

III. Schakelen tussen communicatieniveaus

Herkent u de volgende situaties?

- o 'Nu heb ik al een paar keer aan mijn medewerker gevraagd of hij uit wil leggen wat er precies aan de hand is; maar hij geeft nauwelijks antwoord.'
- o 'Zodra ik over dit onderwerp begin wordt ze kwaad en begint tegen me te schelden. Er is gewoon geen land met haar te bezeilen.'
- o 'Het is nu al de derde keer dat ik het de klant probeer uit te leggen, maar het lijkt wel alsof hij niet wil luisteren.'
- o 'Mijn manager 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 merkt u dat u geen gehoor vindt voor uw argumenten, of u hebt het gevoel dat u langs elkaar heen zit te praten of dat u door het gedrag van de ander van uw stuk raakt.

Kortom: 'het loopt niet lekker, er hapert iets.'

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

1. Vier communicatieniveaus

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

Inhoud: Waarover gaat het gesprek?

De inhoud is datgene wat er besproken wordt. 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 het bespreken?

Bij de procedure maakt u afspraken over de te volgen werkwijze. Hoe wordt het onderwerp behandeld? Gaan we eerst brainstormen en gaan we dan een rangordening aanbrengen? Of is het handiger om iedereen één voor één zijn zegje te laten doen?

Interactie: Hoe gaan we met elkaar om?

Het proces beschrijft hoe de gesprekspartners met elkaar omgaan. Het gaat om zaken als: Hoe is de sfeer? Heeft men respect voor elkaar? Negeren sommige mensen elkaar? Gaat men op elkaar in en hoe? Wordt er om invloed gevochten?

Emotie: Welke gevoelens spelen een rol?

De gevoelens die u 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 uw eigen emotie of om de emotie van de ander. Iemand die ziedend is, kan bijvoorbeeld niet meer rationeel argumenteren en wanneer u zich onzeker voelt zegt u dingen soms anders dan u bedoeld had.

2. Waar gaat het mis?

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

De vier communicatieniveaus 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 de automatisering van de afdeling te bespreken. Zoals iedereen weet is het de bedoeling dat in het komende half jaar de archiefbakken vervangen gaan worden door een geautomatiseerde kaartenbak, oftewel een database. Ik weet dat de gemoederen op dit punt nogal verhit zijn. Ik zie u ook al fronsen als ik het woord ‘database’ laat vallen.

En juist daarom lijkt het mij verstandig dat we iedereen, één voor één, 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 communicatieniveaus tegen:

Inhoud:

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

Procedure:

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

Interactie:

Ik zie u ook al fronsen als ik het woord 'database' laat vallen.

Emotie:

Ik weet dat de gemoederen op dit punt nogal verhit zijn

3. Interventies

Met de verschillende communicatieniveaus kunt u een gesprek of een vergadering dus goed sturen. Intervenieren is het expliciet maken en benoemen van wat zich op één of meerdere niveaus voordoet. Voorbeelden van interventies op verschillende niveaus zijn:

Inhoud

- o samenvatten wat gezegd is;
- o overzicht geven en ordenen van wat al gezegd is;
- o aangeven wat binnen de discussie valt en wat niet;
- o iets toevoegen aan het besproken onderwerp;
- o om uitleg of om meer gegevens vragen over het onderwerp;
- o toetsen of iets goed begrepen is;
- o oplossingen aandragen of voorstellen voor acties doen.

Procedure

- o bespreken van de agenda voor het gesprek;
- o bespreken van het doel, de gewenste uitkomst van het gesprek;
- o bespreken van de rollen; wie doet wat?;
- o bespreken van de tijdsafspraken;
- o bespreken van de aanpak van een agendapunt, de werkwijze;
- o ervoor zorgen dat de procedure door de ander(en) geaccepteerd wordt;
- o bewaken van de procedure;
- o veranderen van procedure als die niet werkt.

Interactie

- o beschrijven van het interactiepatroon dat u waarneemt;
- o vragen om feedback op eigen gedrag in deze bespreking;
- o een opmerking maken over de sfeer in de bijeenkomst;
- o een patroon in de discussie aangeven;
- o de samenwerking in het gesprek evalueren;
- o signaleren van een mogelijke blokkade in de communicatie.

Emotie

- o uitspreken van je gevoel op dit moment in het gesprek;
- o vragen hoe de ander zich voelt naar aanleiding van wat er nu voorvalt;
- o zeggen wat de vragen of opmerkingen van anderen je 'doen';
- o vragen hoe de laatste opmerking 'valt';
- o toetsen of de anderen zich 'veilig' voelen om een punt nu te bespreken;

- o verwoorden van de gevoelens van de ander(en), gevoelssamenvatting geven.

4. Het schakelen tussen communicatieniveaus

Wanneer we de interventies op de vier communicatieniveaus gebruiken spreken we van schakelen. Dit is het overstappen van het ene niveau naar het andere. Hiervan maakt u gebruik als blijkt dat u op het ene niveau niet verder komt omdat een ander niveau een blokkade opwerpt. Nog een voorbeeld:

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

Vervolgens doet u 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.'

In dit voorbeeld heeft u geschakeld van de inhoud (de argumenten) naar de procedure (voor- en nadelen op een rijtje). U zag namelijk in dat het herhalen van uw argumenten geen zin had en besloot het over een andere boeg te gooien.

Nog een voorbeeld:

Er is een conflict op uw afdeling tussen twee van uw collega's. Eén van de twee is bij u gekomen om raad te vragen. Als u vraagt wat er precies gebeurd is draait hij steeds om de hete brij heen en geeft vage antwoorden. Vervolgens zegt u vriendelijk maar beslist: 'Luister vriend, 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.'

Hierbij schakelt u van de inhoud naar de interactie.

5. Gebruiksaanwijzingen voor effectief schakelen

Schakel naar andere niveaus dan inhoud als je merkt dat er zich op een ander niveau onduidelijkheid, een misverstand of blokkade voordoet.

Schakel samen, geef de ander(en) de gelegenheid te reageren op wat je op een bepaald niveau zegt en rondt de uitwisseling daarover af, voordat je een nieuwe interventie pleegt.

Schakel steeds weer terug naar de inhoud, de taak. Als je blijft steken op een ander niveau, dan gaat de functie daarvan verloren. Of deze is niet meer in verhouding tot wat de taak of inhoud is waarvoor men de bespreking houdt.

Schakel steeds terug naar inhoud via een procedure-interventie, die gaat over 'hoe zullen we dan nu verder praten?'. Zodoende vergroot je de kans dat schakelen effect heeft op het verdere gesprek en het blijft helder wat je samen aan het doen bent.