

14

BESTUURSWERK BINNEN SCOUTING

COMMUNICATIE EN GESPREKSTECHNIEKEN



Scouting

ook voor andere
KADER
leden

COMMUNICATIE EN GESPREKSTECHNIEKEN

COLOFON

© 1995 Vereniging Scouting Nederland

Uitgave:

Scouting Nederland, Leusden 2000.

De modulenreeks Bestuurswerk binnen Scouting is ontwikkeld op basis van het gewestelijke modulenaanbod voor bestuurders. De reeks kwam tot stand in samenwerking met de gewestelijke commissies voor Niet-Direct Leidinggevend.

Opmerking:

Binnen Scouting Nederland is de structuur aan het veranderen. De districten en gewesten worden omgevormd tot regio's. In deze modulenreeks wordt de nieuwe term 'regio' gebruikt. Maar waar 'regio' staat, kan ook nog 'district' of 'gewest' worden gelezen.

Auteur:

Deze module is geschreven door Jos Tendyck. Jos is andragoog en geïnteresseerd in communicatieprocessen. Hij werkt op het gebied van video, film en theater in Amsterdam. Uit interesse voor Scouting Nederland heeft hij deze module geschreven.

Eindredactie:

Hennie Grol
Gerben J. Sas
Angelique Verhoeff

Aan deze module werkten verder mee:

Rien Adriaanse
Martelli van Velthuysen

Illustraties:

Ad Oskam

Vormgeving:

Peter la Roi

Druk:

Ted Gigaprint, Almere

De omslag van deze module is gemaakt van vijftig procent recycled en ontinkt oud papier en vijftig procent TCF-pulp (100% chloorvrij gebleekt). Deze module is gedrukt op chloorvrij papier.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	4
Deel I Inleiding communicatie	5
1 Communiceren	7
1.1 Verbale en non-verbale communicatie	7
1.2 Inhoud en relatie	8
1.3 Conclusie	10
2 Communicatie als proces	11
2.1 Procesbeschrijving	11
2.2 Conclusie	14
3 Communicatiestoornissen	15
3.1 Tweezijdige communicatie	15
3.2 Het referentiekader	16
3.3 De sfeer van het proces	20
3.4 Het Johari-venster	20
3.5 Storingen	23
3.6 Tips	24
4 Groepsgesprekken	25
4.1 Communicatieniveaus	25
4.2 Communicatiestoornissen in groepen	26
4.3 Sociogram	27
4.4 Verstoorde relaties	28
4.5 Conclusie	29
4.6 Observatielijst communicatieniveaus	29
Deel II Inleiding gesprekstechnieken	31
5 Communicatietechnieken	33
5.1 Spreken voor een groep	33
5.2 Actief luisteren	37
5.3 Het leiden van groepsgesprekken	39
6 Bijzondere gesprekken: kritieken	41
6.1 Kritiek en persoonlijke feedback	41
6.2 Kritiek geven	42
6.3 Kritiek ontvangen	43
6.4 Het slecht-nieuws-gesprek	44
7 Literatuurlijst	47
Bijlage Checklist zwakke en sterke kanten eigen communicatie	48
Maatwerk voor bestuurders binnen Scouting	50

INLEIDING

Voor je ligt de brochure Communicatie en Gesprekstechnieken, die deel uitmaakt van de modulenreeks Bestuurswerk binnen Scouting. Deze reeks bestaat sinds 1995 en wordt voortdurend uitgebreid. Deze brochure is een herziene druk van de eerste uitgave. In deze herdruk zijn de resultaten van een lezersonderzoek, de regiovorming en de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van communicatie en gesprekstechnieken verwerkt.

Deze module is bedoeld voor bestuurders op groeps- en regioniveau en teamleiders en -coördinatoren die onzeker zijn over hun eigen communicatie of gewoon geïnteresseerd zijn in communicatievraagstukken. De posities die deze mensen innemen binnen Scouting Nederland, zijn erg belangrijk omdat zij zich in de regel als een spin in het communicatienetwerk van Scouting bevinden. Ze hebben binnen de organisatie op alle niveaus contacten: met mensen op groeps- en regioniveau zoals (collega) bestuurders, teamleiders en coördinatoren. Zij zijn ook degenen die de belangen van hun teams naar andere diensten toe behartigen. Ze spreken namens hun collega's met adviseurs, stafmedewerkers, gemeenteraadsleden enz.

Deze module bestaat uit twee delen. Het eerste gaat over communicatie. In dit deel wordt uitgelegd wat dit is, welke vormen van communicatie er zijn en hoe het communicatieproces verloopt. Verder wordt uitgelegd welke storingen er bij het communiceren kunnen optreden en hoe je deze storingen kan oplossen.

Deel twee gaat over gesprekstechnieken. Achtereenvolgens komen aan de orde: het spreken voor een groep, actief luisteren en het leiden van groeps gesprekken. Ook wordt er in dit deel aandacht besteed aan het voeren van bijzondere gesprekken zoals het geven van kritiek en feedback en het slecht-nieuws-gesprek. Tot slot is er als bijlage een handige checklist waarmee je de zwakke en sterke kanten van jouw manier van communiceren kunt analyseren.

In aanvulling op deze module, is het raadzaam ook de modulen Effectief Vergaderen en Conflicthantering te lezen.

INLEIDING COMMUNICATIE

mee-delen

Waar mensen samen zijn en samen dingen doen, beïnvloeden ze elkaar, dit wil zeggen: ze maken duidelijk wat ze van elkaar verlangen. Dat is mogelijk dankzij communicatie. Communicatie maakt handelingen tussen mensen mogelijk, door te communiceren kunnen we samenwerken. Communicatie betekent letterlijk: mee-delen, laten delen in. Bij communicatie proberen we iemand anders dus deelgenoot te maken van onze gedachten, gevoelens, wensen of verlangens. Op het eerste gezicht is communicatie niet meer dan het overbrengen van een **boodschap** door een persoon A (**zender**) aan een persoon B (**ontvanger**). Communicatie is daarom wel gedefinieerd als **interactie door middel van boodschappen**.

doel

Communiceren heeft altijd een doel. Met onze boodschappen willen we altijd iets bereiken. Communicatie kan onderhoudend, instruerend of informatief zijn, maar ook een beoordeling van iemands gedrag. Het bijeenzijn van mensen wordt in deze gevallen gemotiveerd door de **gespreksinhoud**. Vaak heeft communiceren de bedoeling tot wat meer persoonlijk contact met iemand te komen, is een gesprek een middel tot een goede verstandhouding tussen mensen, een bevestiging van een bepaald wij- of groepsgevoel.

Inmiddels communiceren we al zo lang en zo vanzelfsprekend, dat communicatie nauwelijks extra aandacht behoeft. Toch ontstaan - ongewild of gewild - vaak misverstanden tijdens communicatieprocessen.

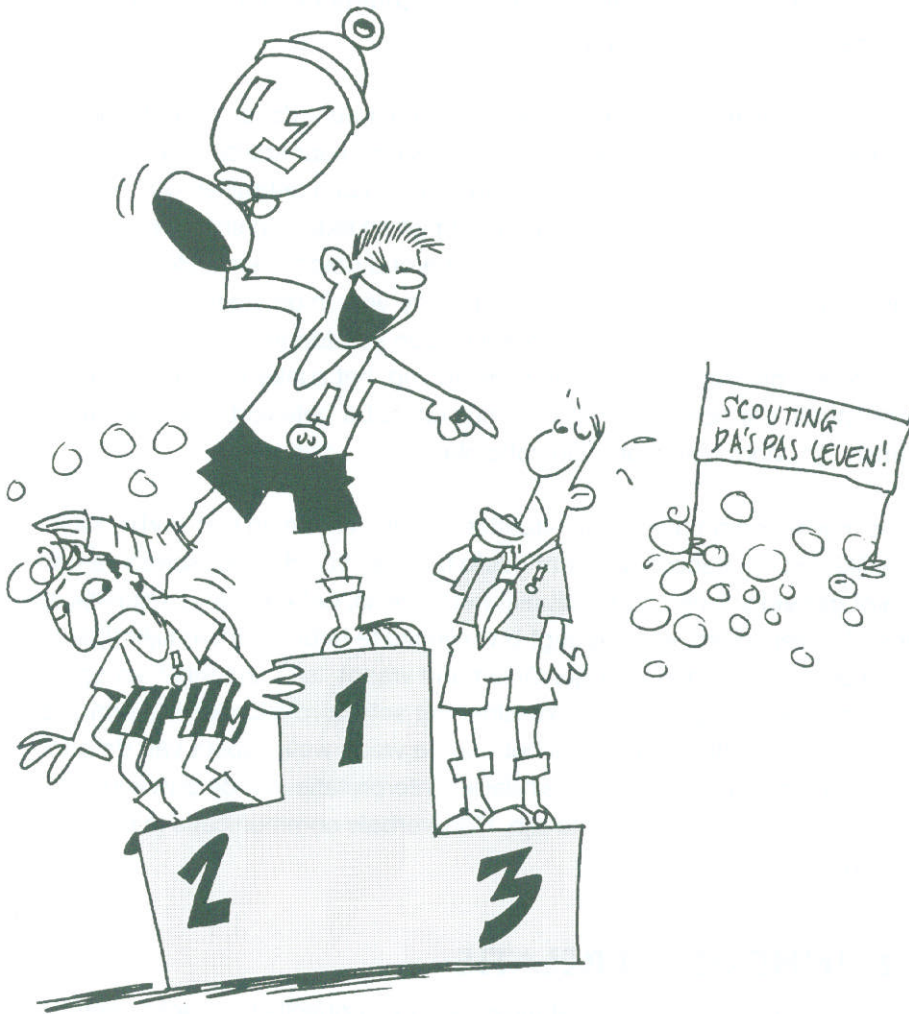
misverstanden

Bijvoorbeeld: als blijkt dat wat we willen zeggen niet overkomt, of wanneer we de dingen die we eigenlijk willen zeggen, niet durven uitspreken. En ook bij het ontvangen gaat er wel eens wat mis, wanneer we b.v. net doen of we iets snappen terwijl we er eigenlijk niets van begrijpen. Dergelijke storingen in het communicatieproces hebben rechtstreekse gevolgen voor de handelingen die voortkomen uit onze communicatie. Het **effect** of het resultaat van communicatie is anders dan hetgeen de zender bedoelt.

1 COMMUNICEREN

interactie

Er zijn verschillende manieren om een boodschap over te brengen. Radio, televisie en een brief zijn voorbeelden van eenzijdige communicatie. Een telefoontje en een gesprek zijn voorbeelden van tweezijdige communicatie. In het eerste geval is er geen, in het tweede geval is er wel persoonlijke interactie tussen zender en ontvanger. Met het begrip interactie bedoelen we hier uitwisseling.



Uitwisseling van boodschappen hoeft niet bewust te gebeuren. Soms van gen we bijvoorbeeld op een perron een boodschap op, die de zender helemaal niet voor ons bedoeld heeft. In alle gevallen geldt echter: er is pas sprake van communicatie, wanneer de boodschap of informatie van de zender de ontvanger daadwerkelijk bereikt. Wanneer we in deze module spreken van communicatie, dan hebben we het telkens over een **bewuste uitwisseling van boodschappen tussen mensen.**

1.1 VERBALE EN NON-VERBALE COMMUNICATIE

Om bedoelingen weer te geven, gebruiken we woorden: 'Wilt u me misschien helpen?', 'Mag ik er even langs, alstublieft?', 'Ik wil het over iets anders hebben', 'Geef me dat boek even?' Communiceren is echter meer dan alleen iets zeggen. 'Geef me dat boek even?' hoeft inderdaad niet meer te betekenen dan een verzoek het boek aan te geven. Maar het kan ook betekenen: 'Wat praat je nu toch allemaal onzin. Dat staat helemaal niet in dat boek!' Er wordt vaak méér gecommuniceerd dan er feitelijk gezegd wordt.

non-verbaal

verbaal

Wat de woorden echt betekenen, leiden we vooral af uit andere dingen, zoals de toon waarop iets gezegd wordt en de gebaren en gezichtsuitdrukkingen die ermee gepaard gaan. Een glimlach of knipoog kan de betekenis van de woorden verzachten. Deze vorm van communiceren door lichaamsgedrag noemen we **non-verbale communicatie** (communicatie zonder taal). Tot non-verbale communicatie rekenen we datgene wat we niet met woorden meedelen: lichaamstaal, maar ook b.v. toonhoogte, luidheid, pauzes en intonatie (beklemtone). Dit ter onderscheiding van **verbale communicatie**, communicatie met woorden: praten, lezen, schrijven.

Kinderen bereiken eerder dan volwassenen het punt dat ze er met woorden niet meer uitkomen. Wanneer we dan ook kijken naar spelsituaties waarin kinderen ruzie maken, zien we dat ze hun hele lichaam gebruiken om 'te zeggen' hoe het er voor staat. Ze steken hun tong uit en iedereen snapt wat dat betekent. Non-verbale communicatie is een oeroud mechanisme. Bewust of onbewust vertelt het ons haast vlekkeloos hoe de vork in de steel zit. Aan alles wat het lichaam doet, hechten we betekenis: een spottende glimlach, onrustig trommelen met de vingers op de stoelleuning, het zoeken of ontwijken van oogcontact, enz. Elk gedrag is communicatie. Dit betekent ook: waar mensen samen zijn, vindt altijd communicatie plaats.

In de meeste communicatieve situaties treden verbale en non-verbale aspecten tegelijkertijd op. Essentieel is dat beide facetten van de boodschap samen een **zinvol geheel** vormen. Waar dit niet het geval is, ontstaat onvermijdelijk spanning of onzekerheid. Iemand zegt b.v. alle tijd te hebben, maar kijkt tijdens het gesprek steeds op zijn horloge. Of iemand vraagt 'Is er iets mis?' en op onvriendelijke en spottende wijze klinkt het antwoord 'Hoe kom je erbij?' Bij dergelijke tegenstrijdigheden, is het dus de vraag welk aspect van de boodschap beslissend is voor de uiteindelijke interpretatie van de ontvanger. Dat blijkt het non-verbale aspect te zijn. Non-verbale communicatie is dus erg belangrijk.

1.2 INHOUD EN RELATIE

Communiceren is meer dan het uitwisselen van zinvolle boodschappen. De inhoud van de boodschappen 'Mag ik er eens even langs, alstublieft' en 'Ga eens even opzij' komt b.v. op hetzelfde neer. De verschillende formulering duidt echter op een ander belangrijk aspect van communicatie, nl. door te communiceren treden zender en ontvanger in relatie met elkaar. Communicatie heeft dus een **inhoudsaspect** en een **relatie-aspect**.

Er zijn wel tientallen mogelijkheden om iemand te vragen of je mag passeren. Inhoudelijk hebben ze ongeveer dezelfde strekking, maar in relatie tot de ontvanger kunnen de mogelijkheden variëren van een vraag, een vriendelijk verzoek, een suggestie of een bevel. Kort gezegd: het inhoudsaspect betreft - **wat**- er gezegd wordt en het relatie-aspect -**hoe**- het gezegd en ervaren wordt. Verbale communicatie zegt vooral iets over de inhoud van de boodschap, de relatie tussen zender en ontvanger komt vooral tot uiting in non-verbaal gedrag.

wat en hoe

De boodschap 'Ik heb wel zin in een kop koffie', laat inhoudelijk niets aan het toeval over. Maar wat zegt deze boodschap, gesproken door een ervaren groepsbegeleider tegenover een beginnende vrouwelijke teamleider, over hun relatie? Bedoelt de groepsbegeleider 'Ik vind dat jij een kop koffie moet zetten' of 'Laten we ergens anders onze discussie voortzetten met een kop koffie erbij'?



relatie

Wat betekent dit nu? De inhoud bepaalt onze relatie, maar er is een wisselwerking. Immers, wát we zeggen en hòe we dat doen, wordt ook door onze relatie bepaald. Bovendien zijn mensen er vaak niet alleen op uit een gedachte over te brengen, maar ook de relatie met de ander te bevestigen of te wijzigen.

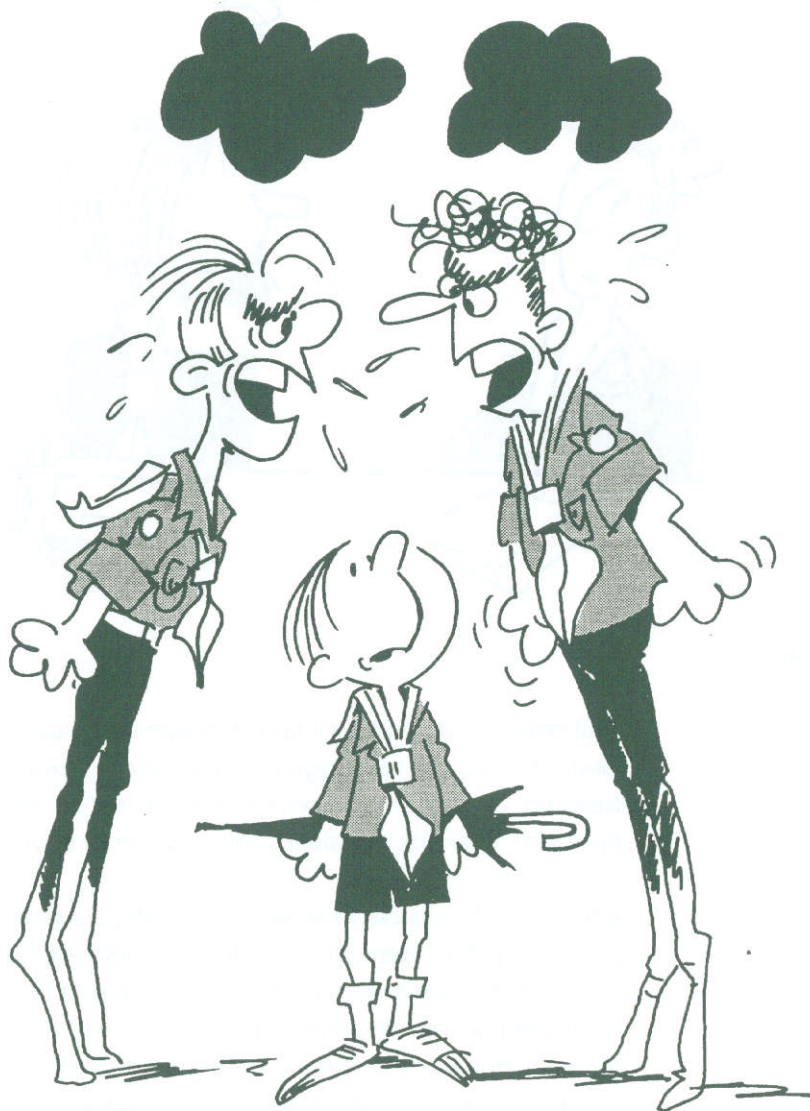
Een (klassiek) voorbeeld is dat van de arts, die tegen zijn patiënt in vaktaal praat. De patient begrijpt niet wat hij nu werkelijk heeft, maar voelt zich ook nog eens dom en onwetend. De arts benadrukt hiermee dus zijn eigen superioriteit. Het kan ook zijn, dat de arts het eigenlijk niet weet en dat op deze manier, door wartaal uit te slaan, probeert te verbergen. Er zijn zo nog meerdere redenen te bedenken waarom de arts op deze manier met de patient 'communiceert'. Anderzijds staan we niet vreemd te kijken als twee artsen in dergelijk vakjargon gedachten uitwisselen.

bevestigen van posities

Bij in relatie treden, gaat het niet alleen om het bevestigen van posities tussen mensen. Het betreft allerlei facetten die tussen mensen spelen, zoals sympathie of antipathie, vertrouwen of wantrouwen, interesse of desinteresse, afstand of intimiteit, bekend of onbekend zijn met elkaar.

1.3 CONCLUSIE

Gedachten en gevoelens maken we niet alleen kenbaar met woorden maar ook met ons lichaam. Communiceren gebeurt op verbale en non-verbale wijze. Beter is het misschien te zeggen, dat communicatie **een reeks verbale en non-verbale gedragingen** van zender en ontvanger is. Sommige van die gedragingen verwijzen naar de **inhoud** van de boodschap, andere gedragingen zeggen iets over de **relatie** tussen zender en ontvanger.

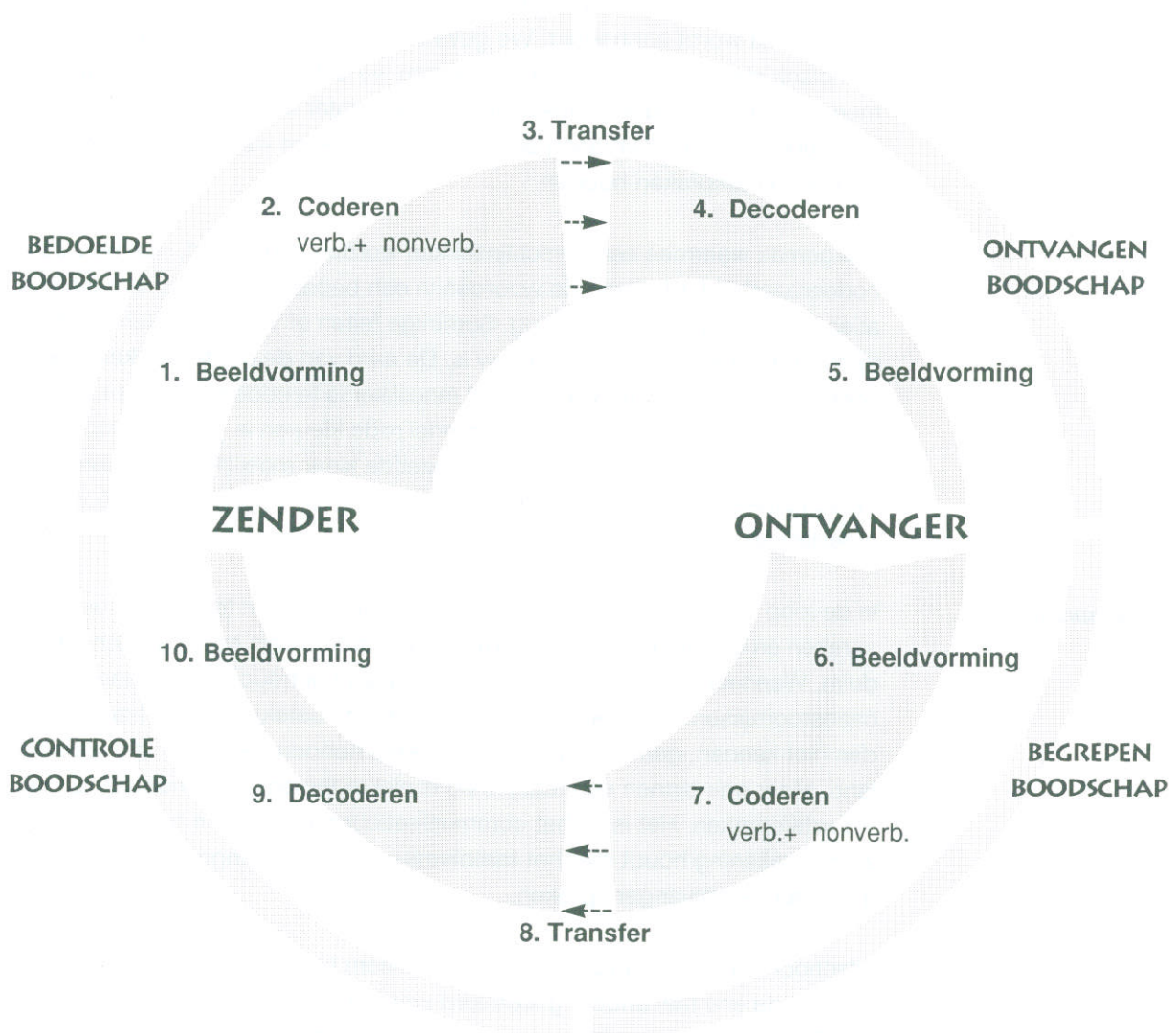


2 COMMUNICATIE ALS PROCES

initiatief

Het communicatieproces begint bij de zender. De zender neemt het **initiatief** en is **verantwoordelijk** voor het verloop van het gehele proces. We spreken van goede communicatie wanneer zender en ontvanger dezelfde betekenis geven aan de gebruikte woorden en gebaren. Waar dat niet het geval is, is sprake van een communicatiestoring.

Bij het uitwisselen van boodschappen tussen een zender en een ontvanger, ziet het communicatieproces er als volgt uit:



2.1 PROCESBESCHRIJVING

Stap 1: Bij de zender ontstaat een bepaald **beeld**, idee of voorstelling van wat hij de ontvanger wil meedelen. Hij heeft een **bedoelde boodschap**.

Stap 2: Dit beeld vertaalt de zender in een **code**. Deze code is meestal verbaal of non-verbaal.

Een voorbeeld uit Winnie de Poeh:

'Wel', zei Uil, 'De geijkte procedure in zulke zaken is de volgende.'

'Wat wil dat zeggen: "gekke proosduur" ' vroeg Poeh. 'Want zie je, ik ben een beer met maar een Heel Klein Beetje Verstand en lange woorden, daar heb ik Last mee.'

'Het wil zeggen: "dat, wat er gedaan moet worden" ' '

'Nou, als 't dát betekent, dan heb ik er vrede mee,' zei Poeh nederig.

code

Wat is een code? Een code is een woord of een gebaar waarmee een bepaald verschijnsel wordt aangeduid. We geven een instrument waarmee je spijkers in een plank slaat, de code 'hamer'. Waarom we dat instrument een 'hamer' noemen en niet een 'beitel', is toevallig. We zijn echter aan de afgesproken codering gebonden. Door ervaring en leerprocessen leren we ons steeds beter aan deze woordafspraken houden.

coderen

Het gemak waarmee een verschijnsel kan worden aangeduid, noemen we codeerbaarheid. We leren de woorden in een bepaalde context, in zekere situaties, in een bepaalde omgeving. Sommige feiten of verschijnselen zijn moeilijk te coderen omdat de situatie nieuw is. De aard van de omgeving kan ook de oorzaak zijn dat het ene verschijnsel moeilijker is te coderen dan het andere. Een kleur groen benoemen tussen allerlei rode kleuren is gemakkelijk, maar temidden van allerlei tinten groen is diezelfde kleur moeilijker te coderen. Verschijnselen die we aanduiden met 'verdrietig' of 'eenzaam', zijn b.v. ook moeilijk van elkaar te scheiden.

woordafspraken

In de loop van ons leven leren we steeds meer woorden (codes) en woordafspraken en dat geldt ook voor sommige gebaren, zoals het opsteken van onze duim. Wanneer we ons niet aan de woordafpraak houden, ontstaan communicatiestoornissen. Wanneer gesprekspartners de betekenis van elkaars woorden niet kennen, gaat het mis. Dat probleem hebben we vooral in het buitenland. Maar ook binnen een taalgebied is niet iedereen op de hoogte van alle woordafspraken. Het is bij het communicatieproces daarom belangrijk dat de zender rekening houdt met het **taalniveau** van de ontvanger. Hij moet dus de 'taal' van de ontvanger spreken.

cultureel bepaald

Ofschoon talen te leren zijn, blijft het probleem bestaan dat bepaalde verschijnselen in de ene taal anders gecodeerd worden dan in de andere taal. Zo hebben Eskimo's veel woorden voor 'sneeuw' en Arabieren wel 6000 woorden voor 'kameel'. Kennelijk zijn er zeer veel verschillende kenmerken waaraan soorten kamelen te onderscheiden zijn. Arabieren hebben bij elk nuanceverschil aan één woord genoeg. Wij moeten een uitgebreide beschrijving geven, om die ene kameel die we willen huren, te coderen. **De manier waarop gecodeerd wordt, is cultureel bepaald. Daardoor komt het dat personen die tot dezelfde cultuur behoren, vaak dezelfde dingen 'zien'.**

transfer

Stap 3: De overdracht van de code, ook wel **transfer** genoemd. De transfer is een natuurkundig proces. Geluids- en lichtfrequenties bereiken de zintuigen van de ontvanger. De werking van de zintuigen is afhankelijk van de concentratie van de ontvanger. Lawaai kan de transfer ernstig verstoren.

decoderen

Stap 4: De boodschap wordt door de ontvanger **gedecodeerd**. De ontvanger wordt zich na de waarneming bewust, dat hij verbale en non-verbale signalen ontvangen heeft. Hij geeft een bepaalde betekenis aan hetgeen hij waarneemt.

Nog meer Winnie de Poeh.



'Wat doe jij het allerliefst op de hele wereld, Poeh?'

'Het allerliefste...' zei Poeh en toen moest hij eerst eens even nadenken. Want al was Honing eten iets vreselijks prettigs, er was toch één ogenblikje, vlak voor je begon, dat nog prettiger was, maar hij wist niet hoe dat heette.

En toen dacht hij, dat bij Janneman Robinson zijn iets heel plezierigs was en als je Knorretje bij je had, was dat ook erg prettig. En toen hij alles goed had uitgedacht, zie hij: 'Wat ik het allerprettigst op de hele Wereld vind, dat is als Ik en Knorretje naar Jou toe-gaan en als Jij dan zegt: "Wat denk je van een hapje van het een of ander" en ik zeg dan: "Daar heb ik niets op tegen, en jij, Knorretje?" en als het dan zo'n zoemerige dag buiten is en de vogels zingen...'

Wat is decoderen? Decoderen is het omgekeerde van coderen. Bij een woord of code maken we een voorstelling van hetgeen het woord aangeeft. Wanneer iemand vraagt of je je baret wil opzetten, dan weet je dat met het woord 'baret' een bepaald type hoofd-

deksel wordt bedoeld en met 'opzetten' de beweging om iets ergens op te zetten, in dit geval: op je hoofd.

ontvangen boodschap

Stap 5: Onmiddellijk na het bewustworden en het decoderen ontstaat er bij de ontvanger een beeld van de boodschap. We noemen dit de **ontvangen boodschap**.

Intermezzo: bij eenzijdige communicatie, bijvoorbeeld bij het schrijven van een brief, bij radio of televisie, maar ook b.v. bij het geven van instructies of een vel papier met regels, houdt het communicatieproces nu op. Het mag duidelijk zijn dat deze vorm van communicatie snel werkt maar niet erg effectief is. Er is namelijk geen controle of de bedoelde boodschap op de juiste manier begrepen wordt. In de meeste gevallen waar mensen samenwerken, veranderen zender en ontvanger nu echter van rol. De ontvanger wordt zender en de zender wordt ontvanger.

Stap 6: De ontvanger interpreteert of maakt een beeld van **de ontvangen boodschap**. Deze gaat nu dienst doen als **bedoelde boodschap** en wordt teruggekoppeld naar de zender, als een reactie van de ontvanger.

Stap 7: De ontvanger die nu zender is geworden, vertaalt zijn boodschap in een **verbale en non-verbale code**.

Stap 8: Verbale en non-verbale codes worden overgebracht en via de zintuigen van de zender (die nu als ontvanger dienst doet) opgevangen.

Stap 9: De ontvangen verbale en non-verbale codes worden door de ontvanger **gedecodeerd**.

Stap 10: Bij de ontvanger, eigenlijk de oorspronkelijke zender, ontstaat een beeld. We noemen dit de controleboodschap. Pas nu kan de zender zijn bedoelde boodschap vergelijken met de ontvangen controleboodschap. Op dit moment weet b.v. een leidinggevende zeker of de ontvanger heeft opgepikt wat hij bedoelde te zeggen.

2.2 CONCLUSIE

tweezijdige communicatie

Wanneer alle stappen zijn doorlopen, spreken we van **tweezijdige communicatie**. Deze vorm van communicatie verloopt langzamer, maar is veel betrouwbaarder dan eenzijdige communicatie. Het effect van tweezijdige communicatie is groter.

Leidinggevendenden, die o.a. de taak hebben iets tot stand te brengen door de inspanningen of handelingen van anderen, moeten zeker weten of de anderen de boodschap precies zo begrijpen zoals zij bedoeld is.

3 COMMUNICATIE- STOORNISSEN

Om problemen bij het communicatieproces te vermijden, zijn er drie spelregels:

- **Maak de communicatie tweezijdig.**

Het belang hiervan is in het voorgaande uitgelegd. Maar hoe maak je communicatie tweezijdig? Uit bovenstaande procesbeschrijving is eveneens duidelijk geworden, dat er tijdens het proces een groot aantal factoren kan zorgen voor storing. Die kunnen voor de rekening komen van zender of ontvanger. We spreken dan van **interne ruis**. Voorbeelden hiervan zijn b.v. een negatieve instelling, vooroordelen, positieve en negatieve emoties. Maar ook afgeleid zijn, hoofdpijn hebben enz. Het communicatieproces kan ook verstoord worden door **externe ruis**. Voorbeelden van externe ruis zijn lawaai, kou, een overdosis sigarettenrook, slechte kopieën. Kortom externe verschijnselen waardoor niet optimaal gecommuniceerd kan worden.

interne ruis

externe ruis

- **Voorkom interne en externe ruis (zie 3.2).**

Externe ruis is op zich een eenvoudig aan te pakken probleem. Worden de oren niet overbelast, kun je je ogen wel gebruiken, moet de airco niet af? Geen echt moeilijke vragen. Met interne ruis zit dat veel complexer. Bij interne ruis lijkt het in zijn algemeenheid vooral te gaan om verstoring van de inhoudelijke kant van het communicatieproces. Dat is niet het geval. Communicatie is een reeks gedragingen die tegelijkertijd verwijzen naar een inhoud van een boodschap en naar een relatie tussen zender en ontvanger.

- **Optimaliseer de sfeer waarbinnen communicatie plaatsvindt (zie 3.3).**

Ofschoon beide hierboven beschreven facetten steeds beiden werkzaam zijn, formuleren we met het accent op het relatie-aspect deze derde regel.

3.1 TWEEZIJDIGE COMMUNICATIE

Bij tweezijdige communicatie zijn de bedoeling en de controle van de boodschap op elkaar afgestemd. De eenvoudigste manier om communicatie tweezijdig te maken, is het stellen van vragen.

vragen stellen

Er zijn verschillende vraagsoorten:

- **Open vragen**

Bijvoorbeeld: 'Wat vind je ervan?' Open vragen geven de ontvanger ruimte en nodigen uit tot spreken. Open vragen worden ook gebruikt om de relatie tussen zender en ontvanger open te maken. 'Hoe was het trainingsweekend?' of 'Wil je iets drinken?' Een bijzondere open vraag is de **spiegelvraag**. Een dergelijke vraag leidt tot een verklaring van een beweegreden van de zender. Wanneer deze zegt: 'Ik heb geen tijd', luidt de spiegelvraag: 'U heeft geen tijd?' Dit proces wordt ook wel 'papegaaien' genoemd.

spiegelvraag



• Gesloten vragen

Bijvoorbeeld: 'Snap je wat ik bedoel?', 'Wil je koffie?' In tegenstelling tot open vragen, zijn de antwoordmogelijkheden van gesloten vragen beperkt. De gesloten vraag werkt sneller, maar is vaak niet zo nauwkeurig. Een bijzondere gesloten vraag, namelijk de **samenvattende of reflecterende vraag** is dat wel. Deze vraag toetst nl. de oorspronkelijke boodschap. Een voorbeeld: 'Heb ik goed begrepen dat u volgende week dinsdag bedoelt?' Blijk van erkenning of waardering ten opzichte van de persoon tegenover je is ook prettig te ontvangen. 'Hoor ik u zeggen dat ...'

Het effect van het type vraagstelling is afhankelijk van het type communicatie en de situatie waarin de communicatie plaatsvindt. In onderhandelingsituaties zijn open vragen vaak beter, in het snel verstrekken van eenvoudige opdrachten is een gerichte gesloten vraag effectiever. We komen op dit onderwerp uitgebreider terug in het onderdeel gesprekstechnieken.

Los van het effect van een bepaald type vraagstelling kunnen we concluderen, dat vragen stellen op zich een grote bijdrage levert aan het tweezijdig maken van communicatieprocessen. Maar daarmee zijn we er nog niet.

3.2 HET REFERENTIEKADER

In de procescyclus van hoofdstuk twee (Communicatie als proces) staat vier maal het begrip **beeldvorming**. De zender heeft in gedachte een beeld dat hij wil meedelen. De ontvanger maakt een beeld van wat hij vermoedt dat de zender met dat beeld bedoelt.

Bij elk verschijnsel leren we het bijbehorende woord en omgekeerd maken we bij het horen van woorden weer een beeld van het verschijnsel. Beter is: we **interpreteren** wat we horen op onze eigen manier.

We kennen allemaal de krekel. Maar het ene kind leert bijvoorbeeld dat krekels eetbaar zijn, een ander kind dat ze de oogst vernielen en weer een ander kind dat ze 's avonds muziek maken. Door de wijze waarop we met de krekel in aanraking komen, krijgt het dier een **tweede betekenis**, die positief of negatief, neutraal of beladen kan zijn en die per persoon nogal kan verschillen. De krekel is b.v. 'lekker' of 'vraatzuchtig'.

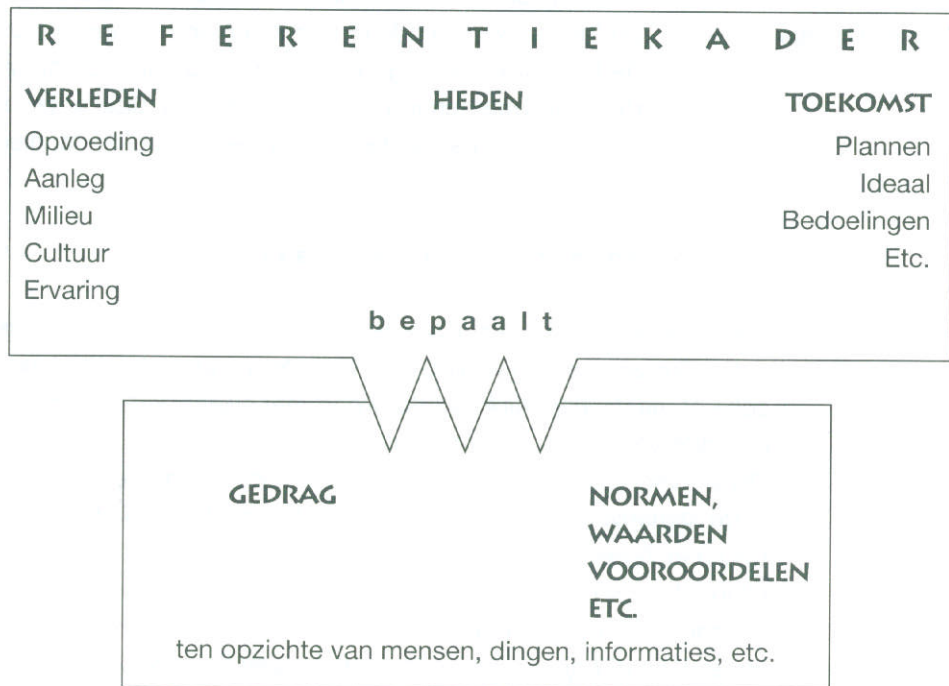
gevoelswaarde

Dat verschil in waardering, ook wel de **gevoelswaarde** van een woord genoemd, wordt vooral bepaald door onze directe ervaringen. Deze doen we op in de groep waarin we leven of het milieu waaruit we voortkomen. Maar er zijn ook indirecte ervaringen zoals opvoeding en onderwijs.

Naast waardering voor woorden die verwijzen naar bepaalde 'feiten', leren we ook de waardering bij woorden die voor specifieke handelingen staan. Woorden als werken, leren, slaan, moorden en liefhebben hebben twee betekenissen, een letterlijke betekenis en een betekenis die verwijst naar (refereert aan) een gevoel dat een persoon bij een bepaald woord heeft. Voor de één is werken alles, voor de ander elke dag weer een hel; voor de een is leren een uitkomst, voor de ander een zinloze tijdsbesteding; voor de een zijn uniformen belangrijk, bij de ander roepen ze afschuw op enz.

referentiekader

We noemen dit uit vroegere en recente ervaringen ontstane geheel van 'feiten', opvattingen, waarden en normen een **referentiekader**. We spreken soms ook wel van een 'sociale bril' of 'culturele lens', om te benadrukken dat de mens de wereld niet onbevangen beschouwt maar altijd met een selectieve blik en met een specifieke waardering. Waarden en normen kunnen per persoon verschillen. Personen die tot dezelfde groepen behoren, 'vinden' daarentegen vaak hetzelfde. Waarom is dat zo? Een belangrijke reden is natuurlijk dat door eensgezindheid ook de relaties tussen die personen in stand gehouden worden. In een model is dit als volgt weer te geven:



filter

Vanwaar deze uitwijding over referentiekaders? Welnu, de belangrijkste oorzaak van interne ruis ligt vooral aan de starheid van ons referentiekader. In het communicatieproces fungeert het referentiekader als een filter waardoor we boodschappen geven en opnemen. Neem de discussie over het al dan niet dragen van uniformen bij Scoutinggroepen. Voor- en tegenstanders vertellen ieder hun eigen verhaal, filteren uit hetgeen ze hebben waargenomen eigen details, hechten aan bepaalde woorden een bijzondere betekenis, willen slechts horen wat in hun eigen straatje past. Deze beeldvorming, vooroordelen of interpretaties kunnen het communicatieproces op een vervelende manier verstoren.

Het probleem is, dat wij ons veelal **niet bewust** zijn van ons referentiekader, ofschoon het permanent en onvermijdelijk actief is in ons communicatieproces. De aanwezigheid van het referentiekader blijkt b.v. uit onze onzekerheid, wanneer we moeite hebben te communiceren met een onbekend of blind iemand, simpel omdat we met hem niet over dezelfde ervaringen beschikken. Ook bij ruzie worden we ons bewust van het feit dat de veronderstelde eenheid van waarnemingen en betekenissen slechts schijn is.

De conclusie moet dus klinken: **communicatie is pas effectief mogelijk tussen mensen met ongeveer hetzelfde referentiekader**. Pas dan zal de interne ruis minimaal zijn.

Deze opvatting is niet onjuist, maar wel eenzijdig. Buiten beschouwing blijft nl. dat overeenstemming over betekenissen geleidelijk ontstaat of verandert wanneer mensen elkaar ontmoeten. Bovendien ontkomen we er niet aan, nieuwe, prettige en vervelende dingen te ervaren, waardoor ons referentiekader verandert. Nieuwe ervaringen ontstaan mede door communicatie. Wie dus bereid is de eigen waarneming en interpretatie ter zijde of ter discussie te stellen, communiceert gemakkelijker met andere, onbekende, nieuwe mensen.

nieuwe ervaringen

Hoe mannen en vrouwen communiceren

Zoals hiervoor beschreven, speelt het referentiekader een belangrijke rol in de communicatie. Dus als mensen uit verschillende delen van het land of met een verschillende etnische of maatschappelijke achtergrond met elkaar praten, is het denkbaar dat hun woorden niet precies op de manier worden begrepen zoals ze waren bedoeld.

*Deze verschillen gelden in het bijzonder voor mannen en vrouwen. (Dit stukje is een zeer korte samenvatting aan de hand van het boek *Je begrijpt me GEWOON NIET* van Deborah Tannen.)*

Globaal gezien, benaderen mannen de wereld als individu in een hiërarchische maatschappelijke orde waarin hij óf een hogere óf een lagere plaats inneemt.

In deze wereld zijn gesprekken, onderhandelingen waarin mensen zo mogelijk de overhand proberen te krijgen en te behouden en zichzelf beschermen tegen pogingen van anderen om hen te overheersen en met hen te sollen. Het leven is dan een krachtmeting, een strijd om de onafhankelijkheid te bewaren en mislukking te voorkomen.

Vrouwen benaderen de wereld daarentegen als individu in een netwerk van verbindingen. In deze wereld zijn gesprekken, onderhandelingen met intimiteit als doel, waarbinnen mensen bevestiging en steun zoeken en geven en tot overeenstemming komen. Zij trachten zichzelf te beschermen tegen pogingen van anderen om hen weg te duwen. Het leven is in dat geval een levensgemeenschap, een strijd om de intimiteit te behouden en isolement te voorkomen. Alhoewel er ook in deze wereld hiërarchieën zijn, zijn dit eerder hiërarchieën van vriendschap, dan van macht en prestatie.

Vrouwen houden zich ook bezig met het verwerven van status en het voorkomen van mislukking maar dit zijn niet de doelstellingen waar zij zich voortdurend op concentreren. Zij hebben de neiging ernaar te streven verhuld in termen van verbondenheid. Mannen houden zich ook bezig met het bereiken van betrokkenheid en het voorkomen van isolement, maar zij concentreren zich niet op deze doelstellingen en hebben de neiging ernaar te streven verhuld in termen van oppositie.

Als vrouwen de taal van VERBONDENHEID en INTIMITEIT spreken en horen, terwijl mannen een taal van STATUS en ONAFHANKELIJKHEID spreken en horen, dan kan de communicatie tussen mannen en vrouwen ten prooi vallen aan een botsing van spreekstijlen in gesprekken.

Een voorbeeld uit de vele situaties waarin de communicatie tussen mannen en vrouwen botst, is het volgende verhaaltje:

- *Alice zit voorin de auto naast Henk te koken van woede. Zij hebben een half uur lang rondgereden, op zoek naar een straat die volgens hem vlak bij moet zijn. Alice is niet boos omdat Henk de weg niet weet, maar omdat hij er op staat zelf de weg te zoeken in plaats van te stoppen en iemand de weg te vragen. Haar boosheid wordt veroorzaakt door het feit dat zij zijn gedrag bekijkt door de lens van haar eigen ideeën: als zij zou rijden, zou ze de weg hebben gevraagd zodra ze besepte dat ze niet wist welke kant ze uit moest en dan waren ze er allang geweest in plaats van rondjes te rijden terwijl het steeds later wordt. Omdat Alice het niet erg vindt de weg te moeten vragen, is Henks weigering dit te doen onbegrijpelijk voor haar. Maar in de wereld van Henk is rondrijden tot hij de weg vindt de meest logische oplossing, omdat hij het als onplezierig ervaart, om hulp te moeten vragen. Hij vermijdt dit onplezierige gevoel en probeert zijn zelfbeeld van zelfstandig mens te handhaven.*

Waarom weigeren vele mannen inlichtingen te vragen en hebben vrouwen daar veel minder moeite mee?

Door de tegenstelling van onafhankelijkheid en intimiteit worden er tegelijkertijd twee verschillende achterliggende boodschappen geïmpliceerd in het vragen om en het geven van informatie.

Het feit dat jij de informatie hebt en degene tegen wie je spreekt niet, zendt een achterliggende boodschap van superioriteit uit. Vanuit dit gezichtspunt bekeken, is zelf de weg zoeken een essentieel deel van de onafhankelijkheid, die mannen een noodzakelijke voorwaarde vinden voor zelfrespect. Omdat deze achterliggende boodschappen impliciet zijn, is het moeilijk er over te praten. Als Alice graag wil weten waarom Henk niet gewoon iemand de weg vraagt, antwoordt hij dat vragen geen zin heeft, omdat een willekeurig iemand het misschien niet zou weten en hem verkeerde aanwijzingen zou kunnen geven.

Deze uitleg is frustrerend voor Alice omdat ze er geen touw aan vast kan knopen. Alhoewel ze inziet dat iemand foutieve aanwijzingen zou kunnen geven, gelooft ze dat dit betrekkelijk onwaarschijnlijk is en dan zouden ze hoe dan ook niet slechter af zijn dan nu. Een deel van de reden voor hun verschillende benadering is dat Alice denkt, dat als iemand het antwoord niet weet, hij of zij dit zal zeggen omdat het gemakkelijk is 'Ik weet het niet' te zeggen. Maar Henk denkt dat dat vernederend is, dus dat het heel goed mogelijk is dat mensen er maar een slag naar slaan. Door hun verschillende vooronderstellingen en de onzichtbaarheid van de achterliggende boodschappen, kunnen Henk en Alice nooit tot de kern van dit meningsverschil doordringen.

Het begrijpen van de spreekstijl van de ander, is een gigantische sprong over de communicatiekloof tussen vrouwen en mannen.

3.3 DE SFEER VAN HET PROCES

Het belang van een optimale inhoudelijke uitwisseling van boodschappen staat buiten kijf. Communicatie is echter tegelijkertijd in relatie treden. Wanneer de relatie en sfeer tussen zender en ontvanger goed is, communiceren ze beter, werken ze beter samen.

**normen over
communicatie**

Ons referentiekader werkt beslist ook bij het relationele aspect van communicatie. Zo hebben we normen over de manier waarop we met elkaar spreken. Wanneer we onverwacht bits worden toegesproken, accepteren we dat niet. Met het meedelen van de boodschap 'Zo praten we niet met elkaar!' maken we deze afspraken soms aan elkaar duidelijk. Wanneer we bij een discussie onze zin niet krijgen, wordt de ander al gauw voor gek aangezien of op zijn minst voor een kwaadwillig persoon. Vaak is er al sprake van een verstoorde relatie voordat er überhaupt een woord gecommuniceerd is. Dat komt omdat we dikwijls al een vooroordeel hebben over de zender of ontvanger (lees vreemdeling, nieuweling, vrouw, onguur type). De houding of opstelling in een gesprek is dus belangrijk. Wees oprecht, eerlijk en onbevooroordeeld.

De kernvraag is dus: hoe gedragen we ons ten opzichte van elkaar? Het zogeheten 'JOHARI-VENSTER' laat op een eenvoudige manier zien hoe verschillende gebieden elkaar treffen bij het in relatie treden met anderen. Dit model biedt de mogelijkheid een manier aan te geven waarop b.v. een leidinggevende actief kan werken aan een beter communicatie- en samenwerkingsklimaat.

3.4 HET JOHARI-VENSTER

hoe zien we onszelf

Het Johari-venster (genoemd naar de auteurs Joseph Luft en Harry Ingham) is een eenvoudig grafisch model, dat de verandering verduidelijkt in hoe iemand zichzelf ziet en hoe hij door anderen gezien wordt in de loop van een groepsproces.

GEDRAGSGEBIEDEN	Bekend aan mijzelf	Onbekend aan mijzelf
Bekend aan anderen	A VRIJE RUIMTE	C BLINDE VLEK
Onbekend aan anderen	B PRIVÉ-PERSOON	D ONBEKEND

Kwadrant A: is het gebied van de vrije activiteit, de ruimte waarin ik mij vrij kan bewegen. Mijn dagelijks optreden naar buiten; mijn gedrag en mijn motivaties die anderen van mij zien en waar ik zelf weet van heb (publieke zelf).

Kwadrant B: is dat gedeelte van mijn gedrag, dat ik zelf ken en waarvan ik mij bewust ben, maar dat ik nog niet aan anderen heb laten zien of dat ik verborgen wil houden. Dit gedeelte van mijn gedrag is dus voor anderen onzichtbaar (verborgen zelf).

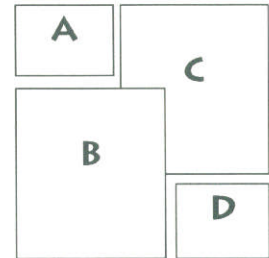
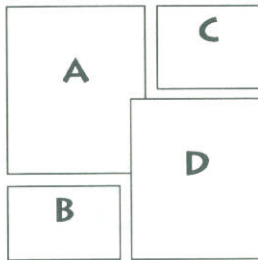


Kwadrant C: is de blinde vlek in mijn zelf-waarneming, dit wil zeggen, dat gedeelte van mijn gedrag dat voor anderen zichtbaar en herkenbaar is, maar waarvan ik mijzelf niet bewust ben. Hieronder vallen onder andere onderdrukte en niet meer bewuste gewoonten.

Kwadrant D: betreft processen, die zich in het onderbewuste afspelen en die dus noch aan mijzelf, noch aan anderen bekend zijn. Dit is het gebied waarop psychotherapie soms werkt (vooral de psychoanalyse), maar dat in trainingen niet aan bod komt (onbekende zelf).

Met behulp van dit model kan de situatie van een beginnende groep als volgt weergegeven worden:

Het gebied van de vrije ruimte A is erg klein en de gebieden B en C domineren.



Het doel dat je met behulp van feedbackprocessen kan bereiken, is het kleiner maken van de gebieden B en C en het uitbreiden van de gebieden A en D. Het gaat dus om het vergroten van de vrije ruimte van ieder groepslid en het ophelderen van de blinde vlekken.

De methoden om de vrije ruimte A te vergroten zijn:

1. Informatie prijsgeven over jezelf: zelfonthulling verkleint gebied B;
2. Feedback vragen en krijgen: dit verkleint gebied C.

Door open te staan voor reacties op elkaars gedrag wordt de blinde vlek - gebied C - kleiner. Met **persoonlijke feedback** bedoelen we een mededeling aan iemand over hoe zijn gedrag wordt waargenomen, begrepen en ervaren. Persoonlijke feedback, iemand aanspreken op zijn gedrag, roept altijd een reactie op. Negatieve persoonlijke feedback is een actie die altijd de relatie van de betrokkenen onder druk zet. Het resultaat of effect van feedback is dus afhankelijk van de manier waarop deze gegeven wordt. Voor het geven van persoonlijke feedback zijn enkele vuistregels. In het tweede deel komen we daar uitgebreid op terug.

objectief

Eén regel luidt: probeer objectief verslag te doen van gedragingen, beschrijf uitsluitend het gedrag dat stoort, zonder een oordeel te geven of te insinueren en vervolg met een beschrijving van de gevolgen van dat gedrag voor jou. Dus niet: 'Doe niet zo asociaal, man!', maar 'Als je me telkens onderbreekt, raak ik de draad van mijn verhaal kwijt'. Het voordeel is duidelijk. De persoon wordt niet zelf aangesproken, hij wordt aangesproken op zijn vertoonde gedrag.

Als de blinde vlek C kleiner wordt en je bent daar bewust mee bezig, dan kan je ook meer van je onbekende zelf ontdekken en gebied D verkleinen.

Binnen het schema van het Johari-venster kunnen we zien hoe beide maatregelen werken ter bevordering van de relatie tussen betrokkenen in een communicatieproces. Wanneer een groepsbegeleider een reactie geeft op het gedrag van een kaderlid, verkleint hij zowel zijn eigen geheime gebied B als gebied C van de ander. Wanneer het kaderlid hierop reageert door inzicht te verschaffen over zijn gebied B, wordt bij de groepsbegeleider gebied C verkleind. Het onderlinge vertrouwen neemt toe, er ontstaat een sfeer waarbinnen het zinvol wordt alle aandacht te geven aan een zo goed mogelijke inhoudelijke verzorging van het communicatieproces.

3.5 STORINGEN

Het opbouwen van een sfeer van onderling vertrouwen is in het algemeen een langdurig proces en een bijzonder leerproces. Goed communiceren is:

- het beschikken over inhoudelijke kennis van zaken;
- inzicht in menselijk gedrag;
- kennis van jezelf.

fouten achterhalen

Storingen zijn onvermijdelijk. Het zijn echter fouten waarvan we kunnen leren. Via de tweedeling inhoud en relatie kunnen we de fouten proberen te achterhalen en daarmee begrijpen waarom onze communicatie niet effectief is. Hier volgen enkele veel voorkomende storingen van zender en ontvanger:

Zender:

- Brengt zijn gedachten rommelig over of hapert voortdurend. Hij heeft zich slecht voorbereid (**inhoud**), heeft geen of weinig ervaring met het onderwerp (**inhoud**), het onderwerp is een taboe (**inhoud**), het onderwerp is voor de ander niet prettig (**relatie**), hij weet niet zeker hoe de anderen het verhaal beoordelen (**relatie**);
- Gebruikt de verkeerde woorden (**referentiekader**). Hij maakt taalfouten (**inhoud**), hij stemt de woorden niet af op de mogelijkheden van de ander (**relatie**);
- Denkt in stereotypen b.v. alle buitenlanders zijn dom, alle bazen autoritair en alle ondergeschikten lui (**referentiekader**). Hij jaagt mensen tegen zich in het harnas (**relatie**);
- Zegt maar iets. Hij kent de eigen gevoelens of bedoelingen niet (**inhoud**) of wil zich niet laten kennen, wil niet afgaan (**relatie**);
- Vindt bekvechten belangrijker. Hij ziet communicatie als een krachtmeting. Hij heeft een slechte relatie met de ontvanger (**relatie en referentiekader**);
- Let niet op de signalen van zijn toehoorder(s), gebruikt de feedback niet (**interactie**);
- Zijn non-verbale communicatie is niet uitnodigend of is niet in overeenstemming met zijn verbale communicatie (**interactie**).

Ontvanger:

- Luistert niet of doet net alsof hij luistert. De ontvanger is al bezig met het formuleren van een eigen antwoord of reageert enkel op hetgeen hij wil horen (**inhoud**), denkt aan iets heel anders of probeert twee dingen tegelijk te doen (**relatie**);
- Is afwezig, snel afgeleid. Het kan zijn dat de omstandigheden waarin de ontvanger verkeert, bepaald worden door persoonlijke emoties (b.v. verdriet). Het kan ook zijn dat de ontvanger onzeker is, angst heeft (**relatie**);
- Let op de zender en niet op de boodschap. De zender ziet er raar uit, schrijft links, gebruikt stopwoordjes (**relatie en referentiekader**);

- De boodschap roept weerstand op. De boodschap is b.v. een kritiek (**relatie**), of refereert naar een nare ervaring (**inhoud**);
- De ontvanger begrijpt het wel, maar doet voorkomen alsof hij het niet begrijpt of andersom (**feedback**). De spreker maakt ons verlegen (**relatie**), het onderwerp maakt ons verlegen, is een taboe (**inhoud**), de ontvanger is bang voor dom te worden aangezien (**relatie en inhoud**);
- Is te zelfverzekerd. Hij denkt de boodschap te begrijpen en dus niet te hoeven checken (**relatie**);
- Zijn non-verbale communicatie past niet bij zijn rol van geïnteresseerde luisteraar.

Onthoud echter: het aangegeven onderscheid tussen inhoud en relatie is een kwestie van accentuering. Beiden staan nooit los van elkaar! Wanneer er inhoudelijk iets mis gaat, heeft dat gevolgen voor de relatie tussen zender en ontvanger en andersom. Wanneer de relatie tussen zender en ontvanger slecht is, zullen zij het inhoudelijk niet veel met elkaar eens zijn. Het referentiekader is van invloed op zowel de inhoud als op de relatie.

3.6 TIPS

Tot slot nog enkele tips die je kan zien als richtlijnen bij effectief communiceren, d.w.z. wanneer we als zender verantwoordelijk zijn voor het communicatieproces. Deze paragraaf is tevens een samenvatting van al het bovenstaande.

samenvatting

Betreffende de inhoud:

- Stem de communicatie af op het taalniveau van de ontvanger. Spreek de taal van de luisteraar;
- Gebruik geen vage termen, maar zoveel mogelijk eigen beweringen en ideeën;
- Zorg dat de informatie zo volledig mogelijk is;
- Wees attent op signalen van de ontvanger en geef zo nodig meer uitleg of een voorbeeld;
- Stel vragen waarmee na te gaan is of de bedoelde boodschap ook inderdaad zo begrepen wordt. Vat hetgeen besproken is, samen en vraag of het voor iedereen duidelijk is;
- Herhaal de boodschap en voeg evt. iets nieuws toe;
- Vermijd onnodige oordelen en stellingen, waardoor een boodschap een preek wordt.

Betreffende de relatie:

- Wees oprecht, eerlijk en vermijd vooroordelen;
- Motiveer beslissingen die belangrijk zijn voor iedereen;
- Accepteer de ander en neem hem of haar serieus;
- Ken je zelf, ervaar persoonlijke feedback als een aanwinst;
- Geef aan wanneer de eigen normen worden overschreden.

4 GROEPSGESPREEKEN

De communicatiestructuur zoals we die tot nu toe hebben laten zien, was eenvoudig. Ze bestond uit een zender, die een boodschap verstuurt aan een ontvanger die niet direct een bericht teruggeeft aan de zender. Wanneer we spreken over communicatie binnen groepen of binnen een organisatie, kunnen we zowel zender als ontvanger zijn. Binnen een groep worden er dikwijls allerlei berichten tegelijkertijd gecommuniceerd. De structuur is dus ingewikkelder. De verbale en non-verbale boodschappen die circuleren, verwijzen echter opnieuw naar de inhoud van het gesprek of naar de relaties tussen de gesprekspartners. Het probleem is vooral dat de relaties tussen de mensen ingewikkelder en onoverzichtelijker kunnen zijn.

4.1 COMMUNICATIENIVEAUS

Het begrijpen van communicatieprocessen, betekent alle (verbale en non-verbale) signalen die in een gesprek in omloop zijn, kunnen plaatsen.

verschillende inhoud

Groepsgesprekken kennen verschillende niveaus van communicatie. Dit betekent: er worden in groepsgesprekken dingen gezegd en gedaan, die verwijzen naar verschillende inhoud. We noemden deze verwijzingen de inhouds- en relatie-aspecten van communicatie. Dat gaan we nu verder verfijnen.

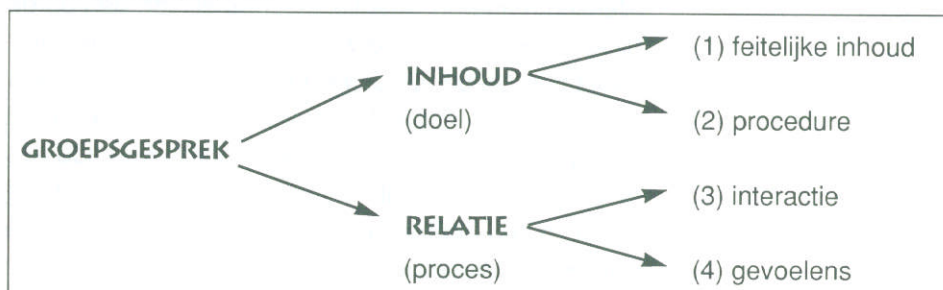
feitelijke inhoud + procedure

Boodschappen die betrekking hebben op de inhoud, d.w.z. opmerkingen over het doel van een groepsgesprek, zijn te verdelen in: wát we gaan bespreken en hóe we dat gaan doen. We noemen dit respectievelijk de feitelijke inhoud en de procedure. Voorbeelden van dergelijke opmerkingen tijdens een groepsgesprek zijn: (1) 'Als ik u goed begrijp, dan bedoelt u...' en (2) 'Ik stel voor dat we dit later bespreken'. Dus het inhoudsaspect valt uiteen in twee niveaus: feitelijke inhoud (1) en procedure (2).

interactie en gevoelens

We praten in een groepsgesprek ook over onze relatie ten opzichte van anderen. We noemen dit ook wel opmerkingen over het groepsproces. Het gaat hierbij om uitlatingen over de manier waarop de deelnemers met elkaar omgaan én opmerkingen over persoonlijke gevoelens tijdens een gesprek. Het betreft hier boodschappen omtrent onze interactie met andere groepsleden en het weergeven van gevoelens die we ten opzichte van de groep(sleden) hebben. Voorbeelden hiervan zijn: (3) 'Jullie laten elkaar niet uitpraten' en (4) 'Als het zo zit, welterusten'. Communicatie op deze niveaus is echter veelal non-verbaal. Dus het relatie-aspect valt uiteen in de niveaus: interactie (3) en gevoelens (4).

Figuur groepsgesprek



Alle verbale en non-verbale reacties tijdens een groepsgesprek zijn altijd onder te brengen in één van deze vier niveaus. Het komt ook voor dat een deelnemer iets zegt dat in meerdere niveaus valt: 'Ik vind het vervelend (gevoelens), dat ik hier voortdurend aan het woord ben (interactie)'.

Storingen in communicatieprocessen zijn te allen tijde terug te voeren tot storingen op één of meerdere van bovengenoemde niveaus. Storingen op het ene niveau hebben direct invloed op andere niveaus. Wanneer b.v. het doel van een gesprek niet voldoende duidelijk is, zal dat consequenties hebben voor de procedure. Wanneer de procedure onduidelijk is, raken mensen onderling geprikkeld. En andersom, wanneer mensen elkaar bij voorbaat al niet mogen, zal de oogst van een bijeenkomst bijzonder mager zijn.

4.2 COMMUNICATIESTOORNISSEN IN GROEPEN

In groepsgesprekken horen we veel opmerkingen van inhoudelijke en procedurele aard maar weinig over de sfeer in de groep en het individuele welbevinden. Dat komt omdat we niet gewend zijn over groepsprocesmatige zaken te praten. Redenen? B.v. de norm van zakelijkheid, het eeuwige tijdgebrek, een taboe op praten over hoe we met elkaar communiceren of hoe we ons daarbij voelen.

gevoelens verzwijgen

Het probleem is dat verzwijgen van opmerkingen over interactie en gevoelens van grote storende invloed zijn op het effect van het communicatieproces. De storingen op het niveau van **interactie** en **gevoelens** worden dan uitgespeeld over de **feitelijke inhoud** of de **procedure** van een gesprek.

Je kunt het ook als defensief communiceren zien. Defensief gedrag is in de communicatie ongewenst.

Defensief communiceren bestaat o.a. uit:

- niet luisteren;
- onderbreken;
- doordrammen;
- zaken vergroten;
- onbekende informatie gebruiken;
- tegenstellingen versterken;
- op de man spelen.

Mensen reageren eigenlijk meer op elkaar, dan op de inhoud. Een voorbeeld: tijdens een groepsraad wordt de groepsbegeleidster steeds afgekapt door de voorzitter. De groepsbegeleidster vindt dat vervelend (gevoelens), maar zegt daar niets van. In plaats daarvan is de groepsbegeleidster het inhoudelijk nooit eens met de voorzitter en/of wijst zij alle procedurevoorstellen van hem meteen af. Een Rowanbegeleider ziet het gebeuren, maar zegt er ook niets van (interactie). In een poging de zaak te verhelpen, steunt hij alle inhoudelijke of procedurele boodschappen van de begeleidster.

verstoorde relatie

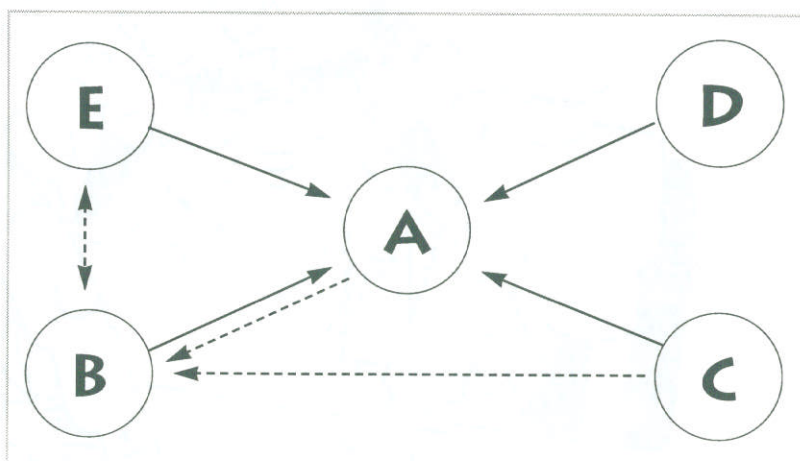
Dit is een typisch voorbeeld van een communicatiestoornis die veel in groepen voorkomt. Een bepaalde storing wordt niet op het juiste niveau aangepakt en daardoor blijft ze bestaan. In dit voorbeeld is er iets mis met de interactie tussen begeleidster en voorzitter. De relatie tussen beiden is verstoord. De storing kan alleen worden verholpen wanneer die relatie onderwerp van gesprek wordt. Vergaderingen waar we met een zwaar hoofd vandaan komen, zijn vaak gesprekken geweest waar er iets mis was op een niveau, dat zelf niet inhoud van gesprek is geworden.

4.3 SOCIOGRAM

De waardering die team- of groepsleden onderling voor elkaar hebben, kunnen we grafisch voorstellen met een sociogram. De leden van de groep worden in een sociogram afgebeeld als cirkeltjes of vierkantjes en de lijnen (pijltjes) hier-tussen geven aan wie voor wie heeft gekozen. De leden waar veel gesloten lijnen naar toe lopen, zijn de 'sterren'. Hun invloed is het grootste. Degenen waar geen lijnen of gestippelde lijnen naar toe lopen, blijken bij hun medeleden weinig in trek te zijn. Hun invloed is veelal gering. Een sociogram is slechts een momentopname van de wisselende waardering van de groepsleden voor elkaar. De situatie kan na verloop van tijd weer anders zijn.

De waardering die groepsleden voor elkaar hebben, kan een persoonlijke reden hebben (affectief criterium). Hierbij gaat het om gevoelens van sympathie, antipathie of onverschilligheid tegenover elkaar. Een functionele reden (functioneel criterium) kan ook. In dat geval gaat het om de waardering van de capaciteiten van de groepsleden als bijdrage tot een bepaald doel.

Sociogram:



affectieve relaties

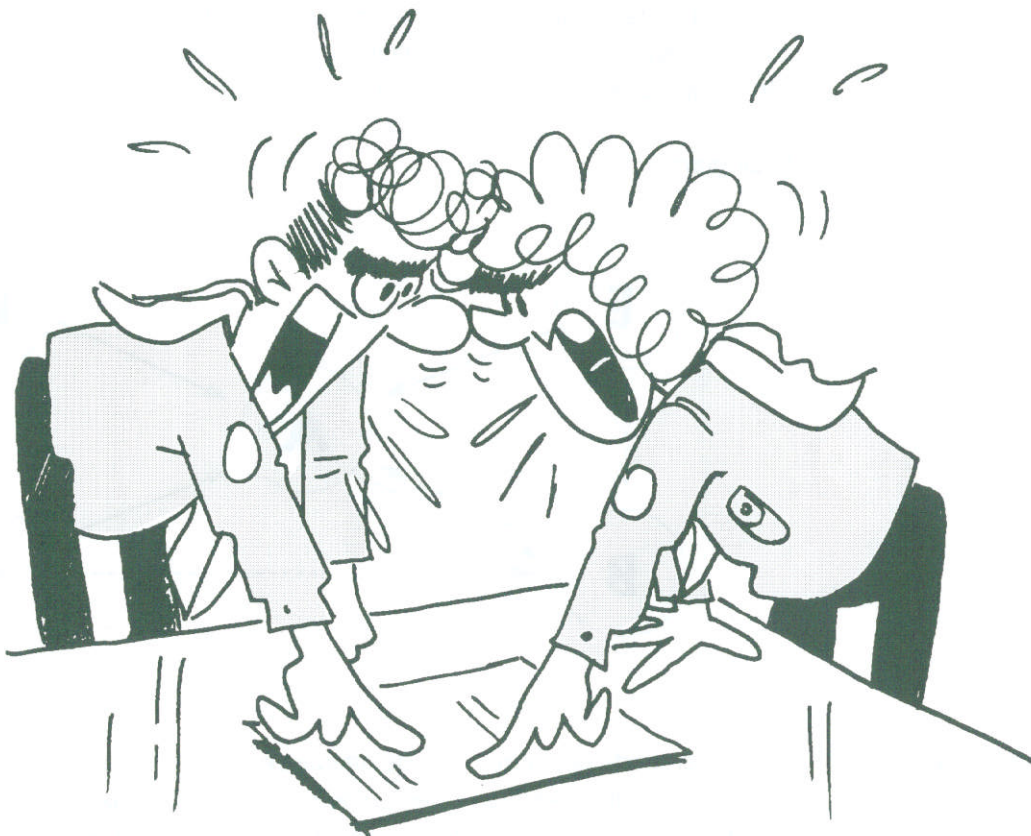
In bovenstaande sociogram zijn de affectieve relaties in een groep van vijf personen uitgebeeld. Gesloten pijlen duiden op sympathie, gestippelde op antipathie en het ontbreken van pijlen op onverschilligheid (apathie). In de figuur zien we dat B, C, D en E het groepslid A graag mogen. A is dus een 'ster'. B is een

'verworpen', niemand vindt hem sympathiek. D en E hebben geen oordeel over elkaar, evenals C en D. B mag groepslid A wel, maar A vindt B onsympathiek.

Door middel van het sociogram krijgen we ook inzicht in de communicatiestructuur van de groep. Bovengenoemde figuur stelt dan een groep voor waarin A, B en E met elkaar communiceren. C zegt wel iets tegen A en B, maar deze zeggen niets tegen C (eenrichtingsverkeer). Groepslid D en A praten onderling met elkaar, maar D praat verder met niemand. De woorden van de ster (A) hebben een groot gewicht tijdens communicatieprocessen.

4.4 VERSTOORDE RELATIES

Hoe meer geïsoleerde personen er in een sociogram zijn, hoe minder een groep een hecht geheel vormt. Hoe minder een groep een geheel vormt, hoe meer er langs elkaar heen wordt gepraat, hoe minder effectief de communicatie zal zijn. Deze redenering kunnen we natuurlijk ook andersom volgen. Een groep die niet praat, is niet in elkaar geïnteresseerd en zal niet goed samenwerken.



verklaring sociogram

Hoe staat het met de groep in het sociogram? Op zich is de grote invloed van één persoon (A) niet zo erg. Er is echter veel antipathie. Helemaal hopeloos is de situatie voor de groep nog niet. De kern van het probleem ligt bij persoon B. Een gesprek met persoon B kan veel erger voorkomen.

Een ander voorbeeld van een groep die slecht zou functioneren, is die waarbij het sociogram een beeld geeft van meerdere groepjes in één groep, die elkaar niet of nauwelijks mogen.

In groepen die geen groep meer zijn, komen frequent machtsspelletjes voor zoals belonen en straffen van groepsleden (zieltjeswinnerij). Er kan op een gegeven moment een punt worden bereikt, dat er structureel niet meer naar bepaalde mensen geluisterd wordt. Hierna valt de groep waarschijnlijk gefrustreerd uit elkaar. Bij Scouting is hopelijk voor die tijd allang een begeleider of ondersteuner langs geweest.

4.5 CONCLUSIE

systematische beschouwing

Wanneer groeps gesprekken niet lopen (inhoud en relatie), is het goed door middel van een observatie een systematische beschouwing te maken van de vier communicatieniveaus, te weten:

- feitelijke inhoud;
- procedure;
- interactie;
- gevoelens.

De analyse van de observatie kan in vele gevallen onmiddellijk aanwijzen op welk niveau je de storing moet zoeken. Zijn er onoverbrugbare meningsverschillen, heb je te maken met mensen die elkaar niet mogen enz?

In groepen die al langdurig slecht functioneren, is het verstandig de waarneming te combineren met een sociogram. Voorwaarde is dat de observator zelf geen lid van de groep mag zijn.

4.6 OBSERVATIELIJST COMMUNICATIENIVEAUS

Hieronder een checklist om groepen te observeren, die niet goed functioneren:

Observatiepunten ten aanzien van de feitelijke inhoud:

- Is het doel van het gesprek voor iedereen duidelijk gemaakt?
- Is voor iedereen duidelijk waarover gepraat gaat worden?
- Is het onderwerp goed afgebakend, is het onderwerp toegelicht?
- Wordt er informatie of kennis over het onderwerp uitgewisseld en op welke manier?
- Wordt er gebruik gemaakt van al aanwezige kennis van de deelnemers en hoe?

- Praat iedereen over hetzelfde thema/aspect van het onderwerp?
- Wie kijkt hiervan af en hoe?
- Wordt de informatie geordend, hoe en door wie?
- Hoe verloopt de inhoudelijke afronding?

N.B. Let vooral op het effect van de gemaakte opmerkingen!

Observatiepunten aangaande de procedure:

- Zijn het doel en onderwerp van het gesprek duidelijk afgebakend?
- Is de rol van de voorzitter/gespreksleider duidelijk?
- Is er een agenda gemaakt? Hoe verloopt deze?
- Is duidelijk gemaakt op welke wijze er gepraat gaat worden?
- Welke procedurevoorstellen worden er gemaakt en door wie?
- Wie bewaakt de procedure, de loop van de discussie en hoe?
- Wat is het effect van de procedure op het verloop van het gesprek?
- Wie zorgt ervoor dat alle informatie en meningen op tafel komen?
- Wordt er regelmatig samengevat? Door wie?
- Wie zorgt dat er duidelijke besluiten worden genomen?
- Wordt er geëvalueerd, d.w.z. wordt er gekeken of en in hoeverre het doel van gesprek is bereikt en hoe eventueel wordt verder gegaan?

N.B. Let ook op het effect van de gemaakte opmerkingen!

Observatiepunten voor de interactie:

- Komt iedereen aan bod? Waarom wel of waarom niet?
- Reageren de deelnemers inhoudelijk op elkaar (opmerkingen, doorvragen, samenvatten)?
- Wie maakt opmerkingen over hoe de discussie verloopt of hoe de deelnemers met elkaar omgaan?
- Hoe worden dingen verteld (voorzichtig, fel, ondubbelzinnig enz.)?
- Steunen mensen elkaar in het gesprek? Wie?
- Wie vraagt hoe de anderen zich voelen tijdens het gesprek?

N.B. Let vooral op non-verbale signalen!

Observatiepunten ten aanzien van gevoelens:

- Hoe zitten de deelnemers erbij (gespannen, vrolijk, enthousiast)?
- Naar wie wordt veel geluisterd en naar wie niet?
- Wie praten er veel in een groep, wie weinig?
- Wie haakt af en wanneer gebeurt dat?
- Wie zegt of laat iets blijken over gevoelens in het gesprek?
- Is iedereen eerlijk en onbevooroordeeld?

N.B. Let vooral op non-verbale signalen!

INLEIDING GESPREKSTECHNIEKEN

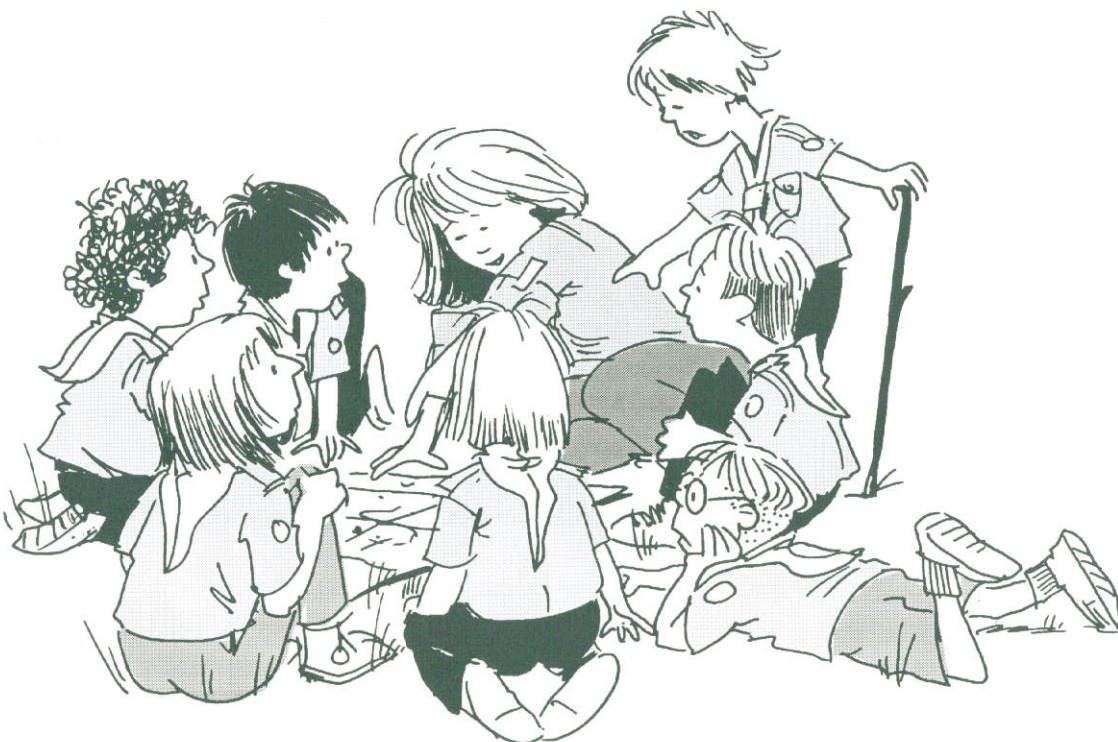
gespreksleider

In de meeste gevallen wordt het communicatieproces vorm gegeven (gestructureerd) door een gespreksleider. Wat moeten we ons voorstellen bij een gespreksleider? Dit is over het algemeen iemand die een motief heeft voor een gesprek. Hij of zij neemt het initiatief een gesprek te beginnen en te beëindigen. We hebben vaak te maken met een leidinggevende. Te denken valt aan een voorzitter die een vergadering leidt. Maar ook aan een trainer, die een bepaalde werkmethode probeert over te brengen op cursisten. Of: een groepsbegeleider die een conflict tussen enkele Scoutingspeltakken bespreekbaar maakt en tracht op te lossen.

Bij een gespreksleider gaat het feitelijk om iemand die communicatief goed onderlegd is - goed kan spreken en goed kan luisteren, maar die tevens zicht heeft op hoe groepen omgaan met hun leden en hun taken. Iemand die dus een extra zintuig heeft ontwikkeld voor communicatieve signalen en deze weet te plaatsen in één van de communicatieniveaus zoals we die in het vorige deel leerden kennen: de niveaus feitelijke inhoud, procedure, interactie en gevoelens. We gaan in dit gedeelte dieper op al deze eigenschappen in. Het is tevens een training voor iedereen die moeite heeft met één van deze facetten of zich er juist verder in wil bekwamen.

Een gespreksleider heeft vaak een grote positieve invloed. En niet enkel vanwege het feit dat hij over het algemeen een leidinggevende functie heeft of een leidende rol in gesprekken. De gespreksleider is een technisch en emotioneel goed onderlegde 'communicator'.

communicator





5 COMMUNICATIE- TECHNIEKEN

kwiteit verhogen

Hoe goed de rol van gespreksleider ook vertolkt wordt, tijdens communiceren treedt onvermijdelijk storing op. In groepsgesprekken zijn niet alle referentiekaders in kaart te brengen, is voor een gespreksleider nooit voor 100% duidelijk hoe het staat met het onderling vertrouwen en begrip in een groep. Bij de onderstaande gesprekstechnieken gaat het erom de kwaliteit van het communicatieproces in belangrijke mate te verhogen, d.w.z. attent te spreken, beter te luisteren, beter oog te hebben voor groepsprocessen. Het gaat hier vooral om praktische aanwijzingen, die door veelvuldig oefenen kunnen worden omgezet in kunst en kunde.

5.1 SPREKEN VOOR EEN GROEP

accent op inhoud

Een groepsgesprek is soms een gesprek vóór een groep mensen. Iemand komt iets vertellen over het nieuwe trainingsaanbod, de groepsvoorzitter heet een nieuw staflid welkom enz. Het accent ligt hier op de inhoud. De luisteraars hebben b.v. weinig behoefte aan opmerkingen over hoe de spreker zich voelt. De ontvangers willen een duidelijk en boeiend verhaal horen. Hier gaan we op een meer theoretisch niveau in op het fenomeen 'spreken voor een groep'.



voorbereiding

Bij spreken voor een groep ligt het accent dus op het doel van het gesprek, op de **feitelijke inhoud** en **procedure**. Goed spreken vereist op de eerste plaats een goede voorbereiding. De spreker gaat na voor wie hij moet spreken en stemt zijn verhaal af op zijn publiek. Wanneer zijn publiek niet dezelfde achtergrond heeft, moet de spreker in zijn verhaal ingewikkeld taalgebruik (jargon) vermijden. Het gaat hier niet alleen om het gebruik van woorden, maar ook hoe gevoelig de gebruikte woorden zijn voor de toehoorders. Een netelige kwestie vereist een behoedzame opbouw met veel ruimte voor de toehoorders. En zo is de spreker stiekem al op de niveaus van **interactie** en **gevoelens** bezig.

samenvatting

De verleiding is groot, met name bij onervaren sprekers, alles op te schrijven wat gezegd moet worden. Het voordeel is natuurlijk dat je geen argumenten kan vergeten en dat je ze in de juiste volgorde kan behandelen. Wanneer het qua voorbereiding hierbij blijft, is dat prima. Gaat de spreker zijn verhaal echter 'lezen', dan wordt de voordracht vreselijk saai. Er is geen non-verbaal contact met de ontvangers en bij een onverwachte onderbreking raken zij de draad van het betoog kwijt. Beter is het, met een samenvatting van de tekst het betoog een aantal keren te repeteren, b.v. voor een spiegel of voor een bekende! Voor de uiteindelijke presentatie moet de spreker zijn geschreven tekst hebben gereduceerd tot een aantal woorden en korte omschrijvingen. Repeteren is belangrijk, omdat de spreker daarmee de **feitelijke inhoud** kan instellen op de tijd (**procedure**) die hij of zij heeft. En wanneer je repeteert met een persoon, krijg je een idee van de tijd die je nodig hebt voor het verduidelijken (feedback) van de tekst. Bij de voorbereidingsfase hoort ten slotte ook dat de zender let op storingen die zich buiten het communicatieproces afspelen, zoals interessante gebeurtenissen 'next door', herrie, kou e.d. Verder dient de spreker de communicatiemiddelen die hij gaat gebruiken, zoals b.v. de overheadprojector te controleren.

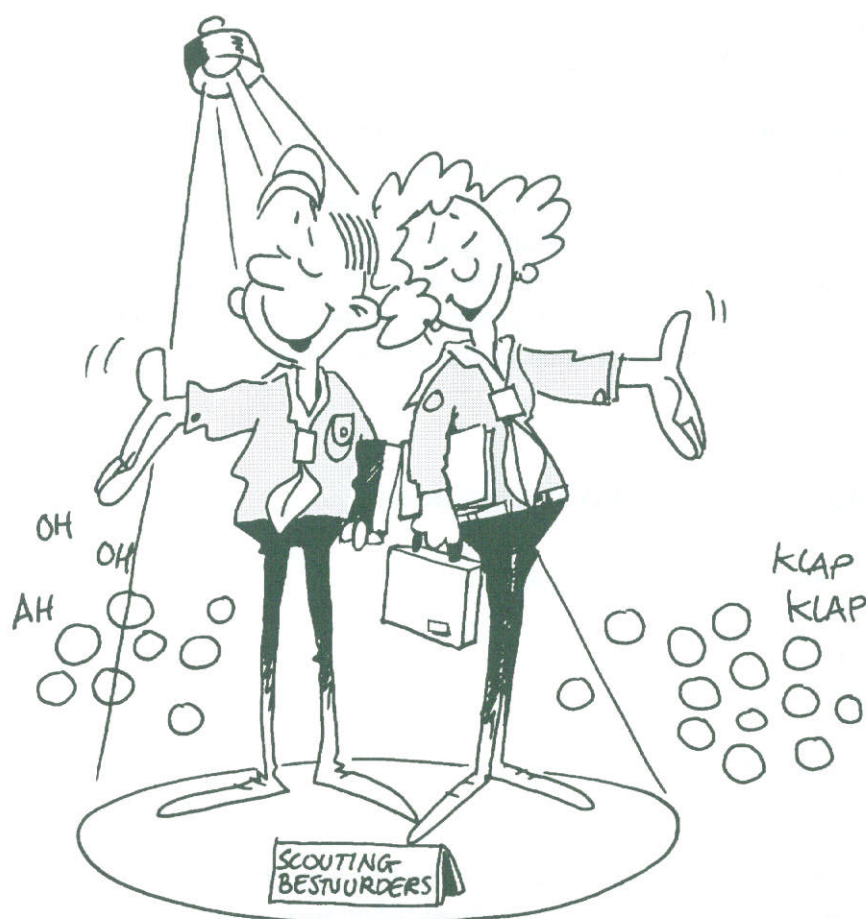
overdracht + presentatie

Na de voorbereidingsfase volgt het stadium van de overdracht en presentatie. De spreker doet er goed aan de feitelijke inhoud van zijn verhaal kort samengevat weer te geven alsmede de procedure van de bijeenkomst vast te leggen. De behoeften en verwachtingen van het publiek kunnen nl. ook storend zijn voor de ontvangst van de boodschap, b.v. wanneer de toehoorders een geheel ander idee hebben van de bespreking en/of de presentatie ervan. De korte schets die de spreker in de voorbereidingsfase heeft opgesteld, kan hij op een flap of transparant uittekenen. Sowieso verlevendigt het gebruik van verschillende communicatiemiddelen (interactie) de inhoud van je verhaal. Ook dragen bepaalde non-verbale signalen bij tot een goede overdracht van je verhaal. Probeer veel van toon te wisselen, levendig te spreken en pauzeer even na het geven van belangrijke informatie.

Behalve via woorden, illustraties en gebaren, deelt de spreker ook via uiterlijkheden als kapsel of kleding dingen mee. Ook de positie van de spreker in de organisatie of de reputatie van de spreker speelt een belangrijke rol.

Tijdens de voordracht begint ook de vraag te knagen of de boodschap wel overkomt en daarmee breekt het stadium van de decodering aan. Om te weten of het verhaal overkomt zoals de spreker het bedoelt, is het van belang dat de spreker daar van de ontvangers informatie over krijgt. De spreker moet nagaan of de **interactie** met de groep optimaal verloopt. De ontvangers knikken instemmend, zitten te gapen, fronsen hun voorhoofd of vragen om verduidelijking. Deze manieren van hoe een boodschap ontvangen en geïnterpreteerd wordt noemen we **feedback**.

alert op feedback



Bij een optimaal communicatieproces is de spreker alert op de feedback van de ontvanger(s). Hoe duidelijker de reactie van de ontvangers is - en het duidelijkste is verbaal - des te beter zal de spreker op de reactie in kunnen gaan. Feedback van de ontvangers vraagt veelal om verduidelijking van de boodschap, maar dat hoeft niet perse. Feedback kan ook het vragen zijn naar verduidelijking van de relatie tussen de spreker en de ontvanger(s). In het laatste geval betekent het krijgen van feedback b.v. dat de spreker bewust wordt gemaakt van een aantal gedragingen en de effecten daarvan op de **interactie** of **gevoelens** van de ontvanger(s). Dit bewustzijn geeft de spreker de mogelijkheid om zijn/haar gedrag te veranderen of juist te handhaven. De spreker zou b.v. minder monotoon kunnen praten.

Of je boodschap werkelijk begrepen wordt, is dikwijls ook een kwestie van het concentratievermogen van de ontvangers. Deze vermogens verschillen per individu. Een belangrijk element vormt het aantal ideeën dat de spreker overbrengt binnen een bepaalde tijd. Bovendien is belangrijk, dat de spreker de uiteenlopende ideeën toelicht met krachtige voorbeelden en dat hij in zijn betoog spannende en ontspannende momenten afwisselt. Toelichtingen met andere communicatiemiddelen houden eveneens de aandacht scherp.

vragen en grappen

Ook is het van belang, dat de spreker soms een duidelijke relatie aangaat met de ontvangers (**interactie**). Dat kan met behulp van vragen. Hoe groter de groep, hoe problematischer echter deze methode blijkt, waardoor de antwoorden op de vragen uitblijven. Een spreker die vaak sprak voor 300 à 400 mensen, loste dat probleem als volgt op. Bij geen antwoord merkte hij op: 'Okay, u bent veel te bescheiden, discussieer daarom even met uw burens over het antwoord op mijn vraag en zeg het vervolgens tegen mij'. De ernstige sfeer tussen spreker en ontvangers wordt hiermee doorbroken. Dat gebeurt ook met het maken van een grap. Spreker en alle ontvangers worden voor een moment één met elkaar (**interactie en gevoelens**). Om de lijn van het verhaal niet uit het zicht te zien verdwijnen, is het ten slotte zaak dat de spreker geregeld samenvat of conclusies trekt. De inhoud van een gesprek wordt vaak in herhalingen duidelijk.

samenvatten

In het **slotstadium** maakt de spreker een pakkende slotconclusie of bespreekt hij een treffend voorbeeld dat het betoog perfect illustreert. Het is zaak dergelijke uitsmijters al van tevoren paraat in je achterhoofd te hebben. Wanneer de spreker twijfelt aan de eigen presentatie, gaat hij door middel van een slotvraag na welke passages nog onduidelijk zijn gebleven voor de ontvangers. Indien nodig, geeft de spreker een verwijzing naar een volgende bijeenkomst (**procedure**), waarin hij laat doorschemeren wat de feitelijke inhoud van die samenkomst zal zijn.

PRAKTIJKOPDRACHT: SPREKEN VOOR EEN GROEP

In een verhaal zijn vier fasen te onderscheiden:

- de intro(ductie);
- de boodschap;
- de versterking;
- de oproep of opdracht.

De intro(ductie)

Bedenk altijd een flitsende intro. Trek de luisteraars uit hun gedachtenwereld. Misschien zitten ze met hun hoofd nog bij een vorige gebeurtenis of denken ze aan iets leuks van thuis. Trek ze direct bij de 'les'. Dat mag d.m.v. iets mafs zijn, wat straks met de boodschap te maken heeft en zo verwijst naar het doel of de inhoud.

Let ook op de rust in de groep. Een goed spreker weet rust te halen in een groep. Van belang daarbij is zeker de opstelling, laat mensen nooit met de rug naar je toe zitten, wacht tot geroezemoes helemaal weggeëbd is, bijvoorbeeld door je intro. Voel je goed op de grond staan en kijk of je voeten op de vloer rusten. Het lijkt vreemd, maar het geeft je iets meer zekerheid. Speel niet met een pen of zo, vanwege de zenuwen, dat laat je onzekerheden zien en leidt af. Even nog een sigaret opsteken is uit den boze. Ook kauwgom kan je maar beter vergeten, je verstaanbaarheid wordt er absoluut minder van.

De boodschap

Bedenk van tevoren, wat je met je verhaal wilt bereiken en wat de groep met je informatie kan doen. Wat is je DOEL.

Probeer in je voorbereiding goed rekening te houden met de vragen, ideeën of gedachten die er in de groep leven. Je kunt dan van tevoren al inspelen op de mogelijke reacties en je staat niet aan de grond genageld.

Om afdwalen te voorkomen, is het verstandig de belangrijkste punten in de goede volgorde op papier te zetten. Deze punten, trefwoorden, leg je (onzichtbaar) naast je, of je hangt ze op een flap aan de wand, zodat alleen jij er zicht op hebt. Van een blaadje aflezen, leidt af en je verliest voor een deel het contact met de groep. Van trefwoord overschakelen, kan je op het idee brengen de ruimte te geven voor vragen tot zoverre of misschien is het tijd voor een voorbeeld of een grapje.

Gebruik korte en duidelijke zinnen. Wissel je stem van toonhoogte en tempo daar waar nodig. Let ook op je lichaamshouding. Gebruik je armen voor het geven van de juiste nadruk. (Niet gaan slaan!)

De versterking.

Zeker als een verhaal langer dan tien minuten duurt zakt de aandacht weg. Het is slim om bij elk trefwoord een raak (praktijk)voorbeeld, een uitdagende stelling of voorwerp in te brengen. Zo blijft het leuk om te volgen en iedereen doet weer mee. Houdt ook hier je doelstelling goed in de gaten, het moet wel functioneel blijven.

De oproep, de opdracht.

*Je wilt natuurlijk dat de mensen iets met je praatje kunnen of dat ze iets gaan doen. Voor je verhaal dus de afsluiter en voor de groep het begin van
Mogelijk heb je een stelling of worden kaderleden uitgedaagd om iets over hun Scouting praktijk te vertellen. Het tijdens je verhaal inbouwen van praktijkvoorbeelden vanuit de groep is het mooiste, maar al iets voor de gevorderde spreker. Het eind van je verhaal moet in ieder geval wel duidelijk zijn, groepsdiscussies zijn prima, maar wel als duidelijk is dat jouw (eerste) inbreng is afgelopen.*

5.2 ACTIEF LUISTEREN

In groepsgesprekken wordt bij het ontvangen van boodschappen vooral een beroep gedaan op onze oren. Onze oren staan altijd open en we horen ook altijd wel iets, maar pas als we datgene wat we horen opnemen en verwerken, dan luisteren we. Luisteren veronderstelt de bereidheid informatie te ontvangen en er is sprake van geconcentreerde aandacht. De luisteraar (ontvanger) is in verhouding tot de spreker (zender) meer passief. Vergelijk de concertviolist b.v. met de concertganger. Mensen die in een communicatieproces alleen luisteren, leveren echter geen actieve bijdrage aan de informatie-overdracht. Dat gebeurt pas bij **actief luisteren**.

niet alleen horen

Met actief luisteren neemt de ontvanger bewust medeverantwoordelijkheid op zich voor het laten spreken van de zender, voor het goed overkomen van het bericht en voor het ontstaan van een gesprek. De **feitelijke inhoud** van het gesprek blijft de verantwoordelijkheid van de zender. Bij actief luisteren is de ontvanger bewust gericht op de informatie van de ander. Hij probeert op te nemen en te begrijpen door zich in te leven in hetgeen de spreker vertelt. Het gaat hier om het belang van **interactie** om de **feitelijke inhoud** van de spreker goed te begrijpen en niet om het klakkeloos overnemen van de zienswijze van de spreker.

inleven

Actief luisteren is allereerst **inleven** in de ander. Dat betekent oprecht geïnteresseerd zijn, aangeven dat de inhoud van het bericht begrepen wordt en aanvoelen wat voor de ander belangrijk is (gevoelens). De luisteraar brengt dus géén nieuwe gegevens in, brengt zijn eigen mening, associaties en vragen niet naar voren.

stimuleren

Tevens is actief luisteren het bewust **stimuleren** tot het doorgaan met spreken, het geven van meer informatie. Stimuleren kan met non-verbale signalen, zoals een ontvankelijke, ontspannen en stimulerende houding, een prettig oogcontact, aanmoedigende hoofdknikjes en gebaren. Verbaal stimuleren gebeurt met tussenwerpsels als 'juist' of 'hm hm' en door een goed gebruikte echo van een kennelijk belangrijk woord in het verhaal van de spreker.

vragen stellen

Een ander belangrijk hulpmiddel van actief luisteren is **vragen stellen**. Het beste werken open vragen, die aansluiten bij hetgeen de spreker vertelt. **Open vragen** geven de spreker de ruimte en nodigen uit tot spreken. Een gesloten vraag is daarentegen een vraag waarbij de antwoordmogelijkheden beperkt zijn. Bij **gesloten vragen** spelen de verwachtingen en ideeën van de luisteraar een belangrijke rol: 'Wilt u met dit gesprek doorgaan?' (ja of nee), 'Wilt u wachten of zal ik terugbellen?' enz. Een open vraag als 'Wat is uw mening hierover?' of 'Wanneer heeft dat plaatsgevonden?' werkt stimulerend tot spreken. Een andere goede vraagvorm is de **samenvattende vraag**, waarmee getoetst wordt of we de spreker hebben begrepen en deze bovendien stimuleren tot spreken. Bijvoorbeeld: 'Als ik u goed begrijp zegt u dus...'

samenvatten

Ten slotte **samenvatten**. Door de essentie van het verhaal van de spreker weer te geven, blijkt niet alleen dat de luisteraar de spreker gehoord, maar ook begrepen of juist niet begrepen heeft. Samenvatten is op een korte manier in eigen woorden inhoudelijk weergeven wat de ander heeft gezegd, b.v. 'Wat ik uit uw verhaal begrijp is...' Door samen te vatten, kan de ontvanger ook het **gevoel** van de spreker weergeven, dat met de woorden wordt overgebracht, b.v. 'U bent daar behoorlijk boos over...' Het samenvatten van gevoelens wordt ook wel spiegelen genoemd.

5.3 HET LEIDEN VAN GROEPSPREKKEN

storingen vermijden

Een voorbeeld van een situatie waarin een gespreksleider zijn kunsten kan vertonen, is een vergadering. Iemand die een vergadering leidt, meestal een benoemde voorzitter, heeft een sturingsfunctie. De taak van de voorzitter is niet zozeer storingen op diverse communicatieniveaus op te sporen, hij of zij moet storingen juist vermijden. Een voortdurend sturende voorzitter werkt echter heel storend. De 'wedstrijd' wordt erdoor kapotgefloten. Een voorzitter moet dus proberen die verantwoordelijkheid te delen door duidelijk te zijn op alle communicatieniveaus. Hij of zij moet op alle niveaus onderlinge overeenstemming bereiken over de normen tijdens het communiceren. Komt b.v. iedereen aan het woord, snapt iedereen waar we het over hebben, begrijpt iedereen de procedure, zit iedereen er goed bij? Per niveau zien de punten waar de gespreksleider op moet letten, er als volgt uit:



- Op het niveau van de **feitelijke inhoud** moet de gespreksleider ervoor zorgen dat het doel voor iedereen duidelijk is, dat het gespreksonderwerp wordt afgebakend en toegelicht en dat iedereen tijdens het gesprek bij het onderwerp blijft, dat er met andere woorden niemand afdwaalt;
- Op het niveau van de **procedure** moet de gespreksleider ervoor zorgen dat de taak binnen de daarvoor afgesproken tijd wordt volbracht, dat er dus een bruikbare procedure wordt vastgesteld waar iedereen het mee eens is en waar de gespreksleider iedereen aan houdt. Tevens brengt de gespreksleider de inhoud voortdurend in overeenstemming met de procedure, door ordeningen aan te brengen in de informatie (samen te vatten);

- Op **interactieniveau** gaat het erom te zorgen voor een goede werksfeer, proberen iedereen aan bod te laten komen - b.v. met vragen - en overmatige sprekers af te remmen. De districtstrainer probeert de kaderleden ook te stimuleren actief te luisteren;
- Op **gevoelsniveau** is het de taak van de gespreksleider op te letten hoe iedereen erbij zit, attent te zijn op dubbelzinnige uitspraken. De betrokkenen, waar mogelijk, ruimte te geven voor uitingen van gevoelens.

6 BIJZONDERE GESPREKKEN: KRITIEKEN

Waar mensen met elkaar werken, communiceren ze over de samenwerking. We herinneren mensen aan afspraken, maken complimenten, geven elkaar bedekte of heldere signalen. In beginnende samenwerkingsverbanden blijkt het aanspreken op gedrag in de regel vanzelf te gebeuren. In gevestigde 'teams' is elkaar aanspreken op gedrag niet meer vanzelfsprekend. Dat is eigenlijk vreemd, omdat er b.v. ongewenste patronen mee doorbroken kunnen worden.

Er zijn vele motieven waarom we problemen hebben met het iets horen over het eigen gedrag of het iets vertellen over het gedrag van anderen. We zijn vaak bang dat de ander in verwarring raakt of zich gekwetst voelt en het contact (relatie) verbreekt. Of dat de ander ons zal aanvallen of straffen. Of we weten eigenlijk niet hoe het moet en voelen ons bij voorbaat verkeerd begrepen.

Op een zorgvuldige manier praten met de ander over gedrag en hoe dat een rol speelt in de groep, blijkt vaak zeer gewaardeerd te worden. Van belang is kennelijk de wijze waarop kritiek gegeven wordt.

de wijze waarop!



6.1 KRITIEK EN PERSOONLIJKE FEEDBACK

Voor een uitwerking moeten we onderscheid maken tussen het geven van kritiek en persoonlijke feedback. Beide zijn effectieve middelen om een ander iets te vertellen over zijn of haar gedrag. Ze zijn grotendeels aan dezelfde regels gebonden, maar er bestaan ook verschillen. In sommige situaties is kritiek het meest effectief, in andere persoonlijke feedback.

Met persoonlijke feedback laten we vaak iets zien van onszelf: we geven aan wat voor effect het gedrag van de ander specifiek op ons heeft. Voorbeeld: 'Je hebt deze week tweemaal een afspraak met me afgezegd. Ik merk dat ik me niet serieus genomen voel'. Bij persoonlijke feedback laten we de ander vrij om wel of niet iets met het gezegde te doen.

ander vrij laten

afspraken maken

Bij kritiek wordt vaak een oordeel gegeven en wordt op een afspraak aangestuurd. Wanneer het bij samenwerking noodzakelijk is dat de ander zijn gedrag aanpast, dan is kritiek een effectief middel. Met het geven van kritiek laten we de ander niet vrij. Kritiek moet resulteren in gedragsverandering of de norm of afspraak moet veranderen. Voorbeeld van kritiek: 'Je bent te laat: het is tien minuten later dan we hebben afgesproken. Ik reken erop dat we de volgende keer om 10 uur kunnen starten'.

Bij het geven van kritiek speelt vaak een gezagsverhouding, waardoor de kritiek aanvaard wordt. Als dat niet het geval is, pakt kritiek vaak negatief uit, persoonlijke feedback geeft dan meer resultaat.

Vaak gaat het in de samenwerking behalve om gezamenlijke normen, ook om persoonlijke gebruiksaanwijzingen. Bij de ene collega hebben we het gevoel dat we veel ruimte krijgen, bij de ander hebben we het idee dat we niet de ondersteuning krijgen die we nodig hebben, de derde is zo'n chaoot dat we er eigenlijk alleen maar last van hebben. In deze situaties werkt persoonlijke feedback bijzonder effectief. Voorbeeld: 'Je kijkt me niet aan als ik je iets vraag. Ik krijg het idee dat ik het alleen moet oplossen'. Met het geven van persoonlijke feedback laat de spreker weten dat hij dingen ziet waarvan de ontvanger veronderstelt dat de spreker ze niet kent (zie uit deel 1 het Johari-venster). Negatieve persoonlijke feedback geeft altijd een reactie. Het is dus slechts onder voorwaarden effectief.

Persoonlijke feedback is voor de ontvanger ook een belangrijk hulpmiddel om communicatieve handelingen te leren. De ontvanger:

- krijgt meer inzicht in zijn handelen en de gevolgen daarvan;
- wordt zich meer bewust van de eigen bedoelingen (lichaamstaal);
- krijgt meer zicht op de invloed die hij op anderen uitoefent;
- merkt hoe anderen daarop reageren en kan daar rekening mee houden.

Het effect van goede feedback geven, is dat we ons vrijer voelen tijdens het communiceren. We gebruiken het om de ander te helpen, te steunen, om de samenwerking te verbeteren of te verhelderen, en dat heeft een positief effect.

6.2 KRITIEK GEVEN

regels

Het **geven** van opbouwende kritiek en persoonlijke feedback is aan regels onderhevig. Het gebruik van deze regels maakt de kans groter dat de ander iets zal doen met het gezegde en dat de samenwerking zal verbeteren. Voor het geven van zowel kritiek als persoonlijke feedback geldt:

- dat we moeten aangeven dat we kritiek of persoonlijke feedback willen geven, en vragen of de ander bereid is die te ontvangen;
- dat het feitelijk waargenomen gedrag zo specifiek mogelijk wordt beschreven;
- dat we vragen om herkenning.

Voor kritiek geldt:

- dat we refereren aan gemaakte afspraken en/of aan de heersende normen;
- dat we aangeven in hoeverre we vinden dat de ander afwijkt van de gemaakte afspraken;
- dat we vragen hoe de ander aan de afspraken of normen wil voldoen.

Voor persoonlijke feedback geldt:

- dat we aangeven welk effect het gedrag van de ander op ons persoonlijk heeft en eventueel waarom;
- dat we de interpretatie van het gedrag overlaten aan de ontvanger zelf. Dus niet 'Jéé, wat ben jij verlegen', maar 'Ik zie dat je je ogen neerslaat', niet: 'Je bent autoritair', maar 'Ik weet niet of je het doorhebt, maar je schreeuwt voortdurend';
- dat we de ander vrij moeten laten, zelf te bepalen wat hij met de persoonlijke feedback wil doen.



6.3 KRITIEK ONTVANGEN

Voor het effectief ontvangen van kritiek of persoonlijke feedback geldt dat de ontvanger:

- probeert kritiek of feedback, hoe onhandig misschien ook gegeven, op te vatten als een constructieve bijsturingmogelijkheid;
- nagaat of het moment gelegen komt en aangeeft wanneer dat wel of niet het geval is;
- probeert te luisteren en zich te beperken tot verhelderende vragen, b.v. 'Vertel me meer. Geef een voorbeeld';
- iets van waardering laat blijken voor de kritiek en persoonlijke feedback;
- bedenkt zelf wat hij met de kritiek of feedback doet;
- bij persoonlijke feedback vertelt wat hij ermee denkt te kunnen doen of niet. Weiger oneerlijke kritiek of te afstandelijke persoonlijke feedback.

6.4 HET SLECHT-NIEUWS-GESPREK

Een groepsbegeleider moet een nieuw lid van het stafteam van de Scouts na enkele maanden meedelen dat hij er niets van bakt. Duidelijk slecht nieuws. Slecht nieuws is een boodschap die meestal verstrekkende gevolgen heeft voor de ontvanger. Het probleem van het overbrengen van slecht nieuws staat nagenoeg in geen enkele verhouding met het probleem dat de ontvanger krijgt te verwerken.

grote gevolgen

In vergelijking met kritiek en persoonlijke feedback, snijdt het slecht-nieuws-gesprek dieper in de relatie tussen zender en ontvanger (leidinggevende en medewerker). Er zijn dus zeer grote emotionele kosten aan verbonden. Tevens staat de band tussen de ontvanger en diens werkzaamheden op de helling, een band die wellicht met veel inspanning en toewijding is opgebouwd. De reacties van de ontvanger zullen derhalve heftiger zijn. De ontvanger ziet het totaal anders, begrijpt er helemaal niets van (**inhoud**), wordt kwaad op de boodschapper of reageert juist heel apathisch (**relatie**) ('Dat mij dat nu weer moet overkomen.')

heftige reacties

hoe te veranderen

Degenen die ervaring hebben met het brengen van slecht nieuws, weten dat ze, om de onvermijdelijke negatieve reactie te vermijden, gemakkelijk wegvluchten in een van de volgende uitwegen:

- het gesprek aan iemand anders overlaten;
- het uitstellen van de inhoud (te lang over koetjes en kalfjes praten);
- het nieuws verzachtend brengen: 'Maar je bent een uitstekende nummer 2';
- het onmiddellijk uitvoerig rechtvaardigen van het slechte nieuws door b.v. een reeks nog ongunstiger alternatieven op te sommen;
- door middel van suggesties (vragen en opmerkingen) de betrokkene zelf de clou laten ontdekken in de hoop dat de ontvanger de boodschap tegen het eind van het gesprek al heeft geaccepteerd. B.v. 'Verwacht je zelf dat je het nog kunt volhouden?';
- het slechte nieuws per brief meedelen.

Deze methoden zijn niet best, omdat ze vooral gemotiveerd zijn door de aarzelings of angst van degene die het slechte nieuws moet overbrengen. Bovendien wordt door deze vermijdingsreacties vaak niet toegekomen aan het meest wezenlijke onderdeel van het slecht-nieuws-gesprek, zoals bijdragen tot de oplossing van het probleem voor de ontvanger. Hoe moet het wel?

vermijdingsreacties

Het model slecht-nieuws-gesprek kent de volgende drie fasen:

1. het overbrengen van het slechte nieuws;
2. een bijdrage leveren tot het verwerken van het slechte nieuws;
3. het oplossen van het probleem met de vraag 'Wat nu?'

Fase 1: het meedelen van het slechte nieuws

Het heeft geen zin om de hete pap heen te draaien. Vaak heeft degene die het nieuws moet ontvangen, wel al enig idee waarover het gesprek zal gaan. Hij of zij heeft er recht op dat de onzekerheid zo snel mogelijk de wereld uit is. Het is dus een vereiste het nieuws direct aan het begin van het gesprek mee te delen. Maar hoe doe je dat?

Wanneer het gesprek begonnen zou worden met de motivering van het besluit, bestaat het gevaar dat de ontvanger zich vastklampt aan de motivering. Dit levert uitstel op van de conclusie. Het is daarom beter de motivering te geven na de mededeling van het nieuws.

Bij het meedelen van de nare boodschap, is het belangrijk dat de bringer van het onheil reeds rekening houdt met de gevoelens van de ontvanger. Een inleidende zin zou als volgt kunnen klinken: 'De resultaten van het overleg (met de groepsraad) zijn van dien aard, dat ik het gevoel heb, dat ze teleurstellend voor je zijn.' De inleiding moet kort zijn, gezien de eis dat de 'klap' direct aan het begin van het gesprek moet vallen. De toon moet niet gevoelloos of feitelijk zijn, maar warm en meelevend. Daarna volgt de verduidelijking van het besluit.

klap moet direct vallen

Fase 2: frustratievermindering

Het grote punt van zorg bij een slecht-nieuws-gesprek is het gegeven dat frustraties en probleemoplossing niet kunnen samengaan. Het is de taak van de boodschapper het frustratieniveau naar een zo laag mogelijk peil te brengen. Het geven van informatie alleen is onvoldoende om de frustratie te verminderen. Het kan nl. worden ervaren als (contra-)agressie. Een goede methode voor frustratievermindering is actief te luisteren naar de reacties van de gedupeerde: het samenvatten van zijn verweer en belangrijker nog, het verwoorden van zijn gevoelens (spiegelen zie 5.2). Tegelijkertijd heeft de ontvanger behoefte aan informatie over het hoe en waarom van de gang van zaken. De boodschapper moet duidelijke en vooral concrete argumenten voor het besluit geven. Een goede voorbereiding is daarom het halve werk. Let wel: bij het geven van informatie gaat het om de behoefte van de ontvanger om duidelijkheid, niet om de behoefte van de boodschapper zich te rechtvaardigen.

behoefte aan de ontvanger

Fase 3: probleemoplossing

Het is niet ongewoon dat een slecht-nieuws-gesprek blijft steken in de tweede fase. Wanneer het frustratieniveau te hoog blijft om een overgang te maken naar het probleem-oplossen, is het verstandig het gesprek af te sluiten om de ontvanger de gelegenheid te geven zijn gevoelens te verwerken. In een tweede gesprek kan de leidinggevende dan trachten tot de derde fase te komen.

Centraal in deze fase staat de vraag: 'Wat nu?' Het gaat erom dat de boodschapper en de gedupeerde samen bespreken wat voor de toekomst mogelijke alternatieven of oplossingen zijn. Wanneer de boodschapper uit het niets met ongevraagde adviezen aankomt, bestaat de kans dat daarmee de ontvanger weer in de boom wordt gejaagd. Het is daarom belangrijk, dat het initiatief tot

mogelijke oplossingen

het oplossen van het probleem, van de ontvanger zelf komt. Diens vraag 'Hoe moet het nu verder met mij?', is een signaal van bereidwilligheid, een aanvaarding van het probleem. Het is tevens een teken dat de frustratie verminderd is. Vanaf dit moment is het zinvol de volgende stappen in het probleemoplossend proces af te werken:

- samen nagaan wat mogelijke alternatieve oplossingen zijn;
- uit die alternatieven de meest geschikte oplossingsroute kiezen;
- concrete afspraken maken over de uitvoering van de gekozen oplossing;
- een afspraak maken over een bepaalde tijd, waarin wordt bekeken of de gekozen route effect heeft opgeleverd.

7 LITERATUURLIJST

Groothuis, Ron, *Training Sociale Vaardigheden* (Lemma BV, Utrecht 1993).

Keers, C. en H. Wilke, *Oriëntatie in de sociale psychologie, het individu en de groep* (Samson, Alphen aan de Rijn 1981).

Servellen, A. (van), *Macht van de onmacht. Hoe vrouwen met macht omgaan* (Anthos, Amersfoort 1987).

Tannen, Deborah, *Je begrijpt me gewoon niet. Hoe mannen en vrouwen met elkaar praten* (Prometheus, Amsterdam 1992).

VSW-Opleidingen, onderdeel communicatie (Leiden).

Wonder, J. en P. Donovan, *Flexibel omgaan met veranderingen*.

BIJLAGE

CHECKLIST ZWAKKE EN STERKE KANTEN EIGEN COMMUNICATIE

Geef bij de genoemde sterke en zwakke kanten aan of die wel of niet voor jou gelden:

ZWAKKE KANTEN

(die voor verbetering vatbaar zijn):

- ik kom vaak niet uit mijn woorden;
- ik vind het moeilijk om te praten met veel mensen om me heen;
- ik ben niet altijd gemotiveerd om problemen van anderen aan te horen;
- ik stel me wel eens te direct, te confronterend op, waardoor ik voor anderen te weinig ruimte overlaat;
- ik voel vaak een drang om snel tot resultaten te komen;
- ik neem zelden tijd om een probleem rustig te analyseren;
- ik ben erg gevoelig voor waarderingen van anderen, waardoor ik niet altijd doe wat ik zelf wil;
- ik begin vaak over mezelf wanneer anderen hun problemen vertellen;
- soms heb ik teveel zelfkritiek;
- ik kan niet tegen kritiek;
- als ik het ergens niet mee eens ben, word ik gespannen;
- ik luister soms slecht;
- ik vraag anderen te weinig naar hun mening;
- ik praat soms te snel, spring snel in, neem en geef weinig tijd;
- mij moet gevraagd worden of ik het moeilijk heb;
- bij veel dingen die ik doe, twijfel ik of ik het wel goed gedaan heb;
- ik wek soms de indruk alles te kunnen;
- ik voel me bedreigd door zich sterk profilerende mensen;
- ik heb problemen met het geven van slecht nieuws.

STERKE KANTEN

(waarvan je gebruik kan maken en die je verder kan versterken):

- ik zeg wat ik vind, van wat de ander vertelt;
- ik spreek dan mijn waardering of afkeuring uit;
- ik probeer aandacht te hebben voor mijn gevoelens zodat deze niet achter een uiterlijke schijn worden weggeborgen;
- ik heb de indruk dat ik de ander goed kan invoelen;
- het aanhoren van problemen vind ik niet storend;
- ik waardeer het vertrouwen dat in mij gesteld wordt en deel dit in de loop van het gesprek mee;
- ik ben rustig van aard in gesprekken;
- ik heb aandacht voor dingen die niet uitgesproken worden maar toch aanwezig zijn;
- ik voel mij gemakkelijk betrokken bij wat anderen beleven;
- ik wil mij graag verplaatsen in hoe iemand iets ervaart;
- ik kan over het algemeen vrij veel accepteren;
- ik denk dat ik gemakkelijk toegankelijk ben;
- ik stel me kwetsbaar op;
- ik kan zowel direct, als voorzichtig zijn voor de ander;
- ik kan goed luisteren;
- ik vind dat zwakke kanten onderwerp van gesprek moeten kunnen zijn;
- ik ben betrouwbaar voor anderen;
- ik verberg mijn problemen niet;
- ik ben principieel;
- ik kan situaties analyseren in inhoudelijke en procesmatige aspecten.

MAATWERK VOOR BESTUURDERS BINNEN SCOUTING

Scouting Nederland houdt de deskundigheid van haar (bestuurs)kader op peil via een trainingstraject met de naam '**Maatwerk**'. 'Maatwerk' staat voor trainingen die **concreet, continu** en **dichtbij** zijn.

Kaderleden wordt in het maatwerkplan gevraagd, jaarlijks te kijken waar behoefte is aan (bij)scholing en rondom welk onderwerp. De groepsbegeleider is verantwoordelijk voor het opstellen van zo'n plan. Het **Stafprofiel** is daarbij een hulpmiddel voor de groepsbegeleider om een sterkte/zwakte-analyse te maken rond besturen, programma en training. Het Stafprofiel is verkrijgbaar bij het Infocentrum (tel: 033-4960260).

Het Stafprofiel is een hulpmiddel om op speelse wijze de kwaliteiten en prioriteiten in je groep te meten. Dit inzicht kan leiden tot eigen actie, maar ook tot hulp, advies of ... trainingen. Om vraag en aanbod voor trainingen 'op maat' te kunnen afstemmen, inventariseert de regio jaarlijks op het groepsbegeleidersoverleg de behoefte aan trainingen in relatie tot het spel- en bestuurswerk.

De **trainingsroute** voor bestuurders binnen Scouting bestaat uit een introductie-, een basis-, en een vervolperiode.

In de **introductieperiode** kunnen nieuwe bestuurders de module Introductie volgen. Deze is bedoeld voor bestuurders die niet bekend zijn met Scouting Nederland.

Van bestuursleden wordt verwacht, dat zij in hun eerste jaar - tijdens de zogeheten **basisperiode** - deelnemen aan een training Besturen, Begeleiden of Organiseren (van grote activiteiten). Afhankelijk van de taak of functie die je hebt, kan je uit één van deze trainingen kiezen.

Tijdens de **vervolperiode** krijgen bestuurders jaarlijks een groot aantal vervoltrainingen aangeboden uit het modulenaanbod voor bestuurders. Deze vervoltrainingen zijn een uitstekende verdieping voor alle bestuurders en zijn nauw afgestemd op de brochurereeks Bestuurswerk binnen Scouting. Op de omslag van deze brochure vind je een overzicht van deze reeks. De brochures zijn te bestellen bij het Infocentrum.

De meeste trainingen voor bestuurders worden door de regio's gegeven. Raadpleeg de cursusplanner van je regio of bel met het Infocentrum.

Mochten er binnen Scouting Nederland op een bepaald moment rondom een onderwerp geen trainingen worden gegeven, dan kun je contact opnemen met het Nederlandse Organisatie voor Vrijwilligerswerk in Utrecht (tel: 030-2319844). Dit centrum houdt bij welke trainingen er in Nederland worden gegeven voor het bevorderen van de deskundigheid van vrijwilligers.

De modulenreeks Bestuurswerk binnen Scouting bestaat vooralsnog uit 23 brochures. Deze zijn bedoeld voor bestuurders op groeps- en regioniveau maar ook voor Direct Leidinggevend (DLG's) die bij Scouting meer doen dan het (bege)leiden van jeugdleden. De tien modulen die voor DLG's het meest interessant zijn, hebben een stempel en zijn als pakket verkrijgbaar. De brochures bieden je concrete kennis en praktische informatie om je functie(s) bij Scouting goed en met veel plezier te kunnen uitvoeren.

In deze modulenreeks zijn de volgende uitgaven verschenen:

- | | |
|--|---|
| 1. INTRODUCTIE | 13. MENTORBEGELEIDING |
| 2. BESTUREN | 14. COMMUNICATIE EN
GESPREKSTECHNIEKEN |
| 3. BEGELEIDEN | 15. MARKETING |
| 4. ORGANISEREN VAN
ACTIVITEITEN | 16. LEDEN- EN KADERWERVING |
| 5. EFFECTIEF VERGADEREN | 17. SPONSORING |
| 6. FINANCIËEL BELEID | 18. BEHEER EN ONDERHOUD |
| 7. SECRETARIAAT | 19. MEDEWERKERSBELEID |
| 8. PR EN VOORLICHTING | 20. BOUW EN VERBOUW |
| 9. MATERIAALBEHEER | 21. INTIMITEITEN |
| 10. WERK- EN BELEIDSPLAN | 22. AANSPRAKELIJKHEID EN
VERZEKERINGEN |
| 11. CONFLICTHANTERING | 23. FONDSENWERVING |
| 12. FINANCIËLE ADMINISTRATIE | |



Scouting

• Landelijk Bureau Scouting Nederland • Larikslaan 5 • 3833 AM Leusden
• Telefoon (033) 496 09 11