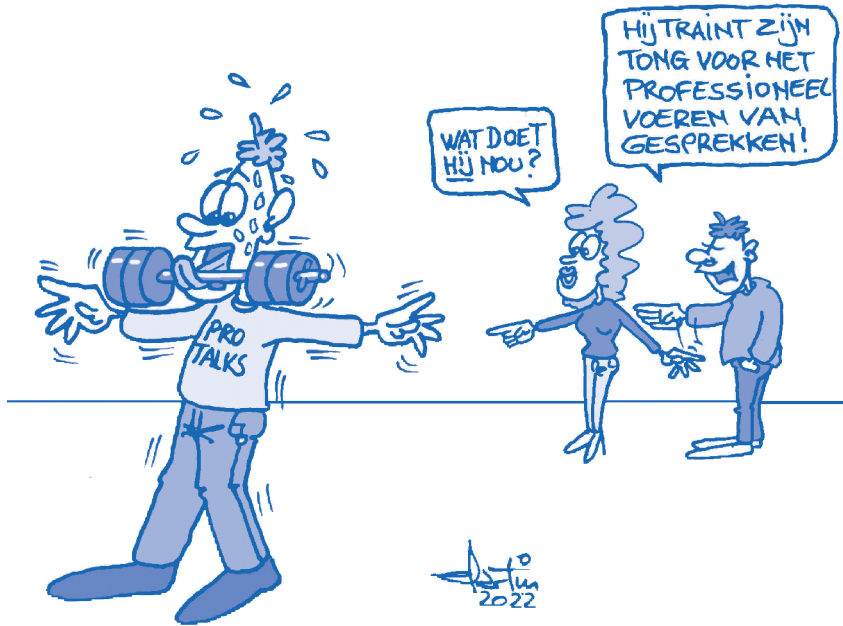


DEEL 1

**SPELREGELS VOOR HET  
VOEREN VAN  
GESPREKKEN ALS  
PROFESSIONAL**

---



# 1 Professionele gespreksvoering

## 1.1 Professionele gespreksvoering: essentieel voor de 21e eeuw

Het vermogen tot samenwerken is een van de belangrijkste kenmerken van de mens. *Animal sociale*, zei Aristoteles al. Volgens Oomkes (2015) zijn wij mensen communicatiedieren omdat we meer dan 70 procent van onze tijd met praten, luisteren, lezen of schrijven bezig zijn. In ons hele leven en in alle vakgebieden speelt communicatie een essentiële rol. Misschien denk je eerst aan beroepen waarvan communiceren de kern vormt, zoals sociale beroepen, functies in het human resources management en verkoopfuncties. Elke professional moet echter effectief kunnen samenwerken met zowel vakgenoten als leken, en daarom is communiceren in elke professie van essentieel belang. Het professionaliseren van je communicatie kan de samenwerking en de kwaliteit van je werk enorm ten goede komen.

**Communicatie** stelt ons in staat om te leren van elkaar en om samen te werken. Toch kan er veel fout gaan in communicatie, zoals je in dit boek zult lezen. Wat we de ander willen vertellen of uitleggen komt lang niet altijd goed over. De ander kan je boodschap volkomen verkeerd verstaan of maar gedeeltelijk begrijpen. Veel van wat we communiceren, komt niet aan bij de ander, of niet zoals bedoeld. En veel van wat anderen communiceren, komt bij ons niet of niet goed aan. Dat is ook niet zo gek, want we verpakken onze boodschap. We doen dat verbaal, met woorden dus, maar ook paralinguaal. Paralinguaal staat voor de manier waarop we iets zeggen en de toon die we gebruiken. Bovendien communiceren we in belangrijke mate non-verbaal, met mimiek, gesticuleren en eigenlijk ons hele lichaamshouding. Informatie wordt volgens

Oomkes via communicatie deels bewust, deels onbewust gegeven, ontvangen en geïnterpreteerd.

Een ander interpreteert jouw boodschap vanuit een eigen referentiekader en kan deze daardoor anders begrijpen dan jij hebt bedoeld. Daarom is het nodig dat we alert zijn op hoe onze boodschap overkomt en daarover feedback vragen. Dit helpt ons onze communicatie beter af te stemmen op degenen die we willen bereiken.

Soms geven mensen elkaar de schuld als een boodschap niet goed overkomt. 'Dat jij het anders opvat dan ik bedoel is jouw probleem!' Misschien heb je zelf ook wel eens iets dergelijks gezegd. Als je je realiseert dat misvattingen horen bij communicatie, is het veel zinvoller om te toetsen hoe jouw boodschap is overgekomen bij de ander.

Professionele gespreksvoering is erop gericht om je te helpen om optimaal samen te werken, mensen beter te coachen, leiding te geven, te onderhandelen, conflicten op te lossen, te bepalen hoe je mensen het best van dienst kunt zijn, hoe je ze kunt overtuigen of beoordelen.

We gaan steeds vaker zakelijke relaties aan met mensen van over de hele wereld. De kwaliteit van die relaties hangt in belangrijke mate af van hoe adequaat we met mensen uit andere culturen communiceren. Als je als professional de kunst van het voeren van werkgesprekken goed verstaat, heb je een cruciale kwaliteit in huis, ongeacht het soort werk dat je doet of gaat doen.

## 1.2 Privégesprekken en professionele gesprekken: het verschil

Bij privégesprekken en professionele gesprekken vinden dezelfde communicatieprocessen plaats. Toch is er een belangrijk verschil tussen deze gesprekken. Bij professionele gesprekken stuur je het gesprek op een manier die past bij je functie of de rol die je in die functie vervult. Dit zie je terug in de gesprekken die Jan voert in het volgende kader.

Marja voert een privégesprek op een feestje.

**Marja:** 'Als ik jou was, zou ik een nieuwe computer kopen. Je moet daar gewoon geld voor overhebben.'

**Jan:** 'Die rottingen doen het nooit en hoe moet ik zo'n computer dan installeren? Ik heb er altijd gedonder mee! Internet doet het ook al niet meer.'

**Marja:** 'Als je wilt, kan ik je daar wel bij helpen, hoor'

Marja voert een professioneel gesprek.

**Marja:** 'Als ik uw verhaal zo hoor, bent u echt aan een nieuwe computer toe. Het zal veel van uw problemen oplossen.'

**Jan:** 'Die rottingen doen het nooit en hoe moet ik zo'n computer dan installeren? Ik heb er altijd gedonder mee! Internet doet het ook al niet meer.'

**Marja:** ‘Wij bieden onze klanten altijd een servicecontract aan. Dat betekent dat u de nieuwe computer startklaar thuis krijgt en dat we direct komen als er problemen zijn.’

De functie en de taak van de professional, bijvoorbeeld het verkopen van computers, bepalen het doel, de strategie en de aanpak van het professionele gesprek. Een privégesprek kan over hetzelfde onderwerp gaan als een professioneel gesprek, maar daarbij ontbreekt meestal deze methodische en strategische aanpak.

**Methodisch gesprekken voeren** houdt in dat je een systematiek volgt om tot een optimaal resultaat te komen. Een voorbeeld van een belangrijke maar eenvoudige systematiek die veel professionals toepassen in hun gesprekken, is de LSD-techniek:

<b>Stap 1</b>	Luisteren	L
<b>Stap 2</b>	Samenvatten	S
<b>Stap 3</b>	Doorvragen	D

Methodisch gesprekken voeren betekent ook dat je je steeds afvraagt of je in het gesprek adequaat hebt gecommuniceerd om je professionele doelen te bereiken. Dit doe je tijdens het gesprek, maar ook daarna. Je kijkt daarbij systematisch terug op je eigen handelen (je evalueert en reflecteert) en je stelt vast of en in welke mate dat handelen heeft bijgedragen aan wat je wilde bereiken. Over evalueren en reflecteren lees je meer in hoofdstuk 2, ‘Een lerende houding als professional’.

### 1.3 Een professioneel gesprek voorbereiden

Of je nu weinig of veel ervaring hebt met het leiden van gesprekken, het is altijd nuttig om gesprekken goed voor te bereiden, door vooral concrete doelstellingen te formuleren zoals in de vorige paragraaf werd geadviseerd. Zo is het voor te stellen dat de huisarts die in zijn spreekuur steeds heel snel moet afstemmen op mensen, graag wat extra tijd zou willen besteden aan een rustige voorbereiding van die gesprekken.

Bij de voorbereiding van professionele gesprekken gaat het om vier aandachtspunten:

1. Doel en strategie van het gesprek.
2. Tijd en plaats.
3. De professional die het gesprek leidt.
4. De persoon met wie wordt gesproken.

Deze vier punten behandelen wij nu los van elkaar, maar ze hebben wel dege-lijk invloed op elkaar. Het doel en de strategie zijn richtinggevend voor de tijd en plaats van het gesprek, maar ook voor het bepalen wie het best het gesprek aan kan gaan. Soms moet je beslissen om niet zelf het gesprek te voeren, maar

dit te laten doen door iemand anders. Bijvoorbeeld omdat diegene er beter toe in staat is of er beter voor is gekwalificeerd.

## 1. Doel en strategie van het gesprek

Als je helder hebt wat er bereikt moet worden met een gesprek, kun je bepalen wie het gesprek het beste kan voeren. Zo kan een docent voorstellen om niet zelf het gesprek te voeren met de student die het niet eens is met de beoordeling van een toets, maar dit over te laten aan zijn of haar leidinggevende. Het doel bepaalt ook de aanpak van het gesprek. Een politieman die slecht nieuws komt brengen, heeft als doel om de andere partij de gelegenheid te bieden zich alvast in te stellen op het bericht, om daarna vooral extra informatie los te kunnen krijgen over de situatie:

**Politieaanpak:** ‘U bent mevrouw A? Mag ik even binnenkomen? Gaat u even zitten. Bent u alleen in huis of is uw partner ook thuis? Nee? Ik heb tamelijk slecht nieuws voor u. Uw zoon is vanmorgen gearresteerd en wordt verdacht van diefstal. Overval ik u hiermee?’

Een teamleider die een teamlid wil aanspreken op diens gedrag weet hoe gevoelig zoiets ligt en past diens strategie in het gesprek daarop aan:

**Teamleider:** ‘Er moet me iets van het hart over jouw gedrag in het team. Ik zie je vaak naar buiten kijken en met je telefoon spelen als we aan het vergaderen zijn en je verlaat de vergadering ook steeds zo snel mogelijk zonder een woord tegen iemand te zeggen, herken je dat?’

**Teamlid (stug):** ‘Ja.’

**Teamleider:** ‘Hoe moet ik dat gedrag van jou begrijpen? Kun je me dat uitleggen?’

Je bepaalt je gespreksdoel door je voorafgaand aan het gesprek af te vragen welk resultaat je in dit gesprek of in deze fase van het gesprek wilt bereiken. Er zijn overigens genoeg gespreksituaties waar je je niet goed op kunt voorbereiden. Je weet vaak niet wie je voor je krijgt op een spreekuur, bij een huisbezoek of een intakegesprek. Openstaan voor wat zich voordoet in de actuele situatie en daarop zinvol inspelen kan in dat geval beter bijdragen aan je doel dan krampachtig vasthouden aan een gespreksplan dat je vooraf hebt gemaakt. Houd het doel in gedachten, maar wees niet bang om af te wijken van je voornemen en stem het gesprek zo goed mogelijk af op wat er speelt in het hier en nu tussen jou en de ander. Zo kan het gespreksdoel van een vormgever de verkoop van een huisstijl zijn, maar als de vormgever merkt dat de klant nog niet aan kopen toe is, zal deze dat doel aanpassen. Het doel wordt dan: ervoor zorgen dat de klant alle argumenten voor een eigen huisstijl op een rijtje heeft, zodat de klant die argumenten kan gebruiken om ook andere medewerkers in diens organisatie te overtuigen van het nut en de noodzaak van een eigen huisstijl.

Ook je aanpak (strategie) kan tijdens een gesprek veranderen. Een mediator die werd ingezet om een conflict tussen twee mensen te helpen oplossen, wilde bijvoorbeeld de twee direct met elkaar in gesprek brengen, zodat ze elkaars standpunten konden horen. De mediator had zich voorgenomen om daarna die standpunten te verduidelijken en op een rijtje te zetten waar de partijen het over eens waren en waarover niet. Tijdens het gesprek ontstond echter direct een scheldpartij die elke zinvolle communicatie onmogelijk maakte. De mediator besloot het gesprek te stoppen en laste een extra stap in de aanpak in door eerst de partijen los van elkaar hun standpunten te laten verwoorden tegenover hem.

## 2. Tijd en plaats

Het doel van het gesprek en de aanpak die daarbij past, beïnvloeden de tijd en de plaats ervan. Is het je doel om in een persoonlijk gesprek een pijnlijk onderwerp met iemand te bespreken, dan is het zaak het gesprek zo snel mogelijk te plannen. Lang wachten maakt het vaak alleen maar moeilijker om zoiets uit te spreken. Zo'n gesprek moet wel rustig en vertrouwelijk kunnen plaatsvinden. Dus op een moment waarop beide gesprekspartners tijd hebben en in een ruimte waar dat vertrouwelijk kan (zie ook in paragraaf 3.2, punt 3 'De context van communicatie').

Als je net voor kerst weet dat je iemands contract in april niet zult verlengen, kun je overwegen dit nieuws niet voor, maar net na de feestdagen te brengen. En de bedrijfsleider die een verkoper wil terechtwijzen, zal daar als het goed is even mee wachten totdat er geen andere collega's of klanten in de buurt zijn die mee kunnen luisteren.

Niet alleen het moment waarop je het gesprek aangaat is van belang, maar ook de tijd die je ervoor inruimt. Een homeopathisch arts kiest ervoor om voor een eerste gesprek anderhalf uur uit te trekken omdat de arts een goed beeld wil krijgen van alle aspecten van de medische geschiedenis van de patiënt. Een huis-aan-huisverkoper vraagt aan een mogelijke klant of deze nu even tijd heeft om te luisteren naar het aanbod.

Het komt helaas best vaak voor dat professionals onder tijdsdruk een gesprek aangaan. Dat merkt de gesprekspartner en die past diens gedrag daarop aan. De tijdsdruk brengt dan het gespreksdoel in gevaar. Zo kan haastig gegeven feedback het begin zijn van een verstoorde werkrelatie. Een verstoring die te vermijden was geweest als er even rustig de tijd genomen was voor het formuleren van feedback volgens de regels (zie hoofdstuk 5). De tijd nemen werkt ontspannend voor beide partijen en bevordert een goede afstemming op elkaar.

De plaats van het gesprek hangt ook af van de aard van het gesprek en het doel dat je wilt bereiken. De notaris kiest bewust voor een kamer waarin weinig geluid doordringt van anderen en waar mensen niet naar binnen kunnen kijken vanwege privacygevoelige kwesties die kunnen spelen. De vertegenwoordiger wacht tot er geen klanten in de winkel zijn voordat deze

in gesprek gaat met de winkelier. De leidinggevende gaat apart zitten met een medewerker die een persoonlijk probleem wil bespreken.

De keuze van de gesprekslocatie is van invloed op het resultaat van het gesprek. Dat gebeurt lang niet altijd zorgvuldig. Misschien ben jij als klant wel eens getuige geweest van een situatie waarin een leidinggevende een verkoper terechtwees waar jij bij was. Of denk eens aan de oudergesprekken die docenten voeren in een grote, lawaaigevoelige gymnastiekzaal. Daarbij kunnen ouders het gevoel krijgen dat iedereen kan horen wat er gezegd wordt over hun kind.

Het is dus de moeite waard om aandacht te besteden aan waar en wanneer een gesprek het beste kan plaatsvinden en daarbij rekening te houden met het doel.

### **3. De professional die het gesprek leidt**

Het is goed om voor je het gesprek in gaat stil te staan bij de volgende kwesties:

- Wat is precies het doel dat je wilt bereiken in dit gesprek?
- Kan en durf je dit gesprek met dit gespreksdoel aan op basis van je kennis en ervaring? Hierbij vraag je je af of je voldoende gekwalificeerd bent. Zo kan een coach tot de conclusie komen dat diens cliënt meer baat heeft bij relatietherapie. De coach is geen relatietherapeut en kan dan besluiten de coaching stop te zetten en relatietherapie aan te bevelen.
- Plan je agenda niet te vol. Een belangrijk gesprek heeft een rustige aanloop nodig. In de praktijk kan het verleidelijk zijn om activiteiten direct na elkaar in te plannen. Het verdient aanbeveling om voor een belangrijk gesprek extra tijd in te calculeren om je voorbereiding door te nemen en rustig adem te halen van tevoren. In het geval dat je meerdere gesprekken na elkaar moet voeren, is het ook aan te bevelen na elk gesprek ruimte in te bouwen om even je hoofd leeg te maken voor je je voorbereidt op het volgende.
- Heb je de mentale ruimte voor dit gesprek? Kan je je voldoende concentreren op het gesprek? Als je hoofd vol zit met allerlei problematiek (je leidinggevende wees je er bijvoorbeeld zojuist op dat je deze maand je targets moet halen en jij bent bang dat dit niet lukt), dan is de kans groot dat je niet openstaat voor een gesprek. Probeer gesprekken zo veel mogelijk te plannen op momenten dat je er ontspannen en met voldoende mentale ruimte in kunt gaan. Dit zal niet in alle situaties mogelijk zijn. De politieagent die een echtgenote moet vertellen dat haar man een ernstig auto-ongeluk heeft gehad, moet dat meteen doen, of de politieagent zich nu ontspannen voelt of niet.
- Welke voorkennis heb je nodig om het gesprek goed te kunnen voeren?
- Vanuit welke positie ga je dit gesprek voeren? Ben je ondergeschikte, leidinggevende of klant? Een machtsverschil kan open communicatie bemoeilijken.
- Als professional kun je jezelf ook bij ieder gesprek vooraf de vraag stellen wat je in het komende gesprek extra goed wilt doen. Bijvoorbeeld scherper



doorvragen of vaker samenvatten wat de ander zegt. Zo kun je je verder ontwikkelen.

#### 4. De persoon met wie wordt gesproken

Vorkennis over je gesprekspartner kan een voordeel zijn. Vooral in verkoopgesprekken is vorkennis van groot belang, omdat dit je helpt de juiste verkoopargumenten naar voren te halen voor die persoon. Maar vorkennis kan je ook op het verkeerde been zetten, omdat je te gauw meent te weten hoe de ander zal reageren en wat de ander zoekt of bezielt. Bij coach- en adviesgesprekken kan vorkennis soms juist je onbevangenheid in de weg zitten. Zie het volgende gespreksfragment. Uit alles blijkt dat de coach weinig vertrouwen meer heeft in diens cliënt op basis van eerdere ervaringen:

**Coach:** ‘De vorige keren heb je je niet aan onze afspraak gehouden. Ik kan me niet voorstellen dat het je nu wel zal lukken.’

**Cliënt:** ‘Nee, dit keer gaat het me lukken.’

**Coach:** ‘Overtuig me maar... Ik heb er geen vertrouwen in.’

In de psychosociale hulpverlening is vorkennis over drugs- of medicijngebruik vaak nuttig en kan het ook wenselijk zijn om vooraf iets te weten over de labiliteit of crisisgevoeligheid van de persoon met wie je te maken krijgt. Vooraf navraag doen bij betrokken instanties of verwijzers is in sommige situaties noodzakelijk. Ook kan het nodig zijn het cliëntdossier of de schriftelijke aanvraag voor hulp te lezen voor je het gesprek in gaat.

Vorkennis kan ook een reden zijn om te beslissen het gesprek door iemand anders te laten voeren. De docent die een kandidaat voor een mondeling heeft laten zakken, kan bij de herkansing een collega vragen de beoordeling te doen, om vooringenomenheid zo veel mogelijk tegen te gaan.

## Tot slot

In dit hoofdstuk heb je kunnen lezen dat mondelinge communicatie van essentieel belang is voor het bereiken van werkdoelen, in welk beroep dan ook. Een eerste stap daarin is een zorgvuldige, methodische voorbereiding van het gesprek. Reflectie en feedback zijn de middelen waarover je als professional in de praktijk beschikt om te blijven leren en om je vakmanschap uit te breiden en steeds verder aan te scherpen.

Je kunt je de informatie uit dit boek het best eigen maken door ermee te oefenen. Je vindt daarvoor oefeningen in MyLab, de digitale leeromgeving die bij dit boek hoort. In MyLab kun je bijvoorbeeld werken aan het professionaliseren van je manier van communiceren door te oefenen met de LSD-techniek die we in paragraaf 1.2 hebben besproken. Ook kun je met behulp van het zelfevaluatieformulier je sterke en zwakke kanten bij het communiceren in

kaart brengen. Een mooi startpunt voor je leerroute in professionele gespreksvoering.



## VERWERKINGSOPDRACHT

### DOEL

Je expliciteert jouw leerervaringen en geeft aan wat je daarmee gaat doen in je eigen praktijk.

#### Voor thuis, individueel te beantwoorden

- Wat waren voor jou de drie belangrijkste leerpunten uit dit hoofdstuk?
- Wat daarvan sloot aan bij wat je al wist en wat was nieuw?
- Wat ga je doen met de informatie uit dit hoofdstuk in je eigen praktijk op het werk of op school?

#### Voor in de groep

- Deel een voor een je antwoorden op de vragen met anderen die het hoofdstuk ook hebben gelezen.
- Stel op basis van wat de anderen inbrengen je eigen antwoorden waar nodig bij of vul die aan.



Pearson | MyLab

Op [www.pearsonmylab.nl](http://www.pearsonmylab.nl) vind je studiemateriaal en de eText om je begrip en kennis van dit hoofdstuk uit te breiden en te oefenen.