

ImpactAll



Effectief Communiceren

Contactpersoon: Ilona Eichhorn
ImpactAll
06 42 30 83 17
www.impactall.nl

Introductie

Onlangs heb je een training van ImpactAll gevolgd. Het is altijd goed om na zo'n training de theorie nog eens rustig door te lezen, of de kennis op een later moment nog op te frissen. Daarom hebben wij dit document ontwikkeld. In dit document vind je een selectie van:

- De belangrijkste principes van effectief communiceren
- Verschillende theorieën en modellen over communicatie
- Praktisch toepasbare tips

Voor vragen kun je altijd contact opnemen met Ilona Eichhorn, bereikbaar via ilona@impactall.nl en op 06 42 30 83 17.

Effectief Communiceren

"You can have brilliant ideas, but if you can't get them across, your ideas won't get you anywhere." – Lee Iacocca

Achtergrond

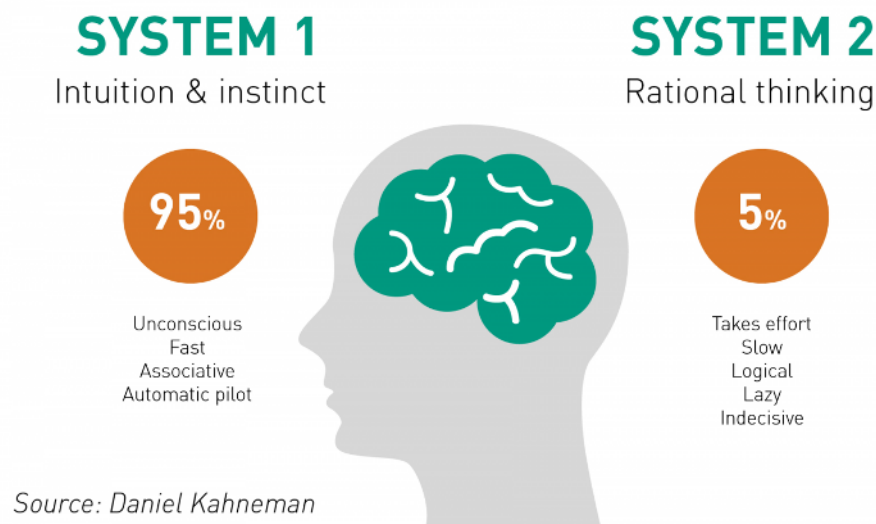
Effectief communiceren is meer dan enkel geluid produceren. Het gaat om het bereiken van jouw doelen door middel van de juiste communicatiestijl bij de juiste persoon op het juiste moment. Dit maakt communiceren complex: er zijn veel randvoorwaarden die bepalend zijn over hoe jouw boodschap geïnterpreteerd kan worden. Gelukkig kun je, als je je hiervan bewust bent, meer invloed uitoefenen door effectief te communiceren.

(In)Effectieve Communicatie is te herleiden naar de werking en beperking van ons menselijk brein. Ondanks dat we rationeel willen zijn, zijn we in werkelijkheid wezens die veel meer communiceren en besluiten op basis van emoties. We kunnen dit misschien wel accepteren, maar tóch maken we steeds dezelfde fouten.

Wanneer wij iemand anders proberen te beïnvloeden of overtuigen doen we dat meestal op basis van rationele argumenten en feiten, terwijl ons brein (dus ook jouw gesprekspartner) hier maar beperkt gevoelig voor is. Vaak zijn het dan ook niet de feiten die een ander overtuigen maar de emoties die het irrationele brein beïnvloeden. Daniel Kahneman heeft over dit mechanisme het boek *Thinking Fast and Slow* (in het Nederlands: *Ons Feilbare Denken*) geschreven, waarin hij aangeeft

ImpactAll

dat mensen ca. 95% van hun dagelijks doen, laten en denken onbewust doen, terwijl zij slechts 5% van de tijd écht aan het nadenken zijn.



Betrekkningsniveaus

Zoals aangegeven zijn inhoudelijke argumenten niet altijd genoeg om een ander te beïnvloeden, effectief te communiceren of op één lijn te komen met je gesprekspartner. Het is daarom van belang om na te gaan waar de behoefte van je gesprekspartner zit. Hierin onderscheiden we vier niveaus, ook wel *betrekkningsniveaus*.



Door scherp te blijven op de behoefte van je gesprekspartner kun je communiceren op het juiste betrekkingniveau en vergroot je de kans dat je op één lijn met elkaar communiceert. Voor effectieve communicatie is het cruciaal om ruimte te geven aan andere betrekkingniveaus, ook al wil jij zelf vooral op inhoud communiceren. Dit heeft immers pas waarde als de andere niveaus in orde zijn.

Verschillende stijlen

Effectief communiceren en overtuigen is geen one-size-fits-all, maar schakelen tussen verschillende stijlen. Iedereen heeft een eigen natuurlijke stijl die soms goed werkt. De kunst van overtuigen is echter dat als jouw stijl niet werkt, dat je je kunt aanpassen naar een andere stijl. Met andere woorden: flexibel kunnen bewegen tussen verschillende overtuigingsstijlen. De stijl die je kiest is afhankelijk van het doel, de situatie en je gesprekspartner. Denk bijvoorbeeld aan de volgende situaties:

1. Het meenemen van jouw collega's in jouw idee om steun en draagvlak te vergroten
2. Een reeds besloten reorganisatie aankondigen

In beide situaties ben je mensen aan het overtuigen, en toch vraagt de eerste situatie om een andere toon dan de tweede situatie. Daarvoor kijken we naar de definitie "overtuigen" en de twee Engelse vertalingen van dit woord.



- **Convince** komt van het woord "overwinnen" en is meer gericht op het sterk naar voren brengen van eigen argumenten. Deze stijl past goed bij situatie 2, waarin je de reorganisatie aankondigt.
- **Persuade** komt van het woord "verleiden" en gaat meer uit van het stellen van vragen, op één lijn komen met de ander en laten inzien waar de raakvlakken liggen. Een stijl die past bij situatie 1, waarin je steun en draagvlak zoekt bij een grotere groep (de meerderheid).

Verschillende stijlen bij weerstand

Ook wanneer je weerstand ervaart van jouw gesprekspartner zijn er verschillende stijlen die je kunt inzetten. Er is niet één goede of verkeerde stijl, maar juist sprake van verschillende stijlen die je op verschillende momenten kunt gebruiken. Altijd hetzelfde doen bij weerstand betekent immers niet per definitie dat het ook werkt en kan de weerstand zelfs doen toenemen. Juist daarom is het schakelen tussen verschillende stijlen bij weerstand een belangrijke vaardigheid. We onderscheiden de volgende stijlen:

Samenwerken	• Zoeken naar gezamenlijk belang
Vragen stellen	• Open vragen stellen om erachter te komen wat belangrijk is • Vragen stellen om je gesprekspartner te kunnen sturen
Argumenten	• Convince (eigen argumenten gebruiken) • Persuade (argumenten die belangrijk zijn voor de ander)
Doordrukken	• Op assertieve wijze duidelijk maken wat er moet gebeuren
Als... dan...	• Dreigen met consequenties

Bovenstaande stijlen hoef je niet in volgorde van “licht” naar “zwaar” af te werken. Goed omgaan met weerstand is juist op- of afschalen wanneer de situatie daarom vraagt, en dus durven bewegen tussen de verschillende stijlen. In sommige gevallen is meer duidelijkheid nodig wanneer een constructieve houding niet werkt. In andere gevallen kan juist een “zachtere stijl” leiden tot inzicht in waar de weerstand vandaan komt.

Weerstand voorkomen

Natuurlijk is het hopen dat bovenstaande communicatiestijlen bij weerstand niet te vaak ingezet hoeven te worden. Weerstand voorkomen is immers fijner dan genezen.

Vaak ontstaat weerstand (bijvoorbeeld in vergaderingen) doordat de confrontatie aangegaan wordt op inhoud en standpunten enkel weerlegd worden in plaats van

overlegd. Om inhoudelijk een geschil aan te gaan maar tegelijkertijd de sfeer constructief te houden kun je een structuur van filosoof Daniel Dennett toepassen:

1. **Samenvatten** wat de ander zegt
2. **Overeenkomsten** benoemen
3. **Waardering** uitspreken naar de ander
4. **Benoemen** van het verschil van inzicht: *"het enige waar we nog uit moeten komen..."*

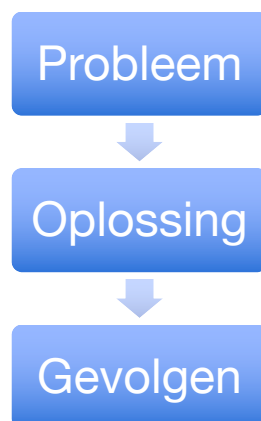
Strategisch opbouwen van argumenten

Zodra je voorstander bent van een bepaalde zaak en verandering wil, is het belangrijk om te bewijzen dat er in de huidige situatie **een probleem** bestaat. Dit brengt dus bewijslast met zich mee. Hiervoor zijn de volgende vragen belangrijk:

1. Wat is het probleem in de huidige situatie?
2. Hoe lost jouw oplossing het probleem op?
3. Wat zijn de positieve gevolgen van jouw oplossing?

Als je juist tegenstander bent van deze verandering is het belangrijk aan te tonen dat **de gevolgen** van bovenstaande oplossing ongewenst zijn. Hiervoor zijn de volgende vragen relevant:

1. Is er een probleem?
2. Zo ja: Waarom is de geboden oplossing niet de juiste?
3. Wat zijn de negatieve gevolgen van de geboden oplossing?



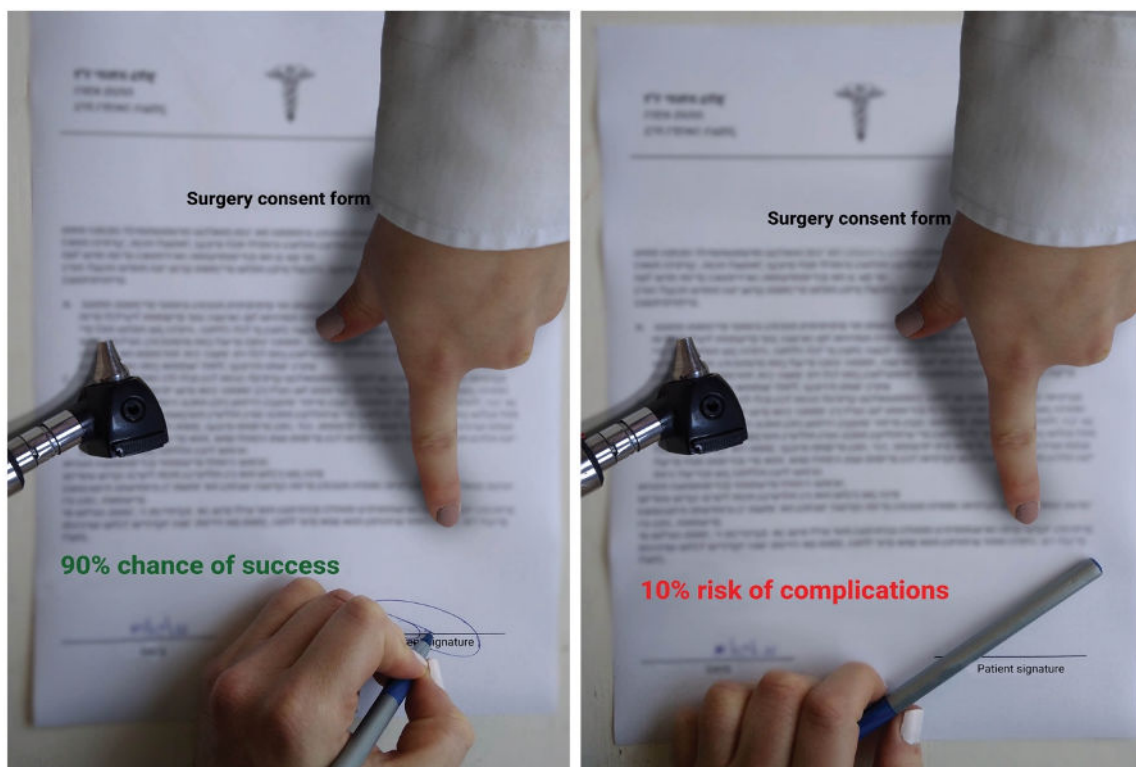
ImpactAll

Er wordt vaak gedacht dat overtuigen draait om feiten en logica, maar het is meer dan dat. Overtuigen is een kunst: de finesse van strategisch communiceren, soepel navigeren door uitdagende situaties en het perfect aanvoelen van gesprekspartners en luisteraars.

Taalgebruik en framing

Met taal kun je veel bereiken en taalgebruik beïnvloedt in grote mate op welke wijze jouw boodschap geïnterpreteerd wordt. Framing is een woord dat we vaak zien en soms een negatieve weerklank heeft. Framing moet je echter niet verwarren met het verdraaien van een boodschap.

Framing is juist het kiezen van bepaalde woorden die het gewenste beeld neerzetten. De stelregel bij framing is dan ook *TTT: Tell The Truth*. Je verdraait geen feiten maar gebruikt je taal- en woordkeuze zodanig dat het de luisteraar of lezer positief beïnvloed. Hieronder een tekstueel voorbeeld van framing:



Feitelijk staat er in bovenstaand voorbeeld hetzelfde. Maar door de positieve kant (hoog slagingspercentage) te belichten is het aannemelijker dat de gesprekspartner akkoord gaat dan wanneer meer aandacht geschonken wordt aan het negatieve aspect (kans op risico's).

De kracht van luisteren

Naast een boodschap krachtig en effectief vertellen is ook luisteren een cruciale vaardigheid bij effectief communiceren. Juist omdat ieder mens altijd wel een mening of standpunt heeft, is oprecht en actief luisteren ontzettend lastig. Hieronder een onderscheid in vier verschillende niveaus van luisteren:



- **Negeren** heeft in feite weinig met luisteren te maken. Je luistert niet en negeert het standpunt of de mening van een ander
- **Selectief luisteren** is een niveau waarop je vooral bezig bent met je eigen standpunt en niet actief luistert naar wat de ander zegt. Je focus ligt op jezelf en op wat je wil horen.
- **Strategisch luisteren** is een niveau waarop je doelgericht aan het luisteren bent. Je focus ligt bij het bereiken van jouw doel (bijvoorbeeld informatie om een mening te vormen, standpunten verkrijgen om te weerleggen).
- **Begrijpend luisteren** is een aandachtige en empathische wijze van luisteren. Je geeft de spreker volledige verbale- en non-verbale aandacht. Je focus ligt op het begrijpen van de volledige boodschap.

Een bekende techniek die kan helpen bij goed luisteren (mits oprecht!) is *LSD*.

L	• Luisteren
S	• Samenvatten
D	• Doorvragen

Hoe vang je een rat?

Gesprekken en discussies kunnen ernstig ontregeld raken door rattenstreken – of beter: drogredenen. Dit zijn onredelijke, onjuiste of bedrieglijke redeneringen. Drogredenen leiden af van de inhoud, met als gevolg dat de discussie vertroebelt. Het signaleren van drogredenen is een belangrijke vaardigheid. Zo kun je regie pakken over de situatie en de discussie terugsturen naar de inhoud.

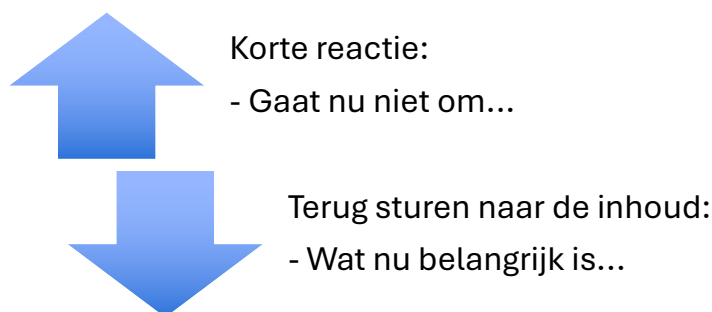
Stap 1: signaleren

Veel voorkomende drogredenen zijn:

- **Persoonlijke aanval:** *“Wat ben je nog jong!”, “Dit doe je alleen maar omdat je er zelf voordeel bij hebt!”, “Je werkt hier nog niet eens een jaar!”*
- **Hellend vlak:** *“Als we dit gaan doen dan gebeurt ... en is het hek van de dam!”*
- **Verschuiven van bewijslast:** *“Hoe weet je zeker dat dit werkt?”, “Hoe gaan we dan om met... (klein detail)?”*
- **Stroman:** *“Dus wat jullie voorstellen is ...(misinterpretatie)?”*
- **Stok:** *“Als ik jullie was zou ik dit niet doen, want dan...(bedreiging)”*
- **Uitvoeringsblokkade:** *Alle mogelijke praktische bezwaren aandragen*
- **Zieligheidsargument:** *“Dat kunnen we de medewerkers toch niet aandoen, want...”*
- **Verkeerde vergelijking:** *Ander onderwerp erbij halen om te ontregelen*

Stap 2: Neem regie

Het nemen van regie doe je door een korte reactie te geven en de discussie weer terug te sturen naar de inhoud:



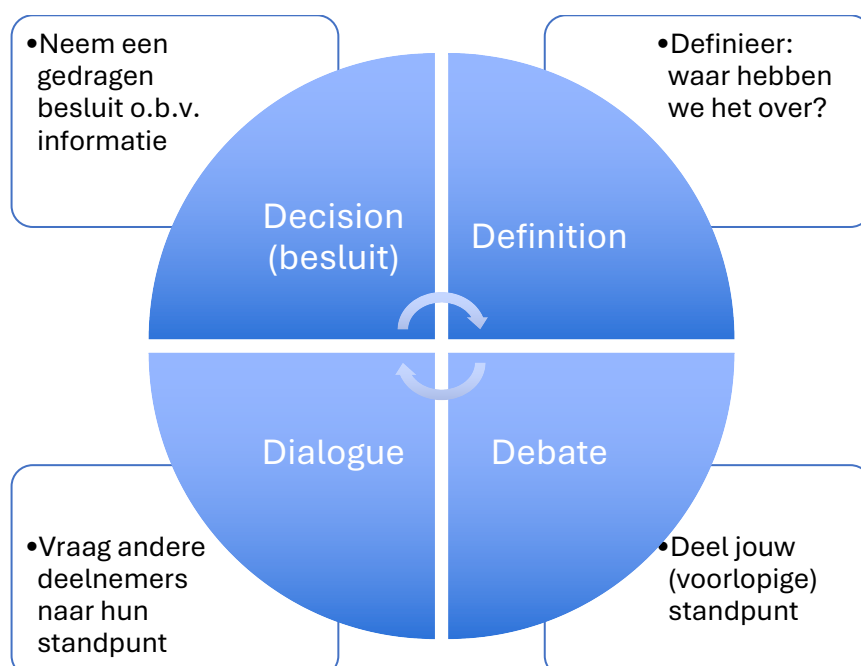
Geef hierbij zo min mogelijk ruimte aan de drogreden door zeer duidelijk te zijn tijdens het terugsturen naar de inhoud. Te veel aandacht geven aan de drogreden of onduidelijk terugsturen zorgt ervoor dat de drogreden centraal komt te staan.

Groepsdynamiek

Communiceren met jezelf is het makkelijkst, je krijgt immers altijd bijval voor jouw eigen idee. In realiteit heb je in communicatie altijd te maken met anderen en vaak ook met andere meningen. Dat maakt communicatie lastig, maar ook boeiend. Al helemaal als het om een groep gaat met meerdere afwijkende standpunten. Het komen tot een gedragen besluit met verschillende meningen is dan ook een kunst op zich. Valkuilen hierin zijn vaak:

- Deelnemers aan het gesprek worden niet uitgenodigd om een zienswijze/mening te uiten of standpunt in te nemen.
- Deelnemers aan het gesprek delen wel hun zienswijze of standpunt maar er wordt te weinig begrip voor getoond. Hierdoor willen deelnemers zich niet committeren aan een ander standpunt.
- Er worden besluiten genomen zonder overeenkomsten te benoemen in diverse standpunten. Daardoor kunnen deelnemers met een tegengesteld standpunt zich niet vinden in de uitkomst.

Een model dat gebruikt kan worden bij het nemen van gedragen besluiten in groepen is het 4D-model. Schematisch ziet dit model er als volgt uit:



Voor het juist volgen van het 4D-model is nog een 5^e D nodig: *Discipline*. Het is belangrijk om alle deelnemers de ruimte te geven om hun (voorlopige) standpunt te laten delen en hun zorgen te delen. Het is aantrekkelijk om hier direct op te reageren maar juist dan loop je het gevaar dat de besluitvorming ineffectief verloopt en daarmee de kans op een gedragen besluit kleiner wordt.

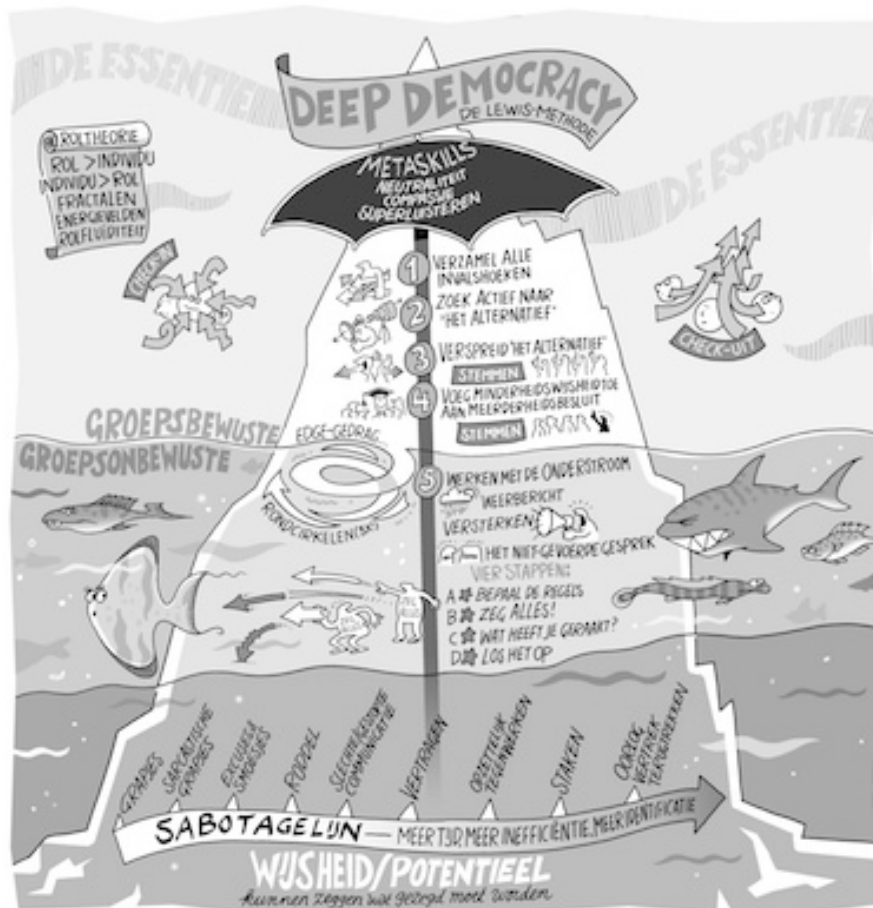
Deep Democracy

Een methode die kan helpen bij gedragen besluitvorming is *Deep Democracy*. Dit gaat over besluitvorming met aandacht en waardering voor andere opvattingen en ongehoorde meningen. Er wordt uitgegaan van de kracht van weerstand, waarin weerstand gezien wordt als ongehoord geluid. Vanuit Deep Democracy is het idee om weerstand en conflicten te benoemen en aan te gaan in plaats van eromheen te lopen of er geen plaats aan te geven.

In groepsdynamiek gebeurt veel, zeker wanneer mensen zich in een groep niet gehoord en gezien voelen, of de indruk hebben dat hun mening er niet toe doet. Het gaat wringen wanneer deze meningen niet in lijn liggen met het meerderheidsstandpunt. Dit wordt vaak niet openbaar besproken maar bijvoorbeeld met collega's onderling met dezelfde mening, waardoor de weerstand groeit. In Deep Democracy wordt in dit soort gevallen gesproken over *de onderstroom*. Denk bijvoorbeeld aan de volgende situaties:

1. Iemand heeft een mening over een bepaald thema en klaagt hierover bij de koffiemachine, maar tijdens de vergadering spreekt hij/zij zich niet uit.
2. Tijdens een vergadering stemt iemand in met een voorstel maar in de praktijk wordt het niet uitgevoerd en verzint hij/zij allerlei smoesjes waarom het niet kan.

Wanneer de onderstroom (verschillen in mening) boven water komt drijven is er vaak al een diepe kloof geslagen tussen het meerderheids- en minderheidsstandpunt. Dit leidt tot gedoe, gemopper en geruzie op werk. In iedere organisatie speelt dergelijke dynamiek. Deep Democracy gelooft in het voorkomen van escalatie door verschillen te benoemen en benutten. Juist daarom is het belangrijk om in een vroeg stadium het conflict op te zoeken.



Geweldloze Communicatie (GVC)

Geweldloze communicatie (GVC) is ontwikkeld door psycholoog Msarshall Rosenberg. Dit is een communicatiestijl die gericht is op verbinding, wederzijds begrip en respect. In plaats van oordelen, beschuldigen of eisen helpt GVC om op een open, empathische en respectvolle manier met elkaar in gesprek te gaan. GVC is een waardevol hulpmiddel in professionele contexten, vooral wanneer er spanning of conflict heerst. GVC bestaat uit vier duidelijke stappen:

1. **Waarneming** – beschrijf objectief wat je ziet of hoort, zonder oordeel.
"Ik merk dat het rapport dat je dinsdag zou inleveren nog niet is aangeleverd."
2. **Gevoel** – benoem wat je daarbij voelt.
"Dat geeft mij een gevoel van frustratie en onzekerheid."
3. **Behoefte** – vertel welke behoefte er onder dat gevoel ligt.
"Ik heb behoefte aan duidelijkheid en betrouwbaarheid in onze samenwerking."
4. **Verzoek** – Formuleer een concreet en positief verzoek.
"Zou je kunnen aangeven wanneer ik het rapport uiterlijk kan verwachten?"

ImpactAll

Voorbeeld uit de praktijk

Stel: een collega of medewerker komt zijn afspraken niet na. Je kunt de *traditionele aanpak* hanteren of gebruik maken van *geweldloze communicatie*. De traditionele methode werkt vaak minder effectief.

Traditionele aanpak:

"Jij doet ook nooit iets op tijd! Dit is al de derde keer dat je je werk niet af hebt! Wanneer ga je nou eens doen wat je moet doen?"

Geweldloze communicatie:

*"Ik zie dat de planning van het project meerdere keren vertraagd is omdat jouw onderdelen niet op tijd klaar zijn (**waarneming**). Ik voel me daar gestrest en teleurgesteld over (**gevoel**). Ik heb de behoefte aan samenwerking met jou en voortgang binnen het team (**behoefte**). Zou je met mij kunnen bespreken wat je nodig hebt om je deadlines wel te halen, of hoe we dit anders kunnen aanpakken (**verzoek**)?"*

Door op deze manier te communiceren nodig je de ander uit tot samenwerking in plaats van verdediging. Geweldloze communicatie bevordert niet alleen de effectiviteit, maar ook een prettige en gezonde werksfeer.

Boeken

- Presenteren als een Leeuw (Ilona Eichhorn)
- Thinking fast and slow (Daniel Kahneman)
- Daring to lead (Brené Brown)
- Biografie Barack Obama
- Ontspanningsinstructie (Van Dixhoorn)
- Ruimer ademen, vrijer leven (Yvonne Esser)
- In plaats van praten (Peter van der Geer)
- Deep Democracy (Jiske Kramer)
- Overtuigend Debatteren (Sharon Kroes en Peter van der Geer)
- The unbearable lightness of being (Milan Kundera)

Youtube

Ons beperkte brein:

<https://www.youtube.com/watch?v=U1saQoMRD8A>

Charisma:

<https://www.youtube.com/watch?v=SEDvD1IICfE&list=PLx4TMxyk579L2Dssr-8LWHfezhWsMISc4&index=2&t=283s>

Houding:

<https://www.youtube.com/watch?v=Ks-Mh1QhMc&list=PLx4TMxyk579L2Dssr-8LWHfezhWsMISc4&index=11>

The naked truth:

https://www.youtube.com/watch?v=MvVfj0ov8k8&list=PLx4TMxyk579L_gZZ68bNxtztqiK8iZ_dce&index=2&t=1s

Persuasion:

https://www.youtube.com/watch?v=DGdDQrXv5U&list=PLx4TMxyk579L89s1fE3_eGQyR1U_AnPVq3&index=2&t=26s

Rattenstreken (uit de oude doos):

https://www.youtube.com/watch?v=tMxS_xSKujU

Omgaan met een persoonlijke aanval:

<https://www.youtube.com/watch?v=fJhCjMfRndk>