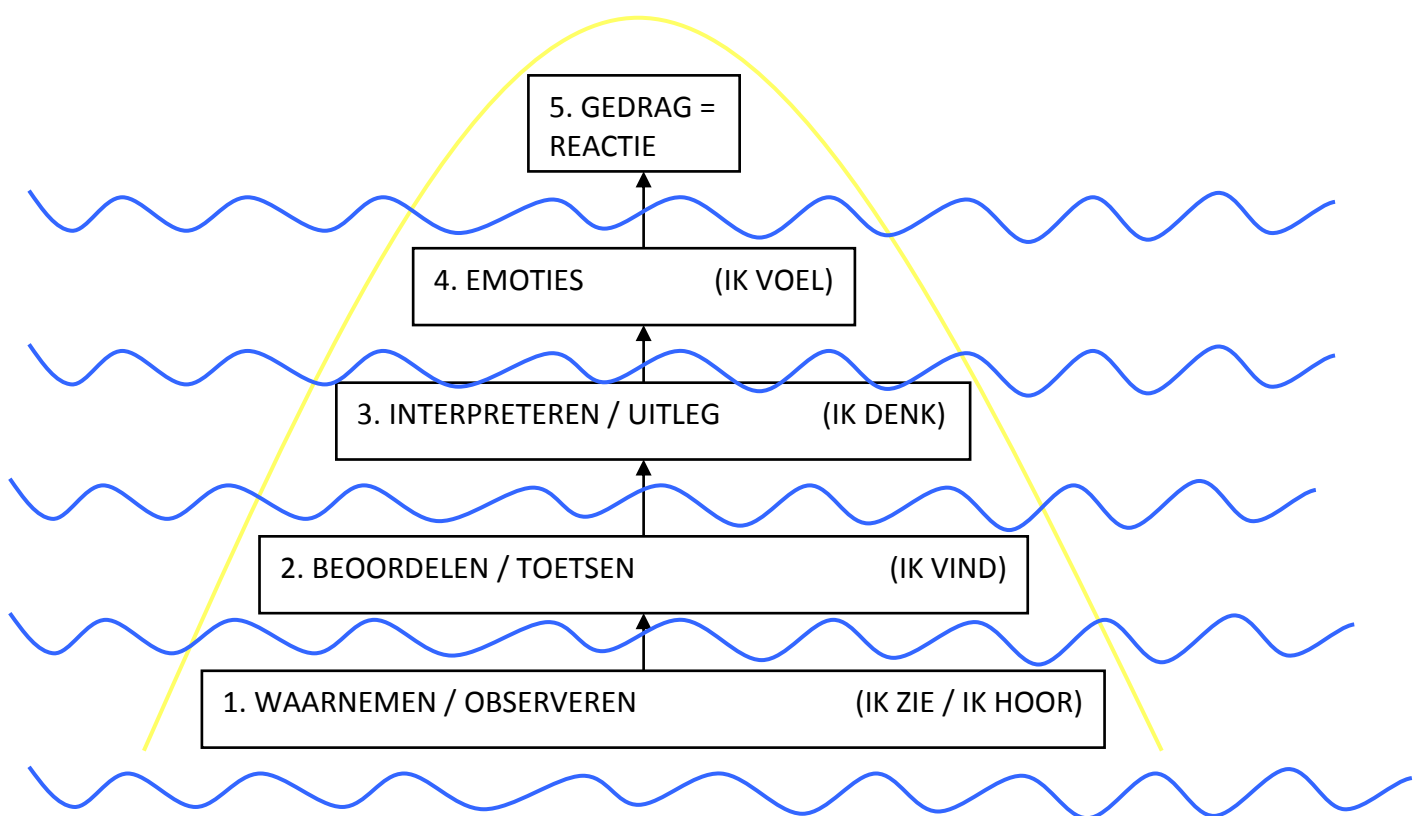
Een omschrijving van communiceren zou de volgende kunnen zijn:

Communicatie is een proces, waarbij mensen in reactie op elkaar een bepaald gedrag vertonen.

Vanuit dit perspectief bekeken is communicatie tussen twee mensen dus een kettingreactie, een optelsom van achtereenvolgende reacties. Deze reacties uit zich in een bepaald gedrag. Met gedrag wordt hier bedoeld: datgene wat wij met onze zintuigen bij iemand anders kunnen waarnemen. Wat iemand zegt is dus gedrag, hoe iemand kijkt is gedrag, hoe iemand loopt is gedrag, enzovoort. In feite hoort bij gedrag niet alleen wat iemand *doet*, maar ook wat iemand *laat*. Niet stoppen voor een stoplicht zegt ook iets over het gedrag van een persoon.

Als we het communicatieproces willen begrijpen, dienen we te weten hoe iemands gedrag tot stand komt. Waarom reageren mensen zoals ze reageren? Als we in hun hoofd zouden kunnen kijken, zouden we zien dat elke afzonderlijke reactie is opgebouwd uit dezelfde stappen. Deze stappen staan in het onderstaande schema aangegeven. Dit schema wordt ook wel 'Het Ijsbergmodel' genoemd omdat net zoals bij een ijsberg alleen het topje, in dit geval het gedrag / de reactie van de andere persoon, te zien is. Alle onderliggende fases zijn voor ons onzichtbaar, maar dat betekent niet dat deze er niet zijn.

Het communicatieproces is een opeenstapeling van ijsbergen. Stel dat Henk een gesprek heeft met Piet. Piet reageert op Henk met een bepaald gedrag (stap 5), dat door Henk wordt waargenomen (stap 1). Henk beoordeelt dit gedrag op een bepaalde manier (stap 2), en geeft er een bepaalde uitleg aan (stap 3). Dit leidt bij hem tot een bepaald gevoel (stap 4), dat uiteindelijk tot uiting komt in het gedrag van Henk (stap 5). Dit gedrag wordt vanzelfsprekend weer waargenomen door Piet (stap 1), die weer het gehele proces doorloopt voor zijn gedrag aan Henk te tonen.



9.1 DE IJSBERG IN DE PRAKTIJK

Ik ga het bovenstaande schema nader toelichten aan de hand van een mogelijke praktijksituatie. In deze situatie heb je een gesprek met een collega, die geïrriteerd is omdat je hem op een druk moment vraagt even iets uit te leggen. Hij uit dit in gedrag door zijn wenkbrauwen te fronsen, te zuchten en te zeggen dat hij even wat beters te doen heeft. Een andere keer graag. Zonder jouw reactie af te wachten, draait hij zich om en loopt weg. Hieronder zien we aan de hand van de ijsberg hoe jouw reactie tot stand komt.

Stap 1 - Waarneming:

Je neemt het gedrag van de ander waar vanuit je eigen gezichtspunt.

PRAKTIJK: Je ziet je collega fronsen en je hoort hem zuchten. Je hoort hem zeggen: 'Sorry hoor, maar ik heb even wat beters te doen. Een andere keer graag.' Vervolgens zie je hoe hij zijn rug naar je toekeert.

Stap 2 - Beoordeling:

Je beoordeelt het gedrag door het te spiegelen aan je eigen norm.

PRAKTIJK: Je vindt het normaal om iemand te helpen als hij iets niet snapt. Je vindt het dus abnormaal om iemand op zo'n moment zonder verdere uitleg de rug toe te keren.

Stap 3 - Uitleg:

Valt het gedrag buiten jouw norm, dan ga je nadenken wat de reden van het gedrag kan zijn. Met andere woorden, je gaat het gedrag uitleggen, je zoekt er een verklaring voor. Daarbij kun je iets goed praten (bv. 'Ach, hij zit in de stress') of je kunt juist het tegenovergestelde doen, zoals in het onderstaande geval.

PRAKTIJK: Je denkt: 'Hij heeft totaal geen respect voor me.'

Stap 4 - Gevoel:

De verklaring die je hebt gevonden voor het gedrag van de ander bepaalt het gevoel dat je krijgt.

PRAKTIJK: Je voelt je tekort gedaan en wordt boos.

Stap 5 – Gedrag:

Uiteindelijk geef je uiting aan je gevoel, je oordeel en je gedachten door je gedrag. Alleen deze laatste stap is zichtbaar voor de ander. De andere stappen spelen zich in ons hoofd af.

PRAKTIJK: Je roept je collega achterna dat je als het op deze manier moet voortaan geen stap teveel meer voor hem zal zetten.

Natuurlijk kan een reactie van je collega in dit voorbeeld niet uitblijven. Zodat er weer een nieuwe ijsberg op de andere wordt gezet.

10. GESPREKSTECHNIEKEN

In het praktijkvoorbeeld van de ijsberg gaven we onze eigen beoordeling en uitleg aan het gedrag van de ander. We gaan dan mogelijk voorbij aan de bedoeling van de ander. We beoordelen met andere woorden het gedrag van de ander zonder ons af te vragen of dat gedrag voor hem normaal is. En we denken voor de ander zonder ons af te vragen of die gedachte wel klopt. Op dat moment lopen we het risico 'langs elkaar heen te praten'. Dat levert in veel gevallen alleen maar verliezers op. De samenwerking met anderen loopt stroef, er zijn veel onnodige misverstanden en men voelt zich onbegrepen.

Dit kan gemakkelijk voorkomen worden door het toepassen van drie gesprekstechnieken; luistertechnieken, samenvatten en vraagtechnieken. Voordat ik deze technieken ga uitleggen en ga vertellen hoe je ze het beste kunt inzetten om een gesprek zo optimaal mogelijk te laten verlopen wil ik eerst de verschillende vormen van communicatie behandelen.

10.1 COMMUNICATIEVORMEN

Grofweg gesproken zijn er drie soorten communicatie, namelijk de verbale communicatie, de non-verbale communicatie en het stemgebruik. Deze drie hebben tijdens een gesprek allemaal invloed op hoe het gesprek verloopt en op het beeld dat je gesprekspartner van je heeft.

Een belangrijk deel van die communicatie vindt plaats in het non-verbale vlak. Slechts 7% van de betekenis die de ontvanger van de communicatie geeft aan de communicatie wordt bepaald door de woordelijke boodschap. Ongeveer 35% van de betekenis van onze communicatie wordt bepaald door zaken die liggen op het vlak van intonatie, stemritme, volume en dergelijke, terwijl 58% wordt bepaald door aspecten als houding, oogcontact, mimiek, gebaren, kleding en uitstraling.

10.2 LUISTERTECHNIEKEN

Luisteren lijkt een passieve bezigheid, maar *goed* luisteren is dat absoluut niet. Goed luisteren vraagt om actie. Het bestaat uit drie factoren: horen, begrijpen / interpreteren en reageren.

Goed luisteren betekent dat je je een beeld probeert te vormen van wat de ander wil vertellen of uitleggen. Vaak zul je dat beeld toetsen aan bestaande beelden die je al hebt. Het risico dat hierin schuilt is dat je meer bezig bent te controleren of jouw beeld overeenkomt met wat de ander vertelt, dan dat je daadwerkelijk luistert.

Goed luisteren kun je bevorderen door:

- De ander aan te kijken (dit is wat moeilijker bij telefoongesprekken);
- Te hummen, te knikken en dingen zeggen zoals jaja, hm hm tijdens het gesprek, om aan te geven dat je het allemaal volgt;
- Maar 1 ding tegelijk doen en geen aandacht besteden aan ruis om je heen, anders ben je afgeleid en heb je geen 100% aandacht voor de ander;
- Vragen stellen, zoals doorvragen op onduidelijkheden ("Wat bedoel je precies met...?" of "Kun je een voorbeeldje geven?");
- Samenvatten en herhalen ("Dus...." of "Als ik het goed begrijp....").

Luisteren kan op een van de volgende manieren gebeuren. De meest optimale manier van luisteren is het empathisch luisteren, wat betekent dat je niet alleen begrip *toont*, maar het ook echt *hebt*.

Manier van Luisteren	Uiterlijke reactie (wat je zegt / doet)	Innerlijke reactie (wat je voelt)
<i>Negeren</i>	Je zegt / doet niks, kijkt niet naar de ander.	Je bent niet betrokken bij de ander.
<i>Doen alsof</i>	Je zegt dingen als 'Ja ja', maar je zou niet kunnen herhalen wat de ander zegt.	Je bent met je hoofd en je gevoel niet bij dat wat de ander zegt.
<i>Selectief luisteren</i>	Je zegt dingen als 'Ja, dat herken ik' of 'Dat heb ik ook'. Je hebt de neiging de ander niet uit te laten praten.	Je bent meer geïnteresseerd in wat jou is overkomen dan in het probleem van de ander.
<i>Aandachtig luisteren</i>	Je geeft de ander raad en advies, en zegt bijvoorbeeld; 'Dat moet je zo oplossen'.	Je herkent wat de ander zegt, en voelt wat hij bedoelt. Daarbij probeer je een oplossing te geven die in jouw situatie goed was.

<i>Empathisch luisteren</i>	Begrip hebben én begrip tonen. Je luistert werkelijk, vraagt door, helpt de ander zijn eigen probleem op te lossen, zonder zelf oplossingen en advies te geven.	Je bent en voelt je werkelijk geïnteresseerd in het probleem van de ander en je wilt hem helpen zijn probleem op te lossen.
-----------------------------	---	---

Het spreekt vanzelf dat naarmate het niveau van aandacht toeneemt, ook de kwaliteit van het gesprek stijgt. Een goed gesprek kan eigenlijk alleen plaatsvinden op het niveau van empathie. We kunnen het ook als volgt voorstellen:

<ul style="list-style-type: none">➤ Empathisch luisteren➤ Aandachtig luisteren➤ Selectief luisteren➤ Doen alsof➤ Negeren	Externe dialogoog	De verhouding tussen externe dialoog (gesprek) en interne dialoog (communicatie met jezelf) verandert naarmate je het aandachtsniveau verhoogt.
	Interne dialogoog	

10.3 SAMENVATTEN

De functie van samenvatten is veelzijdig. Je zult zien dat we samenvattingen op belangrijke momenten in de gesprekken zullen gebruiken of beter nog dat we door samen te vatten in onze gesprekken belangrijke punten kunnen inbouwen.

Een aantal functies van het samenvatten zijn:

- Orde brengen in het verhaal;
- Stimuleren om verder te vertellen;
- Controleren;
- Initiatief nemen;
- Rust in een gesprek brengen.

Op het moment dat je gaat samenvatten is het belangrijk dat je rekening houdt met de volgende punten:

- Geef aan dat je gaat samenvatten:
'Als ik je goed begrijp, bedoel je dat...?'
'Je wilt dus zeggen dat...?'
'Laat mij dit even op een rijtje zetten...'
- Vat kort en bondig het belangrijkste samen, zowel qua inhoud als emotie.
- Geef de samenvatting in eigen woorden.
- Vat zo eerlijk mogelijk samen.
- Nodig de ander ook uit om samen te vatten:
'Wat zijn volgens u de belangrijkste punten tot nu toe?'

Niet altijd geeft de ander voldoende informatie op een vraag die je hem gesteld hebt. Het kan nodig zijn voor de compleetheid van het beeld of de situatie dat er aanvullende informatie nodig is. Dan moet je dus vragen gaan stellen.

10.4 VRAAGTECHNIEKEN

De derde techniek om een gesprek beter te laten verlopen is de techniek van de juiste vragen stellen. Het doel van vragen stellen is natuurlijk om iets te weten te komen dat je nog niet weet of iets bevestigd te krijgen dat je vermoedt. Maar je doet nog veel meer. Je geeft bijvoorbeeld aan dat je luistert en iets niet begrijpt; maar je geeft tegelijkertijd aan dat je veel al wel begrijpt. In het kort staan hieronder enige functies van vragen stellen:

- Informatie inwinnen / bevestigd krijgen;
- Leiden van het gesprek / initiatief nemen en houden;
- Vasthouden van de aandacht;
- Informatie laten herhalen waardoor het beter blijft hangen;
- Afwisseling brengen in het gesprek;
- Vragen roepen minder weerstand op dan beweringen;
- Activeren van de gesprekspartner;
- Controle.

Vragen vormen een belangrijk deel van ieder gesprek. Natuurlijk ook aan de telefoon. Door de goede vragen te stellen, kan je het gesprek in een gewenste richting 'sturen'. Daarnaast komen we iets te weten van de ander door de juiste vragen te stellen.

10.5 VRAAGSOORTEN

De open vraag

De open vraag begint met een vraagwoord. Vraagwoorden zijn: wie, wat, waar... (zoals waarom, waardoor etc.), wanneer, hoe... (zoals hoezo, hoeveel etc.) en welke. Je vraagt naar het oordeel of naar de mening van de ander; je kan dus elk willekeurig antwoord verwachten. Uiteraard stel je natuurlijk geen willekeurige vragen, ze moeten namelijk leiden tot informatie of antwoorden waar je iets mee kan doen.

- Wat vindt je van dit concept?
- Hoe vaak heb je last van dit probleem?
- Waar kijk je naar als je een nieuwe leverancier zoekt?

Een van de belangrijkste punten bij het stellen van open vragen is dat je de ander laat spreken. Niet alleen omdat de ander dan relevante informatie kan geven, maar ook om iets meer te vernemen over de achtergrond van de behoefte van de ander.

De gesloten vraag

Bij de gesloten vraag vraag je om een duidelijk antwoord.

- Moet het morgen klaar zijn?
- Bent u tevreden hiermee?
- Vindt u dit een goed idee?

Gesloten vragen beginnen in principe met een werkwoord. Op gesloten vragen is dus maar eigenlijk één antwoord mogelijk: 'ja' of 'nee'. Gesloten vragen geven dus 'beslissingen' aan, terwijl open vragen informatie geven. Dat betekent dat je gesloten vragen in het algemeen niet in de analysefase van het gesprek stelt. De ander kan dan namelijk de indruk krijgen dat hij aan een 'verhoor' wordt onderworpen, in plaats van dat er een open en gelijkwaardig gesprek plaatsvindt.

De gerichte vraag

De gerichte vraag lijkt op een open vraag, maar het verschil is dat er eigenlijk maar één antwoord op mogelijk is. De vraag: 'Hoe laat is het?', lijkt een open vraag omdat hij begint met een vraagwoord, maar het is een gerichte vraag, omdat er maar één antwoord mogelijk is.

Andere gerichte vragen zijn:

- Welke leverancier hebben jullie?
- Wat is de bestelfrequentie?
- Aan wie heb je dit probleem al eerder gemeld?

De suggestieve vraag

Met de suggestieve vraag tracht men de ander te verleiden tot een gewenste uitspraak, je stuurt als het ware in de richting die jij wil.

Voorbeelden zijn:

- Dat is werkelijk een mooi aanbod, vindt je niet?
- Je bent toch met me eens dat het veel beter is om nu direct ook de logistiek aan te passen?
- € 80,- is toch niet duur?

Op de vraag volgt een 'ja' of een 'nee', tenzij de ander nog geen beslissing wil nemen. Dan is het antwoord ontwijkend. De vraag vormt min of meer het resultaat van hetgeen reeds besproken werd.

De keuzevraag

De keuzevraag is een vraag die de ander voor een keuze plaatst.

- Gaat je voorkeur uit naar dit of dat idee?
- Wat wil je, zal ik eerst een en ander voor je op papier zetten, of zal ik alvast een planning gaan maken?
- Moet het in week 8 of in week 10 geleverd worden?

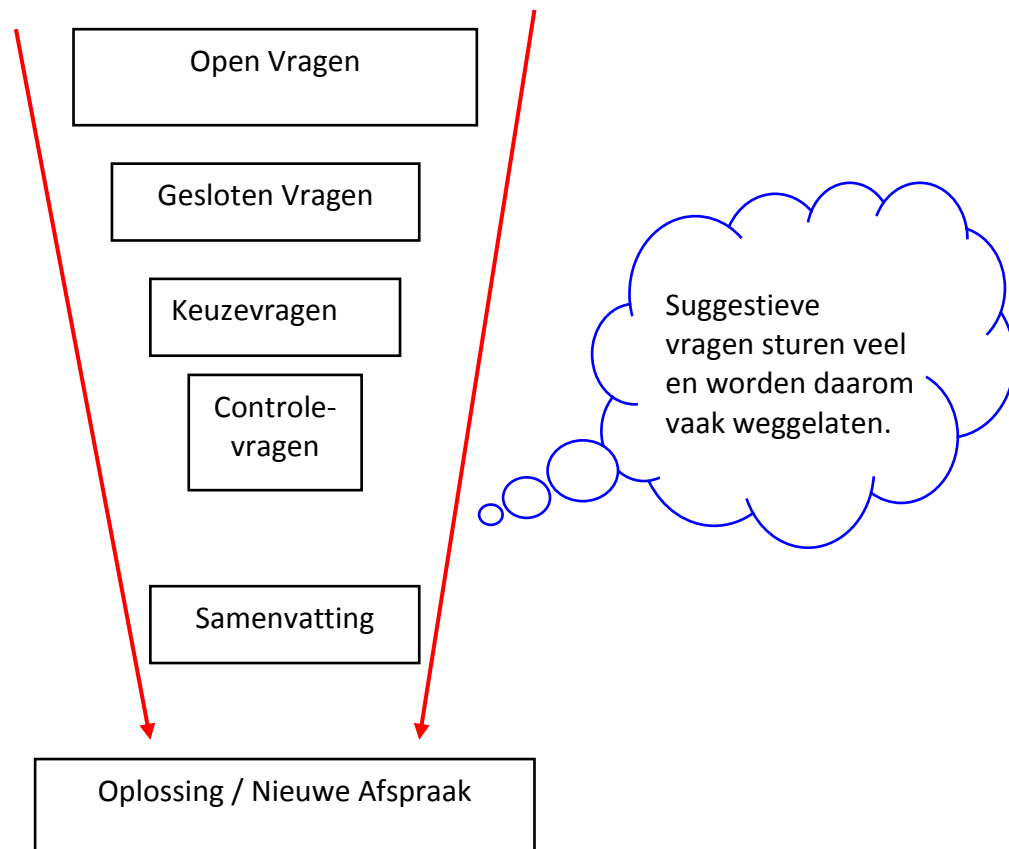
Door de ander voor de keuze te plaatsen, bemerkt hij soms niet dat de beslissing over het ja of het nee reeds genomen is.

De controlevraag

Met een controlevraag, de naam zegt het al, controleer je of je de ander goed begrepen hebt. Dat is belangrijk, omdat de ander niet altijd zegt wat hij bedoelt, en ook niet altijd bedoelt wat hij zegt. Met controlevragen controleer je dus of je (nog) op een lijn zit.

- Dus als ik het goed begrepen heb, dan zeg je dat..?
- Samengevat is het belangrijk dat je...?

De meeste informatieve en controlerende gesprekken zijn als volgt opgebouwd:



Een voorbeeld van dit model in de praktijk, is een gesprek tussen een huisarts en een patiënt. De arts zal eerst beginnen met een algemene, open vraag zoals: "Wat is er precies gebeurd?" zodat de patiënt moet gaan vertellen.

Vervolgens zal de arts een stel gesloten vragen stellen om een preciezere diagnose vast te kunnen stellen zoals: "Toen je van de trap viel, kwam je toen op je rug terecht?" of "Heb je sinds dat ongeval vaak last van je been?".

Vervolgens gaat de arts een paar keuzevragen stellen om een definitieve diagnose vast te stellen. Een voorbeeld van een keuzevraag is "Doet het hier pijn of daar?".

Vervolgens stelt de arts een paar controlevragen en geeft een samenvatting, bijvoorbeeld "Dus dit is gebeurd en sindsdien heb je last van je been als je springt, klopt dat?".

Het gesprek zal eindigen met de oplossing (een recept of een verwijzing) of een nieuwe afspraak.

Houdt bij het stellen van vragen rekening met de volgende punten:

- De zwijgzame ander ontspannen en open informatievragen stellen;
- Na een vraag het antwoord door een zwijgpauze mogelijk maken;
- De ander naar diens mening vragen;
- Bij tegenwerpingen een rustige waarom-vraag stellen;
- Gebruik de waarom-vraag verder niet te veel, dit is namelijk een aanvallende vraag (mensen zijn geneigd hun keuzes te gaan verdedigen);
- Als je informatie geeft moet je regelmatig een controlevraag stellen.

11. LITERATUURLIJST

Alan Weiss – *Good enough isn't enough*, ISBN 0-814405053

Bart van Luijk – *Mensgericht verkopen een praktische klantentypologie*, ISBN 9026714874

Chris Daffy – *Once a customer always a customer*, ISBN 1-86760341

Drs. Corriejanne Timmers – *Effectief communiceren*, ISBN 90-14039018

Prof. Dr. Hans Galjaard – *Alle mensen zijn ongelijk*, ISBN 9050182410

Remco Claassen en Mayta Braun – *IK, gezond egocentrisme, meer effectiviteit*, ISBN 9027423547

Rob Beltman – *CRM De klant centraal*, ISBN 9014071272

Ron Willingham – *Integrity selling*, ISBN 0-385-23909-2

12. MEER WETEN OVER DIT ONDERWERP?

Wil je meer weten over dit onderwerp of over andere trainingsprogramma's van Itasc? Of over de mogelijkheden van op maat gemaakte assessments, persoonlijke coaching en opleidingsprogramma's? Neem dan contact met ons op.

Naast klassikale trainingen ontwikkelt Itasc in eigen beheer e-learningmodules. Deze modules hebben leiderschap, management, commerciële en communicatiethema's als onderwerp. Daarnaast ontwikkelen wij in opdracht maatwerk e-learning programma's. Als een organisatie een opleidingsvraagstuk heeft dat met e-learning aangepakt kan worden dan verzorgen wij het volledige traject van ontwerp, ontwikkeling en implementatie.

Op de Itasc site vind je een schat aan informatie. Van nuttige en leerzame videofragmenten, tot hand-outs van veel gevraagde trainingen, tot inspirerende 'mini-trainingen' en de Itasc aanbevolen boekenlijst met daarop de boeken die wij van harte kunnen aanbevelen en nog veel meer. Ga naar onze site en ontdek deze schat aan waardevolle informatie.

Ga voor meer informatie naar www.itasc.nl

Voor vragen kun je uiteraard telefonisch contact met ons opnemen via telefoonnummer 040 – 2115020 of je kunt ons een email sturen: itasc@itasc.nl.



THE LEADERSHIP CORP

Itasc Nederland B.V.

Strijp-S, Videolab 3.038 • Torenallee 20 • 5617 BC Eindhoven • Telefoon: +31 (0)40 – 2115020
WTC Amsterdam • Toren C, Level 14 • Strawinskylaan 1451 • 1077 XX Amsterdam • Telefoon: +31 (0)20 – 4536522

itasc@itasc.nl • www.itasc.nl