

Hand-out behorende bij de training

Klantgerichte communicatie



Itasc Nederland B.V.
Sint Gerardusplein 26 - 33
5644 NG EINDHOVEN
040 - 2115020
www.itasc.nl

Itasc Nederland B.V.
WTC Amsterdam
Toren C, Level 14
1077 XX 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.....	4
2.	SAMENVATTING.....	5
3.	KLANTGERICHTE COMMUNICATIE.....	6
	3.1 DE IJSBERG IN DE PRAKTIJK.....	7
	3.2 HET GEVAAR VAN MISCOMMUNICATIE EN EMOTIE	9
4.	GESPREKSTECHNIEKEN	11
	4.1 COMMUNICATIEVORMEN	11
5.	FEEDBACK.....	13
	5.1 HET JOHARIVENSTER.....	13
	5.2 HET EFFECT VAN FEEDBACK.....	15
	5.3 REGELS VOOR HET ONTVANGEN EN GEVEN VAN FEEDBACK.....	16
	5.4 EEN PRAKTIJKVOORBEELD	16
6.	LUISTERTECHNIEKEN.....	18
7.	VRAAGTECHNIEKEN	20
	7.1 VRAAGSOORTEN	20
8.	KLACHTEN / KLACHTENBEHANDELING	23
	8 GOUDEN TIPS BIJ KLACHTBEHANDELING	24
9.	LITERATUURLIJST	25
10.	MEER WETEN OVER DIT ONDERWERP?	26

1. INLEIDING

Communicatie is geen mens vreemd. Er wordt wel eens gezegd dat we al communiceren vanaf onze eerste schreeuw. Daarmee lijkt het allemaal wat simpel: 'Ik schreeuw dus ik communiceer', maar zo simpel is het niet. Een baby ontwikkelt al snel twee uitingsvormen, namelijk huilen om aan te geven dat iets hem niet bevalt (en dat komt vaak voor) en lachen of gewoon stil zijn om positieve aandacht te krijgen of tevredenheid te uiten. Op die manier kan een baby signalen afgeven en dus communiceren.

In de groei naar volwassenheid ontwikkelen we een compleet stelsel van woorden, klanken maar ook andere signalen om ons te uiten. Dit complexe systeem wordt gevoed door onszelf en onze ervaringen met de omgeving. Normen en waarden spelen een belangrijke rol bij de ontwikkeling van ons communicatiesysteem.

Wij nemen die normen en waarden over van onze directe omgeving: helden, antihelden, familie, vrienden en vijanden bepalen mede hoe wij ons ontwikkelen. Dat betekent onder andere dat het communicatiesysteem dat ieder van ons opbouwt verschilt met dat van anderen die zich in een andere omgeving hebben ontwikkeld.

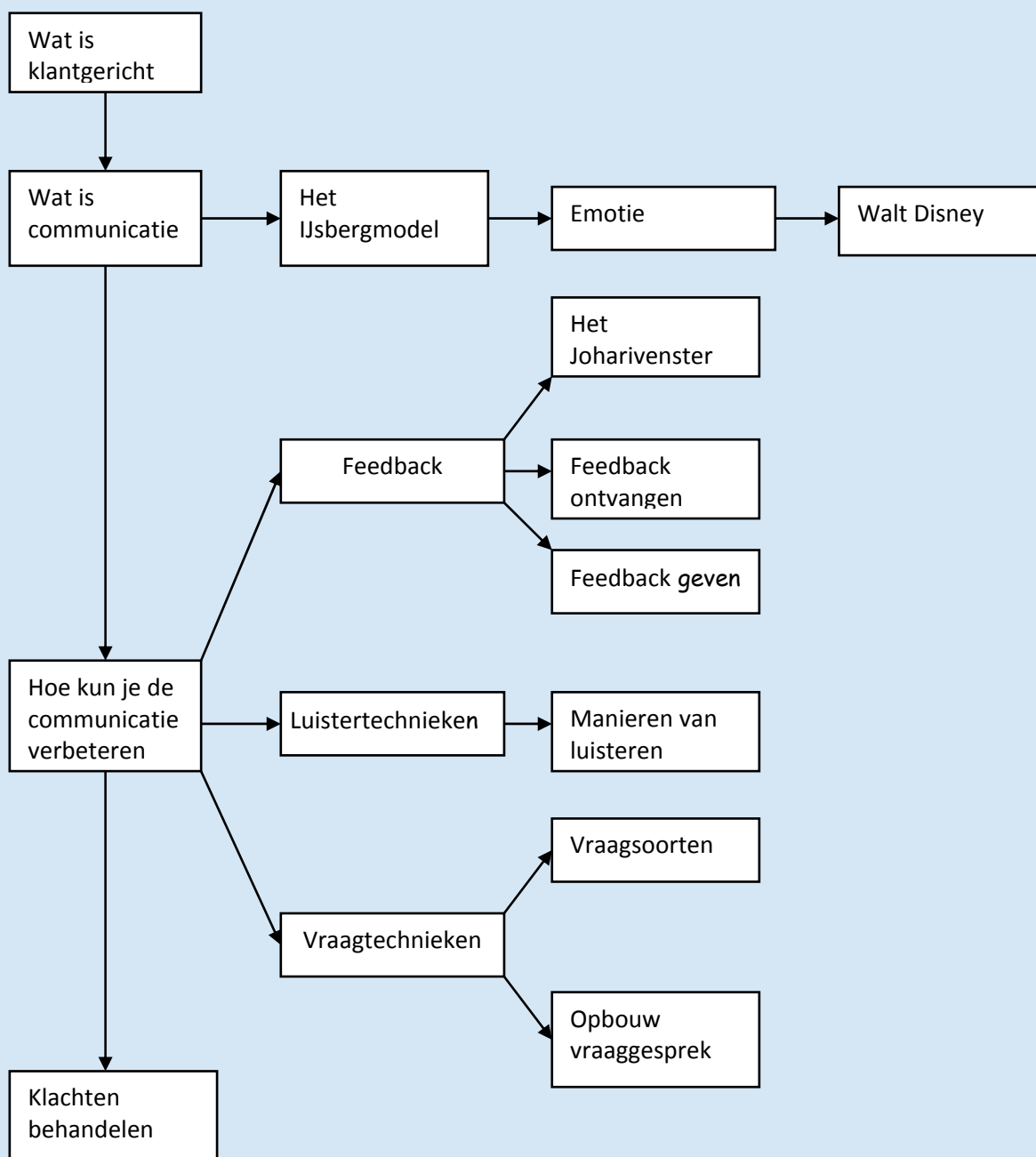
Dit verschil in communicatiesystemen kunnen we zien als een hindernis of een probleem, maar evengoed als een uitdaging. Het bepaalt dat we niet allemaal hetzelfde zijn, en noodzaakt ons om goed te communiceren. Hiertoe zullen we ons bewust moeten worden van die verschillen en zullen we een manier moeten vinden waarmee we die verschillen kunnen overbruggen.

In dit korte overzicht wordt je eerst inzicht geboden in de processen die een rol spelen in onze communicatie. Daarmee verwerf je inzicht in *wat* er gebeurt als we communiceren met anderen.

Daarna worden de belangrijkste gesprekstechnieken behandeld, zodat je leert waar je op kunt letten bij het versterken van jouw eigen communicatie.

2. SAMENVATTING

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



3. KLANTGERICHTE COMMUNICATIE

Klantgericht communiceren klinkt heel erg mooi, maar voordat je het zelf toe kunt passen in de praktijk zul je toch eerst moeten begrijpen wat het precies inhoudt.

Wat is klantgericht communiceren precies? Om dit beter uit te kunnen leggen deel ik het even op in twee delen, namelijk klantgericht en communiceren.

Een goede omschrijving van klantgericht is de volgende:

Tegemoet komen aan de wensen en verwachtingen van de klant door een optimale dienstverlening te leveren.

Je klantgerichtheid kun je dus verbeteren door altijd een optimale service te verlenen.

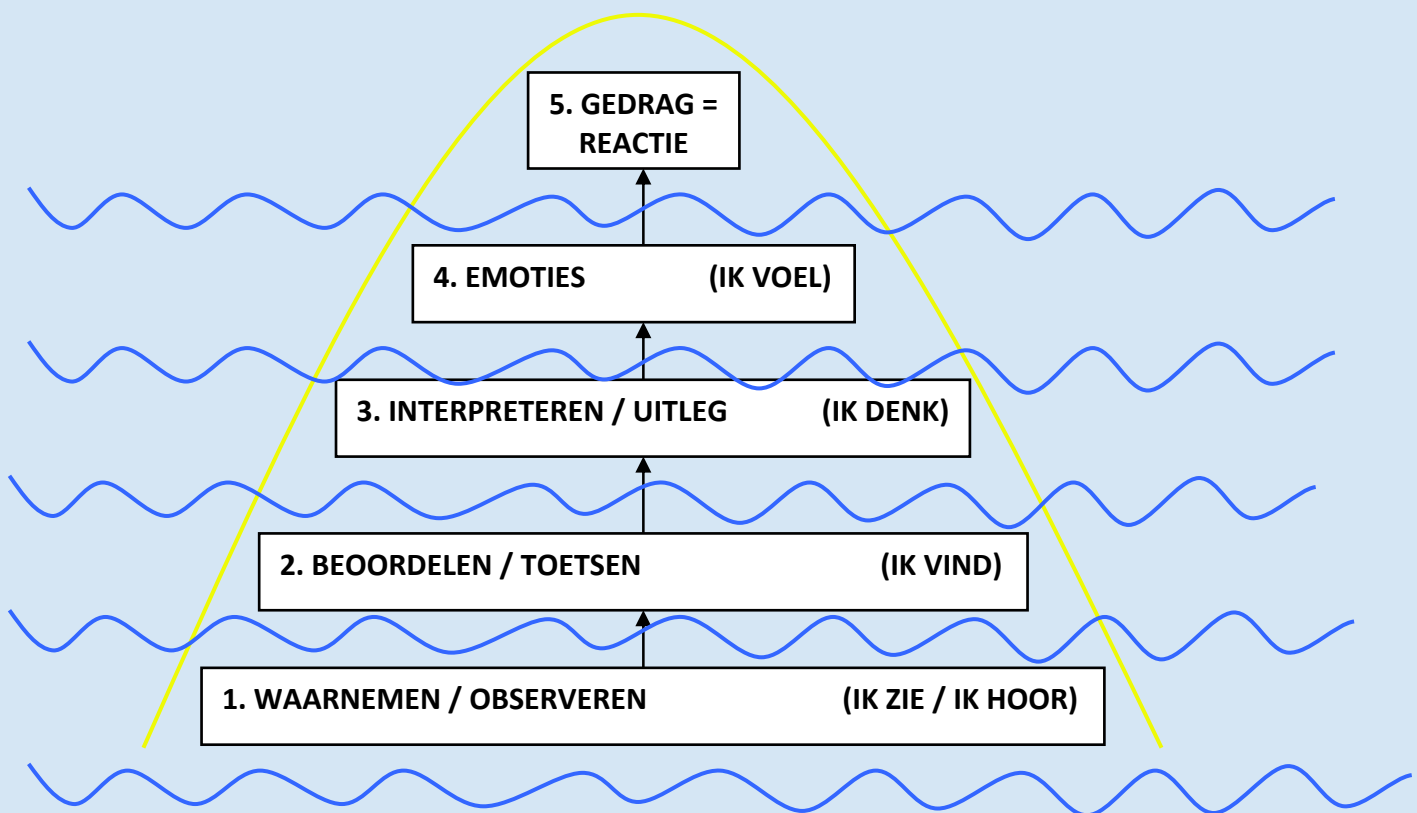
Een omschrijving van communiceren zou de volgende kunnen zijn:

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 uiten 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 is dus ook gedrag.

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 opeenvolging 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.

3.1 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.

3.2 HET GEVAAR VAN MISCOMMUNICATIE EN EMOTIE

Uit voorgaand voorbeeld is een aantal conclusies te trekken:

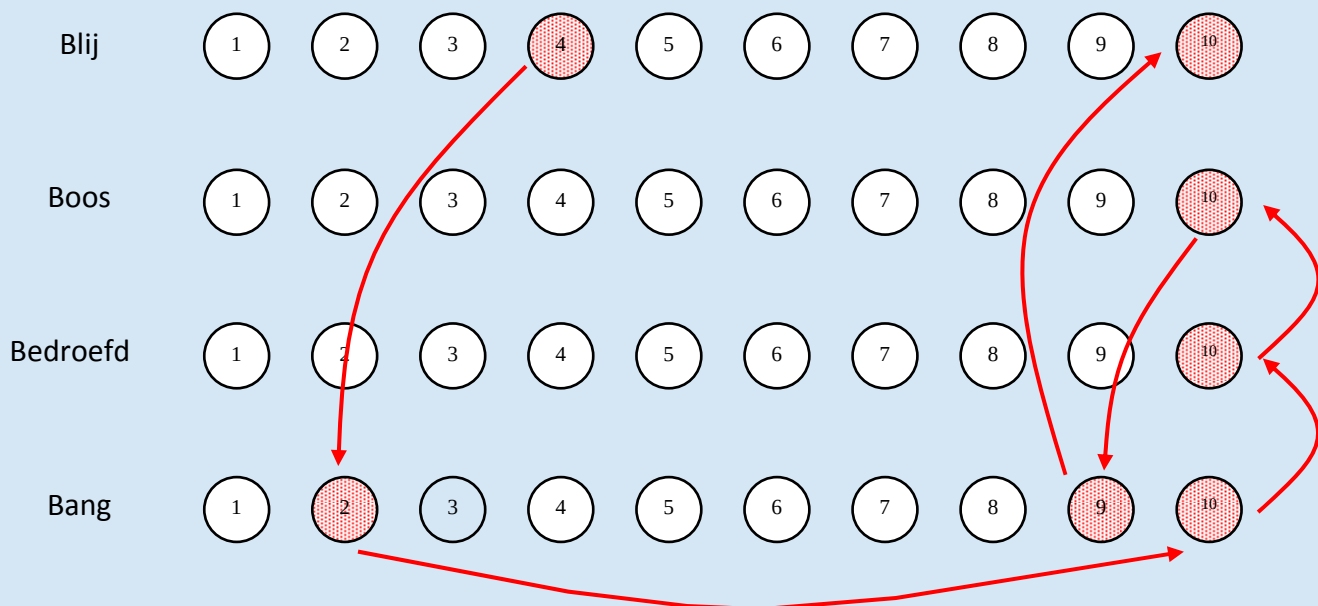
- Communicatie is een opeenstapeling van reacties;
- Van iemands reactie is alleen het gedrag waarneembaar;
- Aan dit waarneembare gedrag geven we onze eigen interpretatie, wat weer leidt tot gedrag van onze kant.

In het laatste schuilt een gevaar. We hebben gezien dat gedrag slechts het topje van de ijsberg is. De Titanic bepaalde haar koers op basis van het topje van de waargenomen ijsberg. We kennen het resultaat.

Gelukkig hoeft het niet fout te gaan. Als je bepaalde technieken kent, kun je zelfs miscommunicatie of conflicten voorkomen.

Allereerst moet je je realiseren dat stap 5 uit de ijsberg, het gedrag van de persoon, wordt veroorzaakt door een optelsom van de vorige vier stappen. De eerste drie stappen kun je als persoon niets aan doen, omdat deze puur in het hoofd van je gesprekspartner plaatsvinden. Stap 4 echter, de stap waar de emotie aan de waarnemingen wordt verbonden, is wel degelijk te beïnvloeden. Het beste voorbeeld dat emoties van mensen beïnvloedbaar zijn, zijn de tekenfilms van Walt Disney. Deze tekenfilms spelen perfect in op de vier hoofdemoties van de mens, namelijk Blij, Boos, Bedroefd en Bang.

Laten we voor dit voorbeeld uitgaan van de film *The Lion King*. Deze film begint met de situatie dat het kleine leeuwte blij is omdat alles goed gaat in het koninkrijk van zijn vader (blij 4 op de schaal van 10). Op een dag gaan hij en zijn vader een nauwe kloof in (bang 2 op de schaal van 10). De boze neef van de koning jaagt een kudde bizons door de kloof om zo zelf koning te kunnen worden (bang 10). De koning sterft terwijl hij zijn zoontje redt (bedroefd 10). Na een tijdje realiseert de kleine leeuw zich dat de boze neef schuld is aan de dood van zijn vader (boos 10) en hij daagt hem uit (bang 9 op de schaal van 10). Uiteindelijk wint hij en iedereen is weer gelukkig (blij 10). Om dit te verduidelijken volgt hieronder een voorbeeld aan de hand van een van deze films. Het voorbeeld wordt verduidelijkt aan de hand van een zogenaamd Emotioneel Status Management (ESM)-schema.



Net als *The Lion King* heeft elke Disney-film dezelfde emoties in een soortgelijk strak geregisseerd ESM-schema. Daarom vindt iedereen ook deze films leuk. Ook andere succesfilms zoals *Titanic* volgen een ESM-schema.

Natuurlijk kun je tijdens een gesprek niet altijd zo goed op emoties inspelen als Walt Disney doet, maar er zijn wel enkele technieken om de emoties van je gesprekspartner af te zwakken of juist te versterken.

In het volgende deel wil ik deze technieken bespreken.

4. GESPREKSTECHNIKEN

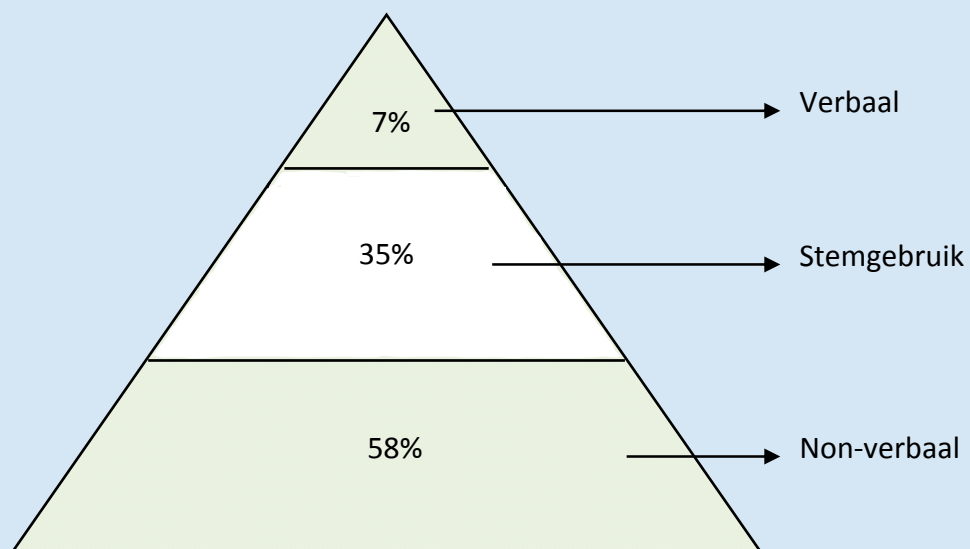
In het praktijkvoorbeeld van de ijsberg uit het vorige hoofdstuk gaven we onze eigen beoordeling en uitleg aan het gedrag van de ander. We gaan dan mogelijk voorbij aan de bedoeling van de ander. We beoordelen met andere woorden het gedrag van de ander zonder ons af te vragen of dat gedrag voor hem normaal 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; feedback geven en ontvangen, luistertechnieken 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.

4.1 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 in het vlak van intonatie, stemritme, volume en dergelijke, terwijl 58% wordt bepaald door aspecten als houding, oogcontact, mimiek, gebaren, kleding en uitstraling.



5. FEEDBACK

Wat is feedback eigenlijk?

Feedback is een mededeling aan iemand die hem informatie geeft over hoe zijn gedrag wordt waargenomen, begrepen en ervaren.

Hiermee is feedback een belangrijk middel voor het verduidelijken van relaties tussen personen en groepen.

De mate waarin feedback effectief gebruikt wordt tussen personen wordt sterk bepaald door de sfeer en het onderling vertrouwen dat tussen die personen heerst. Een ander belangrijk aspect hierin is de mate waarin de relatie tussen de personen als relevant of essentieel wordt ervaren.

Zo zul je er waarschijnlijk niet zo snel toe overgaan om feedback te geven aan iemand die (toevallig) bij dezelfde bushalte staat te wachten. De relevantie van de relatie is laag. Je zult sneller feedback geven aan collega's, klanten of je partner thuis, waarmee de relatie zeer relevant of zelfs essentieel is.

Hoe waardevol feedback kan zijn, wordt duidelijk aan de hand van het Joharivenster.

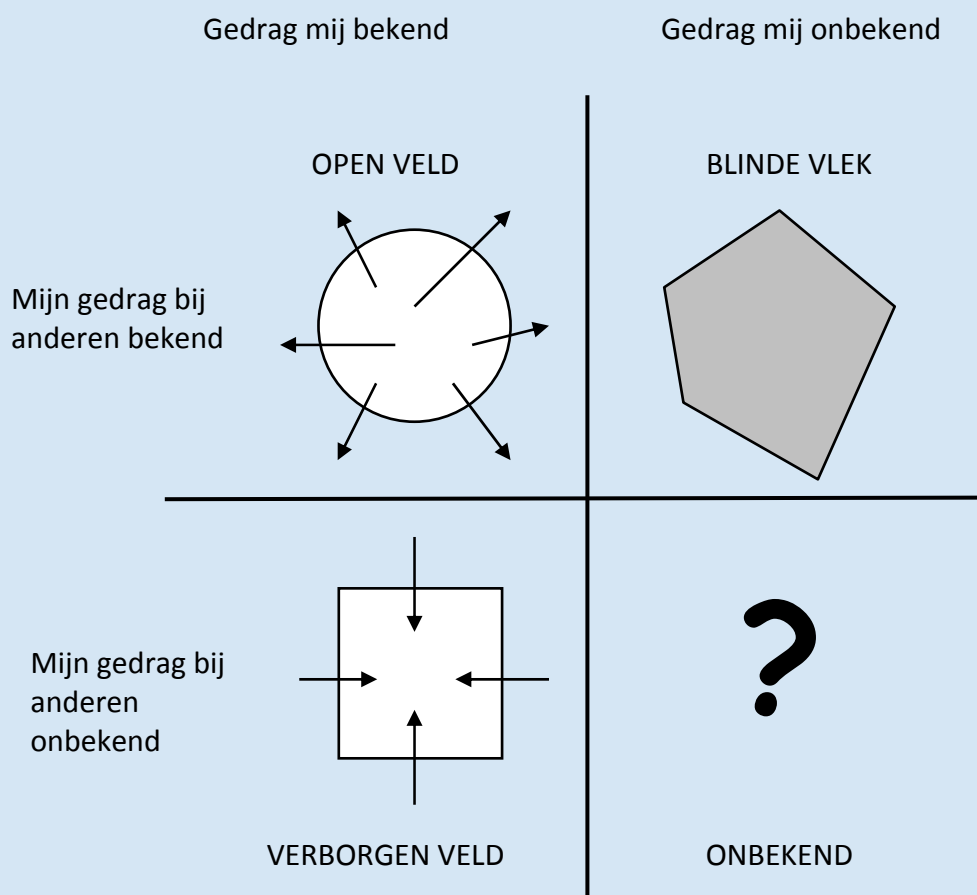
5.1 Het Joharivenster

We hebben gezien dat mensen hun eigen oordeel, uitleg en gevoel bij jouw gedrag hebben. Hierdoor kan het gebeuren dat zij een ander beeld van jou als persoon hebben dan dat je zelf hebt. Dit wordt aangegeven met het Johari-venster, dat genoemd is naar de makers ervan: Joseph Luft en Harry Ingham.

In dit model worden twee beelden van iemands persoonlijkheid weergegeven:

- Het beeld dat je van jezelf hebt;
- Het beeld dat anderen van jou hebben.

Hierbij wordt uitgegaan van het beeld waarvan je je bewust bent (het beeld van jezelf dat bekend is) en het beeld waarvan je je niet bewust bent (het beeld van jezelf dat onbekend is). In het beeld dat anderen van je hebben is een deel van je gedrag bekend (wat zij waarnemen / ervaren) en een deel niet.



In het Joharivenster onderscheiden we de volgende vier vlakken:

- | | |
|-----------------------|--|
| <u>Open veld</u> | Dit deel is zowel bij jezelf als bij anderen bekend. Daarmee is het gedrag in dit veld herkenbaar voor jezelf en voor je omgeving. |
| <u>Verborgen veld</u> | Dit is het deel waarvan je zelf wel bewust bent, maar waar je ten opzichte van anderen niet voor uitkomt, zodat zij het niet waarnemen. |
| <u>Blinde vlek</u> | Dit is het gedeelte waarvan je zelf niet bewust bent, terwijl anderen het wel waarnemen en ervaren. Het is het onbewuste en onbedoelde effect van je gedrag. |
| <u>Onbekend</u> | Dit gedeelte is niet bij jou en niet bij anderen bekend. Hierin zitten de onbewuste motieven die jou ertoe brengen iets te doen of te laten. |

5.2 HET EFFECT VAN FEEDBACK

Een belangrijk effect van feedback geven is dat je een deel van het verborgen veld openbaar maakt (toevoegt aan het open veld) waardoor een deel van je waarnemingen, ervaringen, motieven en behoeften duidelijk wordt. Een ander belangrijk effect van het geven van feedback is dat gedrag dat jij positief vindt aan iemand anders (dat kan best in het open gebied zitten) versterkt wordt door het geven van complimenterende feedback. Het belangrijkste effect van feedback ontvangen is dat je een deel van je blinde vlek gewaar wordt, meestal door reacties van anderen, zodat het wordt toegevoegd aan het open veld. Op die manier worden de onbewuste en onbedoelde effecten van je gedrag duidelijk zodat je jouw gedrag kunt bijstellen en afstemmen op de daadwerkelijke bedoeling.

De belangrijkste functies van feedback zijn:

Door feedback wordt positief (door jou gewenst) gedrag ondersteund en bevestigd. Daardoor wordt de ander gestimuleerd dergelijk gedrag te blijven vertonen.

Door feedback kan negatief (door jou niet gewenst) gedrag worden gecorrigeerd. Op de ander wordt een beroep gedaan zijn gedrag te veranderen.

Feedback verduidelijkt de relatie; je kunt elkaar er beter door gaan begrijpen. Daardoor kan de samenwerking positief worden beïnvloed.

Feedback kan op verschillende manieren gegeven worden;

Verbaal	"Dat vind ik leuk van je."
Non-verbaal	Een instemmende knik
Bewust	"Ik ben het niet met je eens."
Onbewust	Geeuwen / op je horloge kijken
Spontaan	Knipoog
Op verzoek	De vraag: "Wat vind je ervan?"
Formeel	Applaus na een presentatie
Informeel	Schouderklopje

5.3 REGELS VOOR HET ONTVANGEN EN GEVEN VAN FEEDBACK

Regels voor het geven van feedback zijn:

- Beschrijf het gedrag vanuit je eigen waarneming, begin feedback altijd met 'ik' (Ik zie dat je het op deze manier doe...).
- Beschrijf de hier-en-nu situatie in concrete termen van waarneembaar gedrag.
- Beschrijf je eigen gevoel, het effect van dat gedrag op jou en spreek nooit namens anderen. Dit zorgt ervoor dat de ander zich gaat verdedigen en niet langer open staat voor de feedback.
- Wees open en eerlijk.
- Geef informatie waar de ander iets mee kan.
- Geef feedback zo recent mogelijk.
- Bied feedback aan, maar dring het niet op.
- Geef geen oordeel.
- Geef de ander ruimte om te reageren.
- Houd de mogelijkheid open dat je de ander verkeerd geïnterpreteerd hebt.

Regels voor het ontvangen van feedback:

- Zie het ontvangen van feedback als het krijgen van een cadeautje waar je zelf mee kunt doen wat je wilt.
- Luister vooral.
- Vraag om opheldering wanneer iets niet duidelijk is.
- Verklaar of verdedig jezelf niet.
- Realiseer je dat het over jouw *gedrag* gaat, betrek het niet op je totale *persoon*.
- Vraag naar feedback als je dat verwacht, maar niet krijgt.

5.4 EEN PRAKTIJKVOORBEELD

Ik laat nu aan de hand van een mogelijke praktijksituatie zien hoe feedback op het werk gebruikt kan worden. In dit voorbeeld kom ik terug op het voorval met je collega in hoofdstuk 1.

1. Beschrijf de feitelijke situatie (waarneming)
"Als ik jou om uitleg vraag zeg je dat je iets beters te doen hebt en daarna loop je meteen weg."

2. Eventueel checken of die waarneming klopt. Vaak is dit niet nodig omdat de ander non-verbaal reageert en daarmee duidelijk maakt of hij ermee instemt of niet.
3. Eigen interpretatie ; het effect van dat gedrag op jou.
"Het geeft mij het idee dat ik niet welkom bij je ben. Ik krijg het gevoel dat je absoluut geen respect voor me hebt."
4. Checken of de ander begrijpt wat je bedoelt.
"Kan jij je dat voorstellen?"
5. De ander ruimte geven om te reageren en eventuele afspraken maken.
6. Spreek eventueel je verwachtingen uit.
"Ik snap best dat je het druk hebt, maar ik zou het prettig vinden als je dat op een vriendelijke manier aangeeft. Bovendien zou het prettig zijn als je mij dan even vertelt wanneer het je wel uitkomt."

Feedback werkt het beste als je zo neutraal en kalm mogelijk beschrijft wat je ziet en wat daarbij jouw gedachten en gevoelens zijn. Kies ook de juiste tijd en plaats om iemand feedback te geven. Als het gaat om iets persoonlijks, neem dan iemand even apart. Het kan ook zijn dat iemand op het moment zelf niet aanspreekbaar is op zijn gedrag. Bijvoorbeeld omdat hij erg emotioneel of gehaast is. Wacht dan het tijdstip af waarop iemand ontvankelijker is voor feedback.

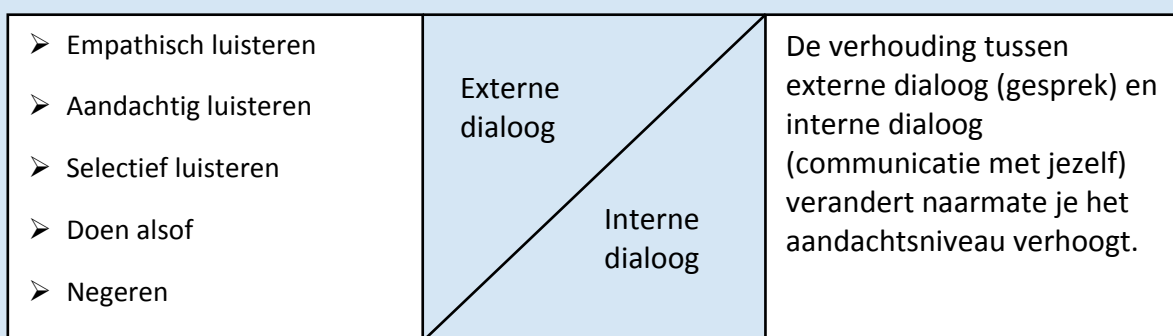
6. LUISTERTECHNIEKEN

De tweede gesprekstechniek is luisteren. Dit is voor de meeste van ons niet de gemakkelijkste vaardigheid; we zijn immers meer praters dan luisteraars. Wellicht helpt het wanneer je je realiseert dat je slechts één mond hebt en twee oren. Eigenlijk zou je dus twee keer zoveel moeten luisteren als praten.

Luisteren doe je wanneer iemand tegen je praat en gebeurt op een van de volgende manieren:

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:



De meest optimale manier van luisteren is het empathisch luisteren, wat betekent dat je niet alleen begrip *toont*, maar het ook echt *hebt*.

Goed luisteren is echter geen passieve bezigheid; goed luisteren vraagt om actie. Goed luisteren bestaat uit drie factoren: horen, begrijpen / interpreteren en reageren.

Goed luisteren kun je bevorderen door:

- De ander aan te kijken;
- Te hummen, te knikken en dingen zeggen zoals jaja, hm hm tijdens het gesprek, om aan te geven dat je het allemaal volgt;
- Maar één ding tegelijk doen, anders ben je afgeleid en kun je niet voor 100% aandacht besteden aan 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....").

7. 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. Ten eerste geef je 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; vragen leiden tot een antwoord;
- Informatie 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 over het algemeen minder weerstand op dan beweringen;
- Taxeren van de gesprekspartner;
- Activeren van de gesprekspartner;
- Controle.

7.1 VRAAGSOORTEN

De open vraag

Beginnt met of heeft een vraagwoord (wie, wat, welke, hoe(...) en waar(...)). Een open vraag stimuleert tot nadenken over het onderwerp. De ander is vrij in het geven van informatie.

“Wat is je visie op...?”

“Kun je mij vertellen hoe...?”

Let op!! Een ‘Waarom’-vraag is een zogenaamde aanvallende vraag, omdat de ander geneigd zal zijn om zijn keuzes te gaan verdedigen. Gebruik deze vraag niet te vaak.

De gesloten / gerichte vraag

Beginnt met een werkwoord en kan met alleen ja / nee beantwoord worden. Deze vraagsoort wordt gebruikt om korte feitelijke informatie te krijgen of om door te vragen.

“Ben je het eens met de gemaakte afspraken?”

“Heb je dit al teruggekoppeld met de klant?”

De keuzevraag

De of / of vraag. In de vraag liggen al mogelijke antwoorden besloten. De keuzevraag gebruik je om te sturen en om door te vragen.

Gevaar: Door een keuzevraag te gebruiken dreig je je gesprekspartner te manipuleren.

“Wil je vrijdag om half 10 komen of maandag om 12 uur?”

“Drink je koffie of thee?”

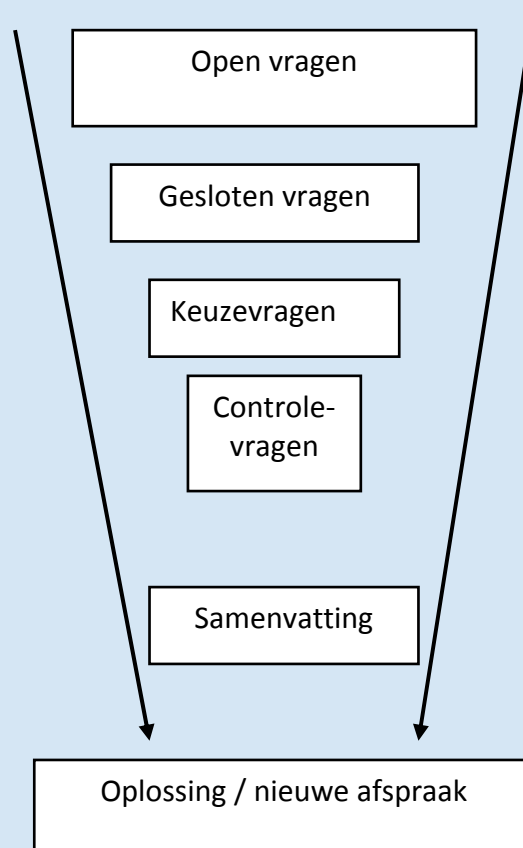
De controlevraag

Deze vraag is een soort van tussentijdse samenvatting. Het geeft aan dat je alles gehoord hebt en zorgt er ook voor dat iedereen alles hetzelfde opvat.

“Dus...”

“Als ik het goed heb begrepen dan...”

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 keuze vragen stellen om een definitieve diagnose vast te stellen. Een voorbeeld van een keuze vraag is: "Doet het hier pijn of daar?".

Vervolgens stelt de arts een paar controle vragen 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.

8. KLACHTEN / KLACHTENBEHANDELING

Veel mensen vinden het niet prettig om klachten te krijgen. Als een klant een klacht heeft, is er in ieder geval volgens de klant, iets misgegaan. Ga maar eens voor jezelf na wat jij ervan vindt als je iets gekocht hebt en thuis aangekomen werkt het niet. Soms zijn klachten niet terecht, omdat de klant zelf iets verkeerd gedaan heeft. Maar ga altijd serieus om met de klachten!

Soms vertellen mensen niet eens dat ze een klacht hebben, maar uiteindelijk kiezen ze misschien toch voor een andere leverancier. Het is daarom belangrijk om goed om te gaan met de klachten die je krijgt.

Stappenplan bij klachtbehandeling:

1. *Laten uitpraten.*
Laat de klant eerst zijn verhaal vertellen en wacht even met reageren. De klant kan in deze fase toch nog niet luisteren omdat hij teveel 'emotie' heeft.
2. *Begrip tonen.*
Geef aan dat je begrijpt dat de klant boos is of een klacht heeft. Dat hoeft niet te betekenen dat je het ermee eens bent. Zo zal de opmerking: "Dat is uw eigen fout", de klant nog bozer maken, terwijl een opmerking als: "Ik kan me voorstellen dat u hier boos over bent", er meestal voor zorgt dat de klant rustiger wordt.
3. *Vat samen wat precies de klacht is.*
Dan weet je zeker dat je het over hetzelfde hebt als de klant. 'Dus ik begrijp dat u heel lang moet wachten tot u warm water heeft.'
4. *'Excuus'*
Als het jouw fout is (of de fout van een van je collega's) biedt dan je excuses aan. "Het spijt mij dat het zo gelopen is mijnheer van Luttervelt."
5. *Alternatieven bieden die tot oplossingen leiden.*
Hier bepaal je samen met de klant mogelijke manieren om de klacht op te lossen. Het beste is meerdere alternatieven aan te bieden aan de klant: "Wat heeft u het liefst; dat ik de toevoerklep repareer of dat ik direct ons nieuwe, verbeterde type installeer?"

6. *Klant kiest.*
Laat de klant kiezen, dat geeft hem een prettig gevoel.
7. *Afspraken.*
Maak een afspraak met de klant en zorg ervoor dat je die nakomt.

8 Gouden tips bij klachtbehandeling

1. Laat merken dat je het probleem en de klant serieus neemt.
2. Toon jezelf geïnteresseerd.
3. Blijf rustig, zakelijk en beleefd.
4. Val de klant niet in de rede.
5. Geef duidelijk uiting van medeleven, verplaats je in de klant.
6. Stel vragen om de feiten te weten te komen.
7. Vat regelmatig samen om te tonen dat je luistert en om zeker te weten dat je de klant juist hebt begrepen, geef ook een gevoelssamenvatting.
8. Geef duidelijk aan wat je wanneer gaat doen.

9. 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

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

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

10. 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



THE LEADERSHIP CORP

Itasc Nederland B.V.

St. Gerardusplein 26 – 33 • 5644 NG Eindhoven • Postbus 188 • 5600 AD 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