

# **Reader**

# **Gespreksvaardigheden**

Ideeën en achtergrondinformatie  
voor het voeren van een goed coachgesprek.

## INHOUDSOPGAVE

Inleiding	2
Het communicatieproces	3
IJsberg van gesprekken	4
Gespreksopbouw	5
Open vragen stellen	6
Interventietechnieken	8
Afkortingen die helpen bij het goede gesprek	11
De vier aspecten van een boodschap	13
Feedback geven	16
Feedback ontvangen	20
Johari venster	23
Drama driehoek vs groeidriehoek	26

# Inleiding

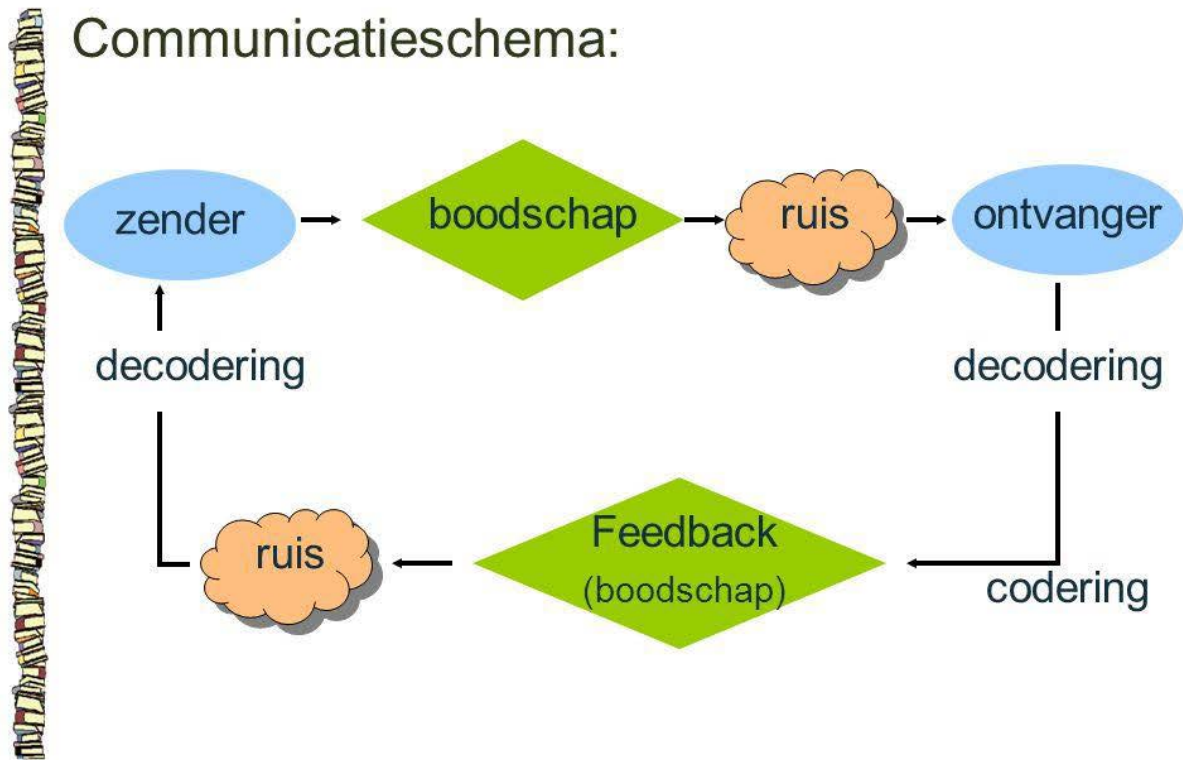
Deze reader is een hand-out bij de training ICALT 3 gespreksvoering van de projectgroep Frisse Start. Bij de ontwikkeling van de training kwamen we er achter dat er veel tips en handvatten zijn die kunnen helpen bij het voeren van een goed (coach)gesprek. Daarom hebben we besloten deze achtergrondinformatie en tips te verzamelen in een reader.

We hebben niet de intentie om volledig te zijn. Deze reader dient meer ter inspiratie om zelf op zoek te gaan naar meer.

Projectgroep Frisse Start  
Juli 2017

# Het communicatieproces

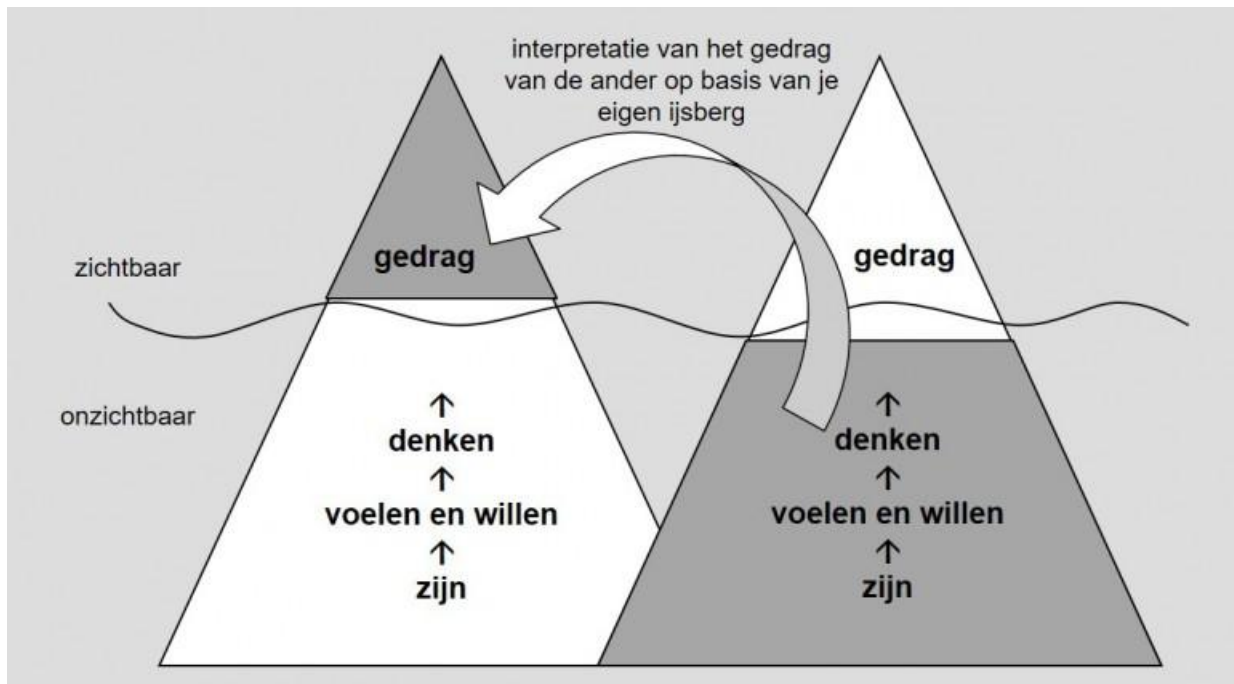
Onderdelen communicatie schema:



- Zender:** Degene van wie de informatie uitgaat.
- Boodschap:** Hetgeen wat overgebracht wordt. Een boodschap breng je over via een bepaald kanaal.
- Ontvanger:** Persoon of personen die de boodschap ontvangt.
- Feedback:** De reactie op de boodschap door de ontvanger. Ook als de ontvanger zwijgt, geen hij 'antwoord'.
- Coderen:** Het omzetten van gedachten en gevoelens in woorden, lichaamstaal of beelden. Je praat tegen een kind anders dan tegen zijn ouders. Belevingswereld, afstemmen, eigen humeur.
- Decoderen:** Het omzetten van woorden, lichaamstaal of beelden in betekenis. Interpreteren van de boodschap. Humeur, referentiekader.
- Referentiekader:** Je referentiekader is het totaal aan waarden en normen, gewoonten, en ideeën volgens welke je denkt en handelt.

Bron:  
[https://maken.wikiwijs.nl/70499/SCW\\_kerntaak\\_1\\_\\_\\_Thema\\_5\\_\\_communicatie#!page-1667264](https://maken.wikiwijs.nl/70499/SCW_kerntaak_1___Thema_5__communicatie#!page-1667264)

# IJsberg van gesprekken



## De ijsberg in de ontmoeting

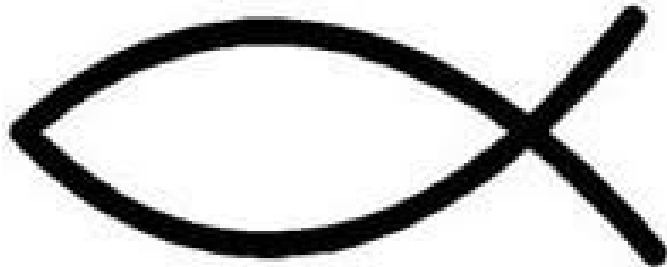
Het onzichtbare deel van ons speelt ook een rol in de ontmoeting met anderen en in onze communicatie. We zien immers alleen het topje van de ijsberg van de ander en de ander ziet alleen ons zichtbare gedeelte. Waarom we ons op een bepaalde manier gedragen, is voor de ander niet inzichtelijk en vice versa.

Regelmatig menen we te weten wat er in de ijsberg van de ander een rol speelt. We doen aannames, vullen in en interpreteren het gedrag van de ander. Dit doen we op basis van onze eigen ijsberg. Vanuit ons denken, voelen en onze manier van zijn, kijken we naar het gedrag van de ander. Als er ruis en misverstanden ontstaan in de communicatie, dan zit hier vaak de oorzaak. De oplossing zit dan in het ter sprake brengen van dat wat zich in de ijsberg afspeelt aan beide kanten.

Bron:  
<http://www.wakkerzaken.nl/ijsbergmodel-mcclelland/>

# Gespreksopbouw

Elk gesprek bestaat uit voorbereiding, een kop een romp en een staart (visje).



## **Vorbereiding**

1. doel van dit gesprek?
2. welke onderwerpen wil je aan bod laten komen?
3. met wie voor je je gesprek?
4. afspraken uit een vorige afspraak?

## **Kop** (Introductie, contact)

1. refereren aan vorige afspraak
2. sfeer 'neerzetten'
3. doel en tijdafspraken
4. wat wordt met de informatie gedaan?

## **Romp** (het gesprek zelf)

1. open vragen
2. samenvatten
3. doorvragen
4. bijsturen
5. stimuleren
6. afronden
7. geen 2 vragen tegelijk
8. niet suggestief
9. let op non-verbale aspecten

## **Staart** (afronding, afspraken)

1. Samenvatting
2. Afspraak (wat is het vervolg na dit gesprek)

# Open vragen stellen

Open vragen worden gebruikt om de ander te stimuleren, zelf na te denken.

Meestal beginnen de vragen met wat, wie, hoe, waar en wanneer.

Stel zo min mogelijk "waarom" vragen, dan verwacht je een verantwoording, daar gaat het niet om, je wilt alleen de reden weten. Dit kun je ondervangen door 'wat maakt dat' te vragen. Formuleer de vragen vanuit een positieve intentie.

Er zijn vier soorten open vragen:

## Verduidelijkende vragen

Je wilt meer informatie over het onderwerp.

Je vraagt bijvoorbeeld:

- wat betekent het nu precies voor je?
- kun je er iets meer over vertellen?
- hoe bedoel je dat precies?
- wie doet dat dan, met welke reden denk je?

## Creatieve vragen

Je wilt dat de ander zich openstelt voor nieuwe mogelijkheden.

Je vraagt bijvoorbeeld:

- hoe gaan jouw groepsgenoten met de situatie om?
- hoe zou je het aanpakken als het om .... (hobby) .... ging?
- hoe zou .... (iemand die je bewondert).... het aanpakken denk je?
- als .... (vrienden) .... dit overkwam, wat zou je dan adviseren?

## Procesgerichte vragen

Je wilt weten hoe het komt dat iets niet lukt of hoe iemand wel in beweging komt.

Je vraagt bijvoorbeeld:

- wat heb je nodig om je werk op tijd af te hebben?
- wat wil je als resultaat van dit gesprek?
- wie kun je om hulp vragen?
- hoe is het zo gekomen?

## Empathische vragen

Je wilt weten wat het effect is voor de ander op een gebeurtenis.

Je vraagt:

- hoe voelde je je toen dat gebeurde?
- kun je het aan denk je?
- Wat zou je er over willen vertellen?
- wat zou je het liefst willen?

## Open en gesloten vragen

Gesloten	Open
<b>Kern</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• antwoord: ja/nee of kort</li> <li>• begeleider doet het werk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ruimte voor eigen inbreng</li> <li>• leerling doet het werk</li> </ul>
<b>Voordelen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• snelle, heldere info</li> <li>• duidelijk en concreet</li> <li>• makkelijk te beantwoorden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• leerling kan veel kwijt</li> <li>• persoonlijker betrokken</li> <li>• meer info dan verwacht</li> </ul>
<b>Nadelen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• afstandelijk</li> <li>• denken begeleider overheerst</li> <li>• leerling kan zich verstoppert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ongestructureerde info</li> <li>• begeleider raakt draad kwijt</li> <li>• onzekere leerling in de war</li> </ul>
<b>Wanneer te gebruiken</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• gesprek kort houden</li> <li>• zakelijke gegevens nodig</li> <li>• strakke leiding nodig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oriëntatie, probleemverkenning</li> <li>• relatie opbouwen</li> <li>-</li> </ul>
<b>Te vermijden vragen</b>	<b>Liever</b>
<p>Waarom?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cognitief</li> <li>• klinkt beschuldigend</li> </ul> <p>Meerkeuzevraag</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• perkt antwoordmogelijkheden in</li> </ul> <p>Meer vragen tegelijk</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zaait verwarring</li> </ul>	<p>Wat? Hoe? Welke reden?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• houdt ruimte over voor gevoel en oordeel</li> </ul> <p>Ruimte gevende vraag</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• laat leerling eigen verhaal vertellen</li> </ul> <p>Vragen stuk voor stuk</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bevordert duidelijkheid</li> </ul>
<b>Oneigenlijke vragen</b>	<b>Liever</b>
<p>Suggestieve vraag</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• is eigenlijk een bewering</li> </ul>	<p>Geef gewoon je boodschap</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• verantwoordelijk zijn voor je eigen mening</li> </ul>

Bron:

Konig, A. (1995). In gesprek met de leerling. Den Bosch: KPC groep



# Interventietechnieken

Welke interventies je kiest, hoeveel ruimte je geeft of neemt, is afhankelijk van:

- het doel van het gesprek
- de situatie (wat is de aanleiding, is er een complexe of simpele problematiek?)
- de gesprekspartner (is het een persoon die veel praat of moet je er alles uit trekken?)
- de relatie (ken je hem of haar al?)

## Interventievaardigheden

Gesprekken hebben verschillende functies en vereisen een scala aan gespreks- en interviewvaardigheden. Het is van belang, dat je als begeleider oefent in deze vaardigheden. Een handige kapstok voor het oefenen biedt de volgende lijst met een overzicht van vaardigheden ofwel interventies in begeleidingsgesprekken (Konig, 1995). Op grond van onderzoek, publicaties en ervaringen van het KPC met gespreksverslagen van mentoren is een lijst van 12 groepen vaardigheden gemaakt. Deze vormen als het ware een continuüm van open, stimulerende interventies met ruimte voor de ander tot beoordelende en sturende interventies op basis van inbreng, gedachten en ervaringen van de begeleider.

Deze informatie is ook goed bruikbaar bij het coachen van starters in het onderwijs of bij studenten.

Al deze interventievaardigheden moet een begeleider kunnen toepassen naar gelang de situatie (begeleiding of beoordeling) en naar gelang de houding van degene waar je het gesprek mee hebt (gesloten of open, zeker of onzeker). Bij de een kan het voldoende zijn om goed te luisteren en vragend aan te sluiten. Bij de ander kan het nodig zijn om te sturen en te stimuleren.

## Ruimte geven / ruimte nemen

Inbreng, gedachte en ervaring leerling/student											
Inbreng, gedachte en ervaring docent/begeleider											
1. Zich openstellen	2. Luisteren	3. Terugkoppelen	4. Verhelderen/confronteringen	5. Vragend aansluiten	6. Sturen	7. Stimuleren	8. Vragend toevoegen	9. Informatie geven	10. Adviseren	11. Beoordelen	12. Opleggen

## Interventievaardigheden

Vaardigheid	Inhoud
1 Zich open opstellen	zichtbare aandacht, ruimte geven, laten vertellen
2 Luisteren	signalen geven die aansluiten bij vertellen over ervaringen
3 Terugkoppelen	laten merken dat ervaringen verstaan of begrepen zijn door herhalen, samenvatten, parafraseren
4 Verhelderen	ordenen van de ervaringen om overzicht te scheppen of tegenspraken te verhelderen (soms door confrontatie)
5 Vragend aansluiten	nadere informatie vragen over ervaringen, ervaringen uitdiepen
6 Sturen	aansluiten bij ervaringen met toevoeging van accenten (eigen inbreng of uitleg) om ervaringen directer in beeld te krijgen
7 Stimuleren	aanmoedigen en ondersteunen of prijzen
8 Vragend toevoegen	om andere blik te krijgen op ervaringen, denkpatroon te doorbreken
9 Informeren	eigen kennis, beleving of opvattingen geven; feedback geven
10 Adviseren	geven van raad met het oog op sturing, maken van keuzen
11 Oordelen	eigen visie geven vanuit (eigen) criteria
12 Opleggen	verplichten, weinig ruimte voor de ander

Bron:

Konig, A. (1995). In gesprek met de leerling. Den Bosch: KPC groep

## Interventies op vier niveaus

Interventies zijn op diverse niveaus mogelijk: inhoud, procedure, interactie en gevoel.

### Inhoud

Normaal gaat het om de inhoud en pleeg je interventies om inhoudelijk verder te komen. Het kan echter gebeuren dat het inhoudelijk gesprek vastloopt. Het kan dan nodig zijn op een ander niveau te gaan ingrijpen.

### Procedure

Onduidelijkheid over het doel van het gesprek, een onduidelijke structuur van het gesprek, kan de interactie negatief beïnvloeden. Ook zaken als tijd, ruimte, hoe je zit, lawaai en dergelijke. Je kunt dan besluiten anders te gaan zitten, een andere locatie te zoeken, een nieuwe afspraak te maken, et cetera.

### Interactie

Soms gaat het in de communicatie al lang niet meer om de woorden, maar om wat eronder zit. Er is sprake van schijncommunicatie. Er zit weerstand. Daar moet je wat mee.

### Gevoel

Als iemand in zijn gedrag toont (naar beneden kijken, heen en weer schuiven) dat er emoties spelen, en als die de communicatie over de inhoud blokkeren, dan kun je er het best een interventie op plegen. Benoem het gedrag en geef aan dat je het begrijpt, accepteert. Maak er even ruimte voor. Probeer daarna weer terug te komen op het inhoudelijke niveau. Het is een valkuil inhoudelijk te gaan communiceren over de emoties. Daar schiet je over het algemeen niet veel mee op. De begeleider heeft ook gevoel. Die kan last hebben van bepaald gedrag. Dan kun je de ik-boodschap gebruiken (Konig, 1995). Geef aan welk gedrag je stoort, wat dat met je gevoel doet en wat voor effect het heeft (situatie/gevoel/effect). Overigens mag dat ook in een andere volgorde. Voorbeeld: "Je valt me steeds in de rede. Daar word ik wat onrustig van en daardoor raak ik de draad van het verhaal kwijt." Maak er geen jij boodschap van, dan krijg je weerstand, defensief gedrag.

## Afkortingen die helpen bij het goede gesprek

### LAAT OMA THUIS!

(OORDELEN, MENINGEN EN ADVIEZEN)



### GEEF LSD!

(LUISTEREN, SAMENVATTEN, DOORVRAGEN)

IK WIL  
AANDACHT!

HIER!



### NEEM ANNA MEE!

(ALTIJD NAVRAGEN, NOOIT AANNEMEN)

HEY ANNA!  
GA JE MEE?



### MAAK JE NIET DIK!

(DENK IN KWALITEITEN)

HEEFT U GEDACHT AAN...  
...EN OOK AAN...EN REKENING  
GEHOUDEN MET...

WAT FIJN, DIE  
BETROKKENHEID  
BIJ UW MOEDER!



<https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/736x/18/76/c9/1876c9c7ebb5b41d0dfe64d9844b502b--nuttige-tips-bsd.jpg>



<http://www.zorgvoorbeter.nl/ouderenzorg/Communiceren-posters.html>

KDHD, **K**op **D**icht en **H**ou 'm **D**icht,

- Laat bewust stilte(s) vallen in je gesprek.
- Mensen gaan spontaan praten na een KDHD, zeker als je de stilte zes seconden laat duren.
- De door jou gecreëerde stilte geeft gelegenheid tot reflectie en na te denken.
- Het beste moment voor KDHD is dan ook na een door jezelf gestelde OPEN vraag

<http://slideplayer.nl/slide/10285403/>

# De vier aspecten van een boodschap

Het **zakelijke** aspect bevat:

- de zakelijke informatie
- de beschrijving van feiten

Het **expressieve** aspect bevat:

- de informatie over de zender
- de zelfexpressie van de zender
- de bewust gewilde én de onvrijwillige zelfonthulling

Het **relationele** aspect bevat:

- de informatie over wat de zender van de ontvanger vindt
- de uitdrukking van de relatie tussen de zender en ontvanger

Het **appellerende** aspect bevat:

- de invloed die de zender op de ontvanger uitoefent

De ontvanger kiest op welk aspect van een boodschap hij/zij reageert. Deze keuzevrijheid kan tot storingen leiden als:

- de ontvanger reageert op een aspect van de boodschap waar de zender de nadruk niet op wil leggen
- de ontvanger voortdurend een eenzijdige keuze maakt

Verborgene misverstanden kunnen de relatie ongemerkt verstoren. Verborgene misverstanden ontstaan door communicatie over één aspect. Bijvoorbeeld door zakelijk te reageren op een boodschap die een emotie heeft losgemaakt.

De zender van een onduidelijke boodschap krijgt zelden te horen dat hij niet begrepen wordt, uit angst van de ontvanger om dom over te komen. De zender van een moeilijk te begrijpen boodschap wordt dan vaak onterecht intelligentie toegedicht door de gedachte: "Ik snap niet wat hij zegt, dus zal hij wel slimmer zijn dan ik." Het expressieve aspect van de boodschap staat dan het zakelijke aspect in de weg.

Het **zakelijke** aspect

De begrijpelijkheid van het zakelijke aspect van de boodschap wordt vergroot door:

- eenvoud van stijl = korte zinnen, bekende woorden en heldere formuleringen
- structuur = overzichtelijkheid
- bondigheid = beperking tot de kern van de zaak  
= kort en krachtig uiteenzetten van wat belangrijk is
- aantrekkelijkheid = alles wat de aandacht van de ontvanger vasthoudt  
= voorbeelden, vragen, metaforen, humor, soepele formuleringen

## Het **expressieve** aspect

Of de zender het nu wil of niet, altijd stelt de ontvanger van een boodschap zich de vraag: 'Wat zegt mij dat over jou?'

De zender vraagt zich af: 'Hoe kom ik over?'

Uit angst ons zelf bloot te geven gebruiken we:

- imponeertechnieken (de mooiste kant laten zien)  
bijvoorbeeld: elitair taalgebruik en zeer positieve zelfmededelingen terloops melden
- façadetechnieken (de slechte kant verbergen).  
bijvoorbeeld: zwijgen (m.n. geen vragen stellen), conflictschuwe vriendelijkheid, kritiek leveren

De effecten van het je anders voordoen dan je bent, zijn:

- het inboeten van het zakelijke aspect
- het in de weg staan van verbinding met anderen
- het creëren van innerlijke spanning

Façadeloze communicatie veronderstelt een zeker gevoel van eigenwaarde.

Congruentie betekent overeenstemming tussen de verschillende lagen van de persoonlijkheid, waardoor het gedrag, ofwel de communicatie, in lijn ligt met het innerlijk en het bewustzijn. Hoe congruenter de zender communiceert:

- des te helderder en eenduidiger is de boodschap voor de ontvanger te begrijpen
- des te meer aandacht kan de ontvanger besteden aan het werkelijke luisteren

## Het **relationele** aspect

*De manier waarop ik iets zeg, zegt iets over de manier waarop ik jou en onze relatie ervaar.*

Het relationele aspect is een belangrijke bron voor communicatiestoringen. De ontstane conflicten worden vaak over de rug van het zakelijke aspect uitgevochten in plaats van via het relationele aspect. Als iemand zich betutteld voelt, gaat diegene zich verzetten tegen het zakelijke aspect. Of andersom: iemand levert op een aanvallende manier kritiek en er ontstaat een ruzie over de manier waarop deze kritiek geleverd wordt, waarbij de kritiek zelf, dus het zakelijke aspect, volledig vergeten wordt.

De remedie tegen een zeer verstoorde relatie is metacommunicatie; praten over de manier waarop we met elkaar communiceren.

## Het **appellerende** aspect

Het appellerende aspect kan expliciet zijn, zoals bij bevelen, instructies, verzoeken, geboden, verboden, reclame-uitingen en dergelijke.

Vaak is het appellerende aspect impliciet en soms manipulatief:

- huilen om mildheid op te wekken
- een zelfmoordpoging als roep om aandacht
- 'ik ben ook zo onhandig' als manier om hulp te vragen

Het herkennen van het appellerende aspect beschermt de ontvanger tegen (on)bewuste manipulatie.

Het effect van het appellerende aspect van een boodschap hangt samen met:

- de relatie tussen zender en ontvanger (b.v. geen acceptatie van het appèl vanwege de persoon van de zender)
- het persoonlijkheidsniveau waarop het een appèl doet (b.v. als een verzoek tegenstrijdig is met de kern of overtuiging van de ontvanger)
- wanneer er sprake is van cognitieve dissonantie (als het appèl de ontvanger in conflict brengt met zichzelf)

Bron:

Schulz Von Thun, F. (2010). Hoe bedoelt u?. Wolters Noordhoff.



# Feedback geven

De onderwerpen feedback geven, feedback ontvangen, zijn met een kleine aanpassing, integraal overgenomen uit teksten van Isabelle Langeveld, die zijn gepubliceerd op de website van carriëretijger.

Bron: Langeveld, I. (2004). Feedback geven. Opgehaald op 26 maart 2012

<http://www.carriëretijger.nl/functioneren/communiceren/mondeling/vaardigheden/feedback-geven>

Feedback is een boodschap over het gedrag of de prestaties van een ander. Feedback is onmisbaar als je met anderen samenwerkt. Je moet zo nu en dan kunnen zeggen dat het werk van de ander niet in orde is, of juist heel erg goed is. Je stuurt elkaar bij door commentaar te geven. Wie feedback geeft, kan ook feedback terug verwachten. Dat is soms onprettig, maar je leert ermee leven, als iedereen zich aan de regels houdt.

## Feedback kan positief en negatief zijn

Je denkt bij feedback meteen dat het om iets vervelends gaat, maar feedback geven is ook welgemeende en gerichte **complimenten** uitdelen. Mensen leren vaak veel meer van duidelijk commentaar op werk dat ze goed hebben gedaan, dan van kritiek op fouten. Positieve feedback is heel motiverend. Je kunt de ander vragen of je "in de toekomst nog meer van hetzelfde gedrag mag zien". Daarmee is feedback geven een goede techniek om anderen te beïnvloeden.

## Negatieve feedback geven is moeilijk

Vaak loop je je weken te ergeren aan het gedrag van de ander, terwijl hij zich van geen kwaad bewust is. Hij wil best proberen op te houden met fluiten of zingen en hij wil best een keer koffie voor je halen, als hij maar weet dat je dat wil! Met goed geplaatste feedback op het goede moment ruim je veel misverstanden uit de weg. Waarom is het zo moeilijk om soepel om te gaan met feedback geven?

## Onzekerheid

Wie feedback moet geven is vaak onzeker. Je vraagt je af:

- Heb ik het wel goed gezien?
- Is het 'normaal' dat ik me hieraan erger?
- Wat stoort me nu precies?
- Wat vind ik nu verkeerd aan zijn werk?
- Mág ik hier wel iets van zeggen?
- Waarom wil ik er iets van zeggen?
- Wat wil ik daarmee bereiken?
- Hoe kan ik het zeggen zonder dat hij boos wordt?
- Kunnen we na het gesprek nog wel leuk samenwerken?

Dit zijn allemaal vragen die jezelf inderdaad moet stellen voordat je feedback gaat geven. Goede feedback vereist even tijd om na te denken.

Als je het antwoord scherp hebt, probeer je de kritiek zó te brengen dat je gesprekspartner het begrijpt. Helder geformuleerd en neutraal, zonder beschuldigingen. Er is een formule voor die je daarbij helpt. Het bestaat uit maar liefst zeven stappen. Als je deze volgt is het voor de ander makkelijker om rustig jouw feedback te ontvangen.

### **Formule voor het geven van feedback**

1. Beschrijf veranderbaar gedrag
2. Beschrijf concreet en specifiek gedrag dat je zelf hebt gezien of gehoord
3. Gebruik een ik-boodschap.
4. Geef aan welk effect dat gedrag op je heeft
5. Laat je gesprekspartner reageren
6. Vraag om het gewenste gedrag
7. Verken samen oplossingen of achtergronden

#### **1. Beschrijf veranderbaar gedrag**

Je geeft altijd feedback op iets wat iemand **gedaan heeft** en niet op hoe hij **is**. Het heeft weinig zin om tegen iemand te zeggen dat ze altijd zo zit te stotteren, want daar kan ze waarschijnlijk weinig aan doen. Beschrijf alleen gedrag dat iemand kan veranderen. Als iemand tijdens een bespreking zo zacht praat dat jij het niet kan horen, kun je daar iets van zeggen. Een rapport waarin belangrijke informatie ontbreekt, kan herschreven worden.

*Dus: Kan de ander het gedrag, of het werk dat hij heeft gedaan, veranderen?*

#### **2. Beschrijf concreet en specifiek gedrag dat je zelf hebt gezien of gehoord**

Feedback waarin de woorden 'altijd' of 'overal' of 'nooit' in voorkomen, slaat de plank mis. Als iemand tegen jou zegt: "Jij komt altijd te laat op afspraken."

Kun jij heel makkelijk zeggen: "Nee hoor, gisteren was ik een kwartier te vroeg en moest ik op jou wachten."

Zo loopt de feedback uit op een welles-nietes-ruzie. Terwijl de ander waarschijnlijk baalde van die ene keer dat je op die hele belangrijke afspraak te laat kwam, terwijl je best een trein eerder had kunnen nemen. De feedbackgever kan dus beter zeggen:

"Ik wil even terugkomen op de afspraak die we gisteren hadden met onze belangrijke klant X. De klant en ik moesten een kwartier op je wachten."

Zo is de feedback concreet (een kwartier!) en specifiek (gisteren met klant X).

Een extra regel is dat je het zélf gezien of gehoord moet hebben. Met feedback die je baseert op geklets van anderen, of eerlijke vertrouwelijke informatie van anderen, maak je meer kapot dan je lief is. Je beschadigt het vertrouwen van je bron. De ander kan het ontkennen en wil meteen weten wie dat dan gezegd heeft.

*Dus: Kun je precies beschrijven welk gedrag je heeft gestoord?*

*Heb je dat zelf gezien?*

•

### **3. Gebruik een ik-boodschap**

Een ik-boodschap is: "Ik kan me niet concentreren als ik je hard hoor praten."

Een jij-boodschap is: "Jij praat te hard."

Een jij-boodschap zegt: jij doet iets fout. Een ik-boodschap zegt: ik zou het graag anders zien. Kunnen we het daar over hebben? Een ik-boodschap nodigt je gesprekspartner uit om begrip op te brengen voor jouw kant van de zaak. Door een jij-boodschap schiet de ander meteen in de verdediging, en gooit er in het ergste geval nog een 'jij-bak' overheen: "Jij bent een overgevoelig watje!"

*Dus: Kun je een feedbackzin bedenken die met 'ik' begint?*

### **4. Geef aan welk effect het gedrag van de ander op je heeft**

Laat je gevoel spreken. Dat gaat al veel makkelijker als je een ik-boodschap geeft. Het gaat er immers niet om wat die ander nu precies heeft gedaan of nagelaten, maar jij hebt problemen met de gevolgen ervan. Je kunt je niet concentreren, jij maakt je zorgen omdat de klant een kwartier moet wachten, je kunt je eigen planning niet halen, je voelt je niet gewaardeerd, je wilt weten waar de ander nu precies mee bezig is. Kortom, jij hebt iets nodig van de ander en dat moet je kunnen benoemen. Want die ander moet dat weten om empathie te kunnen voelen voor jou en je feedback.

"Doordat je voor de derde keer te laat kwam, kreeg ik het gevoel dat je het project niet serieus neemt. Daardoor ga ik twijfelen of ik je wel bij het vervolg wil betrekken. Bovendien moest ik me in bochten wringen om te voorkomen dat de klant zou vertrekken. Ik schaamde me."

Je kunt dus prima zeggen welke **gedachten** het gedrag van de ander bij jou oproept. Zo kan je collega zich in jouw gevoelens inleven. Maar hier kan je in doorschieten. Je hoeft er niet bij te zeggen:

"Ben je te lui om je bed uit te komen?"

"Denk je dat we dit jaar al genoeg omzet gemaakt hebben?"

"Dacht je dat ik het ook wel alleen kon?"

Dit zijn allemaal **zinloze interpretaties** waarmee je de sfeer verpest. De ander komt vanzelf wel met een verklaring. En misschien is het nog een goede ook.

*Dus: Kun je het gevolg van het gedrag op jou beschrijven, zonder beschuldigingen?*

### **5. Laat je gesprekspartner reageren**

Geef de ander de gelegenheid te reageren. Houd gewoon even je mond, hoe moeilijk dat ook kan zijn in je opwindingsfase. Vraag of de ander je heeft begrepen en of hij zich het voorval hetzelfde herinnert als jij. Is dat niet het geval, licht je boodschap dan toe met aanvullende voorbeelden. Durf om een reactie te vragen: "Begrijp je wat ik bedoel?"

*Dus: Ben je bereid om naar de reactie van de ander te luisteren?*

## **6. Vraag om het gewenste gedrag**

Je wilt graag dat de ander zijn gedrag verandert. Help hem daarbij door duidelijk te zeggen hoe je het dan wilt: "Ik zou het fijn vinden om samen naar afspraken te gaan, zodat we vooraf een rolverdeling en gespreksstrategie kunnen afspreken. Dan ga ik met meer vertrouwen het gesprek in."

*Dus: Kun je duidelijk vragen wat je van de ander wilt?*

## **7. Verken oorzaken en oplossingen**

Als je gesprekspartner het met je eens is dat zijn gedrag moet veranderen, of dat hij zijn werk moet herzien, kun je gaan praten over oorzaken en oplossingen. Neem de tijd om te analyseren. Stel open vragen om te verkennen wat de oorzaken van zijn gedrag zijn (huilbaby, onberekenbare auto, onzekerheid over zijn kwaliteiten en een poging om van het project af te komen, angst voor de klant...). Zo geef je de ander de ruimte om zijn gedrag toe te lichten. Vul niet in wat je dént dat de ander bedoelt. Maak duidelijk dat je de ander graag wil helpen waar nodig.

Ga jouw oplossing niet opleggen: "Zo mooi dat je het me eens bent, dan lijkt het mij het beste dat jij het project uitstapt." Je hebt samen een probleem, dus zoek je sámen naar oplossingen. Je gesprekspartner voelt zich medeverantwoordelijk als je hem zelf vraagt met voorstellen te komen, en zal zich ervoor inzetten afspraken in te lossen.

In deze fase komt het erop aan actief te luisteren. Wat je gesprekspartner zegt biedt immers aanknopingspunten om tot een oplossing te komen.

Je kunt natuurlijk pas deze laatste fase van het gesprek starten als de ander je feedback een beetje heeft laten 'indalen'. Als hij geëmotioneerd is, kun je beter een afspraak maken om de volgende dag verder te praten. Ook moet de ander de feedback accepteren. Als hij je feedback onzin blijft vinden, zal je eerst de vorige stappen nóg een keer langs moeten lopen.

Ben je leidinggevende, dan heb je het makkelijker én moeilijker. Makkelijker, omdat je een opdracht kunt geven als het niet op een andere manier lukt. Moeilijker, omdat de eisen die aan feedback van een leidinggevende worden gesteld, hoger zijn. Ben je 'gewoon collega's' dan zal je het van je overtuigingskracht moeten hebben.

*Dus: Ben je bereid om samen met de ander aan oplossingen te werken?*

Als je op deze manier feedback geeft, moet het lukken de ander ervan te overtuigen dat hij zijn gedrag moet veranderen.

### **Nog enkele tips tot slot:**

- Wacht tot je ergste woede of schrik gezakt is en ga dan pas een feedbackgesprek beginnen.
- Maar wacht niet zo lang tot de ander is vergeten waar je het over hebt.
- Loop de bovenstaande vragen langs en schrijf de antwoorden op als voorbereiding.
- Neem de ander apart en geef de feedback op een rustige plek (niet in de kantine waar je collega's zitten te lunchen).

# Feedback ontvangen

Feedback kun je zien als een cadeau. Je kunt het aannemen, uitpakken en er je voordeel mee doen. Of je neemt het cadeau aan, bedankt de gever en legt het vervolgens in een kast om er nooit meer naar om te kijken. Je kunt feedback beter zien als een kans om iets te leren. Hoe? Door goed te luisteren, toelichting te vragen en vervolgens te bedenken wat je ermee gaat doen.

## Feedback ontvangen is moeilijk

Waarom is feedback lastig? Niet zelden word je boos of emotioneel als je wordt aangesproken op je gedrag. Je ontkent bij hoog en laag of schiet in de verdediging. Het is minstens net zo vervelend als feedback geven.

Wie zich niet oefent in het geven en ontvangen van feedback loopt risico's. Denk bijvoorbeeld aan: minder plezier in het werk, ontwijkingsgedrag, oppotten van frustraties en -in het ergste geval - een ziekmakende werksfeer die uitmondt in overspannenheid en verzuim.

## Hoe gaan we om met feedback?

In het omgaan met feedback speelt onzekerheid vaak een rol. We interpreteren kritische kanttekeningen als een **aanval** op onze persoon en voelen ons afgewezen. Is de feedback ook nog eens afkomstig van een leidinggevende, dan voelt dat extra onveilig, omdat we de consequenties niet altijd kunnen overzien. Zijn we zélf degene die feedback uiten, dan voelen we ons minstens zo onzeker. Ons streven naar harmonie gaat boven alles, van jongs af aan hebben we geleerd anderen niet te kwetsen. Lastig dus om gevoelige onderwerpen aan te snijden.

Wie feedback krijgt, heeft de neiging in de verdediging te gaan. Dat is zinloos. Je hoeft je niet te verdedigen want als de ander op een goede manier feedback geeft, uit hij zijn gevoel met een ik-boodschap. Daar kun je niet over discussiëren, want jij kunt niet beïnvloeden hoe degene die jou feedback geeft zich door jouw gedrag moet voelen. Je kunt wél overwegen je gedrag te veranderen zodat jouw gedrag geen negatieve emoties oproept. Maar, je mag altijd de ruimte vragen om weinig met de feedback te doen. De ander probeert jou te beïnvloeden, en dat is zijn goed recht. Het is jouw recht om er niet in mee te gaan.

Soms kun je er immers gewoon niets aan doen. Je biologische klok is ingesteld op activiteit na de middag, dus ben je sloom tijdens het ochtendoverleg. Of de feedback botst met jouw waarden. Jij vindt bijvoorbeeld dat de klant altijd belangrijker is dan je collega, dus laat je hém wachten in plaats van de klant.

## Regels voor het ontvangen van feedback

Gelukkig is er een recept voor het ontvangen van feedback. Daar heb je steun aan als iemand tegen je zegt: "Ik wil graag even je aandacht voor ...." De belangrijkste voorwaarde is dat je je open stelt voor feedback. Dat doe je door:

1. Actief te luisteren
2. Om toelichting te vragen
3. Waardering te tonen

4. Na te denken over de feedback
5. Iets te doen!

### **1 Luister actief**

Wie feedback ontvangt, is gebaat bij actief luisteren. Dat houdt in dat je verbaal én non-verbaal laat zien dat je aandacht hebt voor wat je gesprekspartner te zeggen heeft.

Voorbeelden:

- knikken, hummen
- aantekeningen maken
- open houding (oogcontact, spiegelen)

•

### **2 Vraag om toelichting**

Is jou niet helemaal duidelijk wat de ander bedoelt, vraag dan om een toelichting. Probeer de feedback te begrijpen. Vraag door naar wat de ander precies bedoelt. Check of je de boodschap goed hebt begrepen door te luisteren, samen te vatten en door te vragen (LSD).

"Je zegt dat het je stoorde dat ik te laat was. Wanneer was dat precies? Wat hadden we afgesproken?"

### **3 Toon waardering**

Een gouden regel is de ander te **bedanken** voor zijn informatie. Dat voelt misschien wat vreemd, maar als je feedback ziet als een kans in plaats van als een bedreiging is het zo gek nog niet: de ander geeft je immers informatie waarmee jij je voordeel kunt doen. Bovendien steekt hij zijn nek uit. Voor de ander is het net zo moeilijk om de feedback te geven. Hij vindt de (werk)relatie met jou zo belangrijk dat hij voor jou dat risico neemt. Hak zijn kop niet af als dank!

"Ik was me er niet van bewust dat mijn gedrag dit effect had. Ik stel het op prijs dat je me dit vertelt."

### **4 Denk erover na**

Degene die feedback ontvangt, beoordeelt zélf wat hij met de feedback gaat doen. Vind je de opmerkingen terecht of onterecht? Herken je wat de ander zegt? Kun je er iets mee? Wil je iets aan je gedrag veranderen? Wat zijn de consequenties als je je werkwijze aanpast, gaat het werk dan misschien langzamer?

Schiet in geen geval in de **verdediging**. Beter is het om te vragen wat de ander dan graag van je wil en waarom. Als je beter begrijpt waarom het voor de ander belangrijk is kan je voor jezelf beter beargumenteren of je er iets mee gaat doen.

"Je zegt dat je door mijn gedrag het gevoel hebt dat ik je niet serieus neem. Hoe kan ik je laten merken dat dat wél zo is?"

## **5 Doe iets met de feedback**

Laat de feedbackgever weten wat je met zijn commentaar doet. Als je besluit er niets mee te doen, zeg je het ook.

"Ik heb gehoord wat je zei maar ik ben het niet met je eens. De reden is ...."

"Ik heb gehoord wat je zei en ik ben het met je eens. Volgende keer maken we vooraf afspraken over een zakelijk overleg. We gaan er samen heen en spreken onze rolverdeling nog even door."

### **Positieve feedback ontvangen**

Gek genoeg vinden veel mensen het ook moeilijk om 'normaal' om te gaan met positieve feedback; complimenten.

"Wat heb je een mooi pak aan." "Oh, dat is van vorig jaar."

"Jeetje, wat kun jij toch goed voorzitten." "Ach joh, dat kan iedereen, je moet je gewoon een beetje voorbereiden."

"Wat heb je dat rapport snel af gekregen, en het is nog goed ook. Bij mij zou het nog vol fouten staan als het zo snel moest." "Mjah, kwestie van concentratie hè."

Wat zou jij doen als er zo op je complimenten gereageerd werd? Je haalt het wel uit je hoofd de volgende keer, want óf je compliment wordt een beetje ontkend, óf je krijgt een reactie die je zelf bijna als een verwijt zou kunnen opvatten. De onderliggende boodschap is dan, ja, jammer voor jou dat jij het niet kan. Zo'n reactie waarbij iemand het compliment terzijde schuift is vaak valse bescheidenheid, geen mooie eigenschap. Je kunt beter gewoon uitkomen voor je sterke punten. Het is toch iets om trots op te zijn. Wees dat dan ook, maar eerlijk.

### **Zelfde regels volgen voor ontvangst**

Dus, wat kun je beter doen als je een compliment krijgt? Je volgt alle regels die ook gelden voor negatieve feedback. Van complimenten kun je immers ook veel leren. Wat vond je dan zo goed aan mijn voorzitterschap? Wat vond je goed aan mijn rapport? Zo laat je zien dat je de boodschap waardeert en erover wilt nadenken. En geef regelmatig een compliment terug. Relaties worden er sterker van. Je gaat meer op elkaar vertrouwen als je weet waarom je elkaar waardeert.

### **Tips**

- Voel je de emoties opkomen, vraag dan een time-out om even bij te komen.
- Zet de zaak in perspectief: wat is het ergste dat er nu kan gebeuren?
- Blijf assertief, blijf luisteren en ga je niet meteen verantwoorden.
- Richt je eerst op het begrijpen van de boodschap. Je kunt daarna bedenken of je er iets mee gaat doen.
- Zie het als een verzoek, niet als een persoonlijke aanval of opdracht.

# Johari venster

Het Johari venster wordt veel gebruikt bij communicatie en feedback trainingen.

Twee Amerikaanse onderzoekers, Joseph Luft en Harry Ingham (1955), hebben naar aanleiding van hun onderzoeken een model opgesteld, waarmee op eenvoudige wijze kan worden uitgelegd wat de relatie is tussen gedrag en feedback. De naam "Johari" is afgeleid uit hun namen: **J**oseph Luft en **H**arry Ingham.

Stel je voor dat je naar jezelf kon kijken. Je zult ontdekken dat de dingen die je doet voor een groot deel bekend zijn bij jezelf, en dat ze voor een ander ook nauwelijks verrassend zijn. Dit gebied wordt de *vrije ruimte* genoemd. Naar mate mensen elkaar beter kennen zal de vrije ruimte groter zijn.

In je omgang met anderen zijn er ook een aantal zaken die de ander niet weet. Dit wordt het *verborgen gebied* genoemd. Voor een belangrijk deel bepaal je zelf hoe groot dit gebied is.

Een gebied waar niemand direct invloed op kan uitoefenen is het *onbekende zelf*. Dit gebied komt pas in de openbaarheid door bijzondere omstandigheden. Het is dan ook niet voor niets dat je mensen wel eens hoort zeggen 'Ik had niet verwacht dat ik dat zou kunnen'.

Het laatste gebied wordt de *blinde vlek* genoemd. Dit gebied wordt ook vaak het gebied van de 'slechte adem' genoemd. Net als bij slechte adem - bijvoorbeeld door het eten van knoflook - weet je het niet van jezelf, maar anderen weten (ruiken) het des te beter. Het is dít gebied waarvan u veel kunt leren, maar waarvan mensen het moeilijk vinden u erop te wijzen.

Het Johari Window laat verschillende gebieden van jezelf zien

	Weet ik van mezelf	Weet ik niet van mezelf
Weten anderen	1. Vrije ruimte/Open	2. Blinde Vlek
Weten anderen	3. Privé	4. Verborgen Talent



Door het ontvangen van Feedback wordt gebied 2 kleiner. Je leert wat je nog niet wist, maar wat anderen wel van je weten.

Door Feedback te geven en dingen van jezelf te vertellen wordt gebied 3 kleiner. Anderen leren je beter kennen. Gebied 1 wordt groter. Het resultaat van beide acties is dat je een aantal verborgen talenten (4) ontdekt.

	Weet ik van mezelf	Weet ik niet van mezelf	
Weten anderen van	1. Vrije ruimte/Open	Feedback	2. Blinde Vlek
Weten anderen niet van mij	Feedback geven/Van jezelf vertellen	O T	4. Verborgen Talent
	3. Privé		

*Hoe meer je geeft, hoe meer je ontvangt*

Door het ontvangen van feedback wordt je blinde vlek kleiner. Je leert wat je nog niet wist, maar anderen wel van je weten.

Door feedback te geven en dingen van jezelf te vertellen wordt "prive" kleiner. Anderen leren je beter kennen. Je vrije ruimte neemt toe.

Als je een verborgen agenda hebt, enkel gaat voor eigen belang, niets wilt geven, enkel wilt halen maak je "prive" heel groot en dus wordt je vrije ruimte erg klein. Je krijgt geen vertrouwen. Hoe kleiner je je vrije ruimte houdt: des te minder overtuigend ben je, des te minder vertrouwen heb je. Dat komt doordat:

- Je veel gedachten en gevoelens voor jezelf houdt
- Je ego erg groot is; je gaat voor eigen belang
- Je niet transparant bent, niet open
- Je doelen/drijfveren niet duidelijk zijn
- Je weinig zicht hebt op hoe anderen je waarnemen, op hoe je overkomt
- Anderen je gedrag niet kunnen plaatsen.

Hoe groter je vrije ruimte des te kleiner blinde vlek en privé. Dat zorgt ervoor dat:

- Je transparant in je motieven en drijfveren bent
- Je duidelijk over je gevoelens en gedachten bent
- Je je kwetsbaar kunt opstellen
- Je feedback kunt geven en ontvangen
- Je anderen om feedback vraagt

- Je je bewust bent van het effect van je gedrag/communicatie
- Je overtuigender overkomt.

*Kortom:*

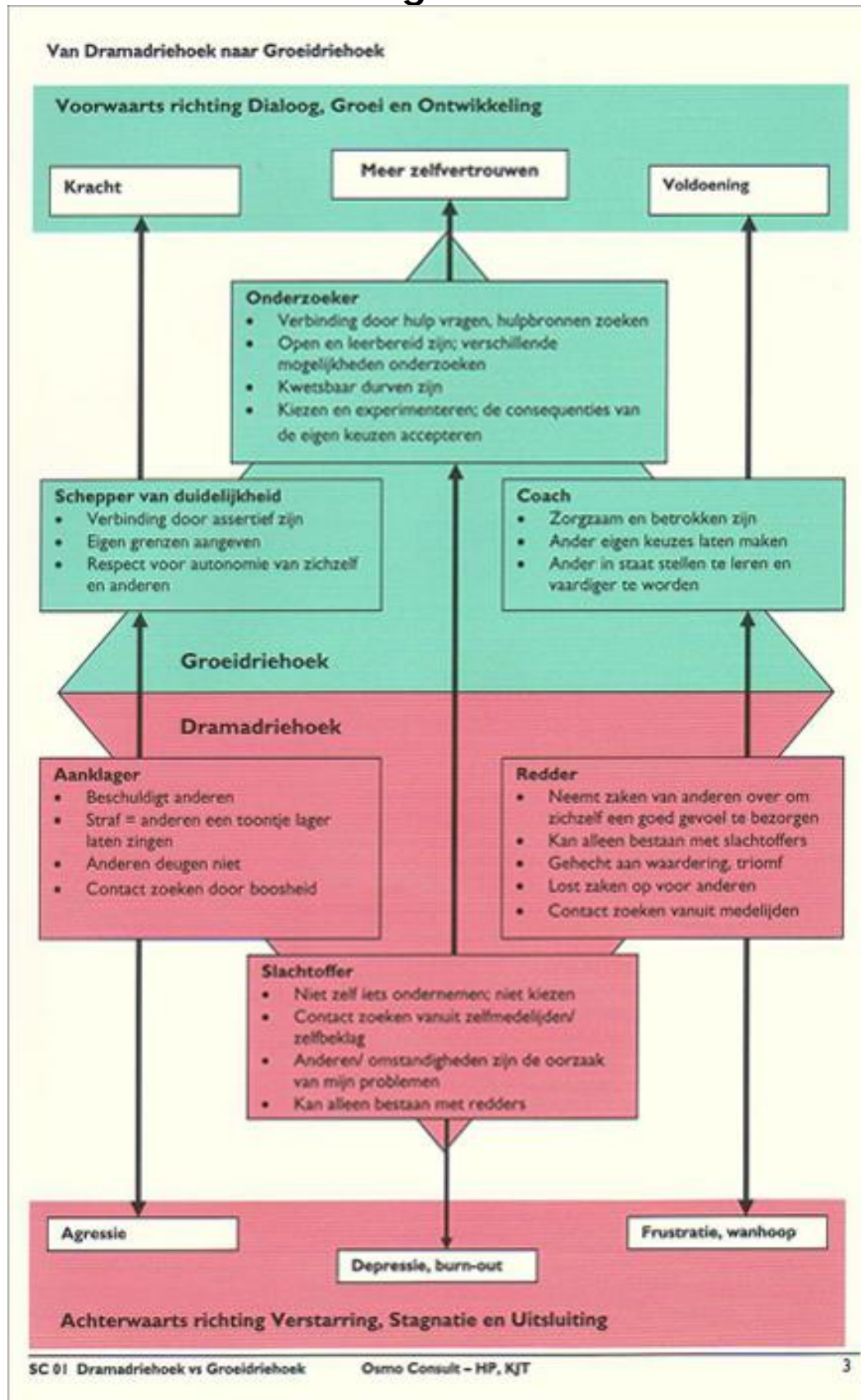
Door je kwetsbaar op te stellen en te zijn wie je bent en dat ook te tonen, feedback te geven en ontvangen, wordt je vrije ruimte groter.

Bron: Opgehaald op 27 maart 2012

<http://loopbaanadvies.wordpress.com/2008/07/21/johari-venster/>

Oorspronkelijke artikel: Luft, J. and Ingham, H. (1955) "The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness", Proceedings of the western training laboratory in group development. Los Angeles: UCLA

# Drama driehoek vs. groeidriehoek



[http://www.osmoconsult.nl/wordpress/wp-content/uploads/2014/12/dramadriehoek\\_figuur.jpg](http://www.osmoconsult.nl/wordpress/wp-content/uploads/2014/12/dramadriehoek_figuur.jpg)