

Goed in Gesprek



Communiceren in de langdurige zorg

vilans

Goed in Gesprek

Communiceren in de langdurige zorg



Henry Mostert
Postbus 8228, 3503 RE Utrecht
Telefoon: (030) 789 2300, e-mail: h.mostert@vilans.nl
Website: www.vilans.nl

geactualiseerde versie

Utrecht,
december 2014



www.zorgvoorbeter.nl/communiceren

Inhoud

Inleiding en verantwoording	5
1 Communiceren, wat is dat?	6
1.1 Communiceren, wat is dat?	6
➤ Wat is communiceren	6
➤ Verbale en non-verbale communicatie.....	7
➤ Communiceren is meer dan informatie uitwisselen.....	7
1.2 Het proces van communiceren	7
➤ Coderen en decoderen	8
1.3 Ruis.....	9
➤ Ruis en verstoorde communicatie.....	9
➤ Interne en externe ruis	10
➤ Omgaan met ruis	10
2 Het communicatieproces	11
2.1 Hoe verloopt het interne communicatieproces	11
➤ De reis door je hoofd langs drie haltes.....	12
➤ Van interne reactie naar een boodschap	13
2.2 Communiceren is contact maken	14
➤ Praktijkvoorbeeld	15
➤ Geen contact maken	15
➤ Afweren van contact: afweermechanismen	15
3 Goed in gesprek: hoe doe je dat.....	17
3.1 Het belang van observeren, OMA thuislaten en ANNA meenemen	18
➤ Observeren zo doe je dat.....	19
3.2 Luisteren, Samenvatten en Doorvragen	20
➤ Luisteren.....	20
➤ Actief luisteren.....	20
➤ Actief luisteren; zo doe je dat	21
3.3 Samenvatten.....	22
➤ Samenvatten: zo doe je dat.....	22
3.4 Vragen stellen	23
➤ Open vragen	23
➤ Gesloten vragen	23
➤ Suggestieve vragen	24
➤ Controlevragen en tegenvragen	24
4 Professioneel en doelgericht communiceren	25
4.1 Doelgericht communiceren	25
➤ 'Meebewegen met de vraag'	26
➤ Doelgericht communiceren: zo doe je dat	27
4.2 Regie hebben en houden over het gesprek.....	27
➤ Regie hebben en houden doe je zo	28
5 Kritiek of Waardering	29
5.1 Geef eens een compliment	29
➤ Compliment geven en ontvangen: zo doe je dat	30
5.2 Elkaar aanspreken: feedback	30
➤ Feedback: zo doe je dat	30
➤ Feedback in de praktijk.....	31
5.3 Denken in kwaliteiten.....	32
➤ Teveel van het goede	33
➤ Denken in Kwaliteiten: zo doe je dat	33
5.4 Omgaan met kritiek	34
5.5 Afstemmen.....	35

6	Stilstaan bij je werk: Reflecteren	36
6.1	Werkvormen voor reflectiemomenten: Kort en krachtig, dagelijks of wekelijks	37
7	'Lastige gesprekken'	38
7.1	'Lastige' gesprekken	38
7.2	Een lastig gesprek: zo doe je dat	38
7.3	Omgaan met weerstand: zo doe je dat	38
7.4	Slecht nieuws gesprek	40
7.5	Een slecht nieuws gesprek voeren: zo doe je dat.....	41
8	Bronvermelding	42

Inleiding en verantwoording

Inleiding

'Goed in Gesprek, communiceren in de langdurige zorg' is de geactualiseerde voor het Kennisplein Zorg voor Beter VVT gemaakte bewerking van de manual behorend bij het e-learningprogramma Goed in Gesprek. Het gaat in deze uitgave over communicatie in dagelijkse contacten van mens tot mens en het komen tot goede gesprekken in de zorg. Andere vormen van communicatie (schriftelijk, digitaal, via telefoon of beeldscherm, beeldend of door gebarentaal) komen niet aan bod. Communicatie met mensen die niet (meer) kunnen spreken (bijvoorbeeld door geheugenverlies of omdat ze verward zijn), vragen ook om specifieke vaardigheden; daarom komen deze ook niet aan de orde in deze manual.

De informatie is geschikt voor een ieder in de langdurige zorg die diensten verlenen aan cliënten en hun netwerk, zowel facilitair medewerkers, gastvrouwen, welzijnsmedewerkers, verzorgenden, verpleegkundigen, begeleiders, behandelaars als ook hun leidinggevenden.

Deze brochure bevat zes inhoudelijke hoofdstukken;

- hoofdstuk 1 geeft informatie over wat communicatie is wat het hindert: Ruis.
- hoofdstuk 2 gaat in op het communicatieproces en wat je reactie op een boodschap beïnvloed
- hoofdstuk 3 gaat over luisteren, samenvatten en soorten vragen, essentieel voor communiceren
- hoofdstuk 4 gaat in op doelgericht en professioneel communiceren en de regie hierin houden
- hoofdstuk 5 geeft inzicht in het elkaar aanspreken, doormiddel van complimenten en feedback
- hoofdstuk 6 tenslotte gaat in op reflecteren, het stilstaan bij je werk om van te leren.

Overal waar 'hij', 'hem' of 'medewerker' staat, kun je ook 'zij', 'haar' of 'medewerkster' lezen.

Verantwoording

De informatie in 'Goed in Gesprek, communiceren in de langdurige zorg' en het daarbij behorende e-learning programma Goed in Gesprek is oorspronkelijk ontwikkeld voor Zorgpartners Midden-Holland in opdracht van In voor Zorg!, het stimuleringsprogramma van het ministerie van VWS en Vilans kenniscentrum langdurende zorg,

De manual bij het e-learningprogramma is eind 2012 oorspronkelijk geschreven door Herman Boers (senior programmamedewerker / trainer Vilans) en Henry Mostert (coach In voor Zorg / Vilans). Hierbij is ook gebruik gemaakt van de Vilans-uitgave 'Sandra en Siona gaan voor een goed gesprek: communiceren in de zorg' waarvan Gerrit Jagt (voorheen Sting) hoofdauteur was.

De illustraties - voor zover zonder bronvermelding - zijn vormgegeven door Carta communicatie en grafisch ontwerp. De foto's zijn gemaakt door Katrien Mulder bij WZH locatie Waterhof in Den Haag voor het project Het Goede Gesprek van Vilans. Deze manual is geactualiseerd in december 2014.

De cartoons van de ezelsbruggetjes zijn ontwikkeld voor Vilans. Deze en andere materialen en lesmaterialen zijn te vinden op het kennisplein Zorg voor Beter VVT: www.zorgvoorbeter.nl/communiceren.

Deze manual en het e-learning programma zijn eigendom van In voor Zorg, Vilans en Zorgpartners Midden-Holland. De informatie uit deze module mag - met bronvermelding - worden verveelvoudigd, opgeslagen buiten de elektronische leeromgeving of openbaar worden gemaakt.

Vilans kenniscentrum langdurende zorg
Utrecht, december 2014

1 Communiceren, wat is dat?

1.1 Communiceren, wat is dat?

Om goed in gesprek te gaan, om professioneel te communiceren is het belangrijk om het communicatieproces te kennen. Maar wat is communiceren?

'Luisteren', een gedicht van Leo Buscaglia

*Als ik je vraag naar mij te luisteren en jij begint mij adviezen te geven, dan doe je niet wat ik je vraag.
Als ik je vraag naar mij te luisteren en jij begint mij te vertellen waarom ik iets niet zo moet voelen
als ik voel, dan neem jij mijn gevoelens niet serieus.*

*Als ik je vraag naar mij te luisteren en jij denkt dat jij iets moet doen om mijn probleem op te lossen,
dan laat je mij in de steek, hoe vreemd dat ook mag lijken.*

Dus, als je blijft, luister alleen maar naar me en probeer me te begrijpen.

En als je wil praten, wacht dan even en ik beloof je dat ik op mijn beurt naar jou zal luisteren.



➤ Wat is communiceren

Communiceren is:

- het overbrengen en ontvangen van een boodschap;
- het uitwisselen van informatie tussen mensen;
- een doorlopend proces van informatie uitwisselen: de een reageert steeds op de ander = interactie.

Communicatie heeft de volgende doelen;

- elkaar willen bereiken: je wilt de ander iets vertellen of vragen;
- zorgen voor meer contact, een betere omgang met elkaar;
- elkaar beter leren kennen en beter begrijpen;
- betere samenwerking;
- zorgen voor betere zorg en dienstverlening;
- een goed gesprek, een dialoog(een tweespraak; een samenspraak).

Alleen mondelinge communicatie

Communiceren doe je op verschillende manieren: luisteren, spreken, lezen en schrijven. In deze manual en het daarbij behorende e-learning programma hebben we het alleen over professionele mondelinge communicatie, dus luisteren en spreken. Of met andere woorden: een goed gesprek tussen twee of meer mensen.

➤ Verbale en non-verbale communicatie

In een gesprek zijn niet alleen de woorden die je zegt belangrijk; je verbale communicatie. De manier waarop je die woorden zegt en hoe je je gezicht of lichaamstaal daarbij gebruikt, is nog belangrijker: je non-verbale communicatie. Het zijn de signalen die de ander ook ziet.

Je gezichtsuitdrukkingen en lichaamshouding hebben grote invloed op de communicatie. Het maakt verschil of je een zin fluistert of schreeuwt. En als je met een blij gezicht zegt dat je boos bent, komt dat niet geloofwaardig over. Dergelijke tegenstrijdige signalen leiden al snel tot misverstanden en irritaties.



In de meeste gesprekken hebben deze non-verbale boodschappen een grotere invloed dan onze woorden. Zeker als emoties een rol spelen. Ongeveer 80% van je communicatie is non-verbaal. Daarom is het zeer belangrijk om op je mimiek en lichaamstaal te letten en de betekenis ervan te kennen.

Je kunt niet niet-communiceren

Soms is het helemaal niet de bedoeling een ander te bereiken, maar dan communiceren we toch. Ook als je niets zegt tegen de ander communiceer je, maar dan non-verbaal. Je even terugtrekken, kan door de ander als signaal worden beschouwd dat je het niet naar je zin hebt. Maar dat hoeft helemaal niet zo te zijn; je kunt ook gewoon moe zijn of het lekker vinden even alleen te zijn. Ook al zeg je niets, je zendt toch signalen uit. En dus communiceer je.

➤ Communiceren is meer dan informatie uitwisselen

Communiceren is inhoud én relatie

Bij communicatie breng je meer over dan een letterlijke boodschap. Het gaat niet alleen om de woorden, maar ook om wie het zegt en de toon waarop.

Zo praat je op een andere manier tegen je cliënt, dan tegen je collega of je leidinggevende. Je kunt op wel tien manieren aan iemand vragen om de maaltijdkar uit de gang te halen; van een vriendelijk verzoek, een suggestie tot een bot bevel.

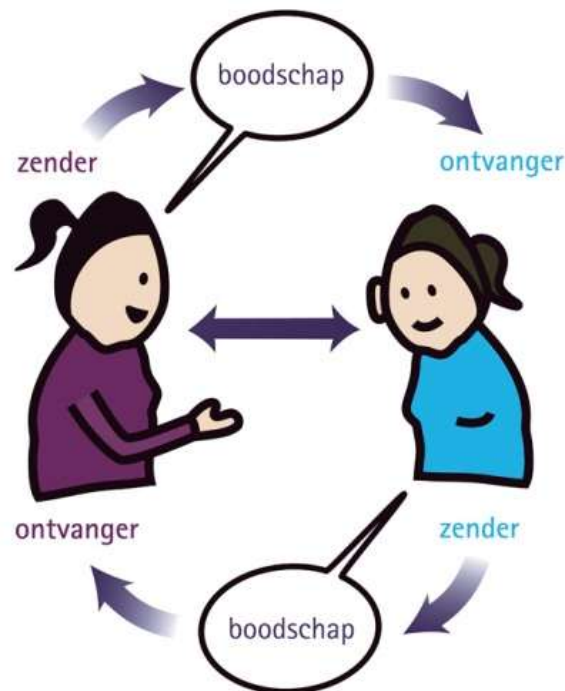
Als communicatie tot misverstanden en conflicten leidt, gaat het vaak niet om de inhoud van de boodschap - de woorden - maar om de relatie. Dan wordt het belangrijk wie er wint of de baas is. Het gaat dan niet meer om gelijk hebben, maar om gelijk krijgen. En dat verstoort de samenwerking weer.

Om een goed gesprek te voeren heb je dus zowel aandacht voor de inhoud van de boodschap als voor de relatie: wat betekent je boodschap voor de ander, wat stop jij - als zender - erin en wat kan de ander - als ontvanger - eruit halen.

1.2 Het proces van communiceren

Communiceren is een doorlopend proces van informatie uitwisselen. In een goed gesprek reageert de één steeds op de ander. De gesprekspartners zijn afwisselend zender en ontvanger van een boodschap.

Het proces van communiceren bestaat uit verschillende stappen: zender > coderen > boodschap > decoderen > ontvanger. De ontvanger wordt daarna zender van de boodschap terug.



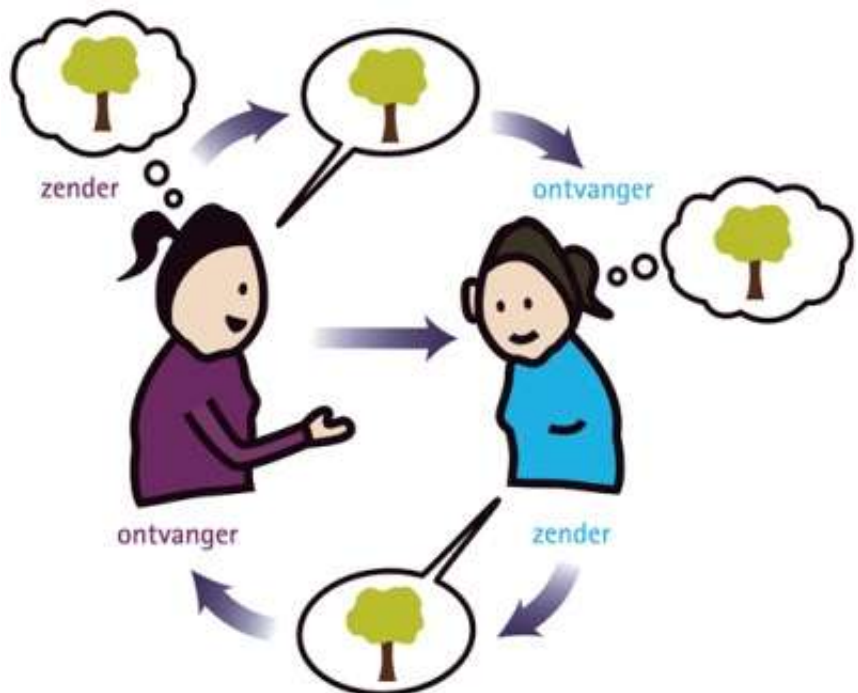
➤ Coderen en decoderen

Als je communiceert, moet de informatie steeds 'bewerkt' worden voordat je de boodschap kunt zenden of ontvangen. Je gedachten 'bewerk' je tot woorden, de ander 'herbewerkt' jouw woorden weer tot zijn gedachten. Dat bewerken en herbewerken noemen we 'coderen' en 'decoderen'.

Als je goed communiceert, als de boodschap dus goed gecodeerd en gedecodeerd wordt, is er beter contact en begrijp je elkaar beter. Je herkent en begrijpt elkaars 'codes'.

Het coderen en decoderen van een boodschap is in de volgende illustratie te zien.

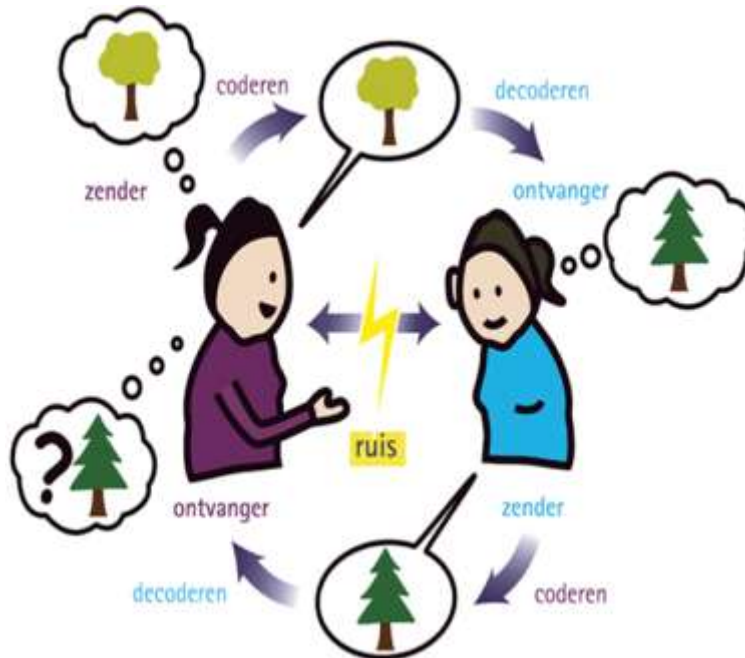
- De zender denkt aan een boom en codeert haar boodschap tot woorden.
- Ze zegt: 'Ik denk aan een boom met een brede bruine stam en een mooi groen bladerdek.'
- De ontvanger 'decodert' de boodschap en denkt precies wat de ander bedoelt.
- Ze zegt (haar boodschap): 'Je bedoelt een boom met een brede bruine stam en een mooi groen bladerdek.'



1.3 Ruis

Tijdens je communicatie kan er gemakkelijk iets mis gaan. Je boodschap komt niet of anders over bij de ander dan je bedoelt. Er is dan sprake van verstoorde communicatie of 'ruis'.

Een voorbeeld van ruis is in de volgende illustratie te zien. op ruis.



- De zender denkt aan een boom en codeert haar boodschap tot woorden.
- Ze zegt: 'Het is een boom met een stam en bladeren'.
- De ontvanger decodeert de boodschap en heeft haar eigen beeld daarbij.
- Er is ruis: dat beeld is anders dan de zender bedoelt.
- Ze zegt (haar boodschap): 'Je bedoelt deze boom met een stam en bladeren'.

➤ Ruis en verstoorde communicatie

Als in het communicatieproces (zender - coderen - boodschap - decoderen - ontvanger) één stap ontbreekt of niet goed uitgevoerd wordt, is er sprake van verstoorde of mislukte communicatie. We spreken van 'ruis' in de communicatie. Bij ruis 'stokt' het communicatieproces ergens en de boodschap komt anders of niet over bij de ontvanger zoals de zender die bedoeld heeft. Je praat langs elkaar heen, je begrijpt elkaar niet. Er is geen contact, je zit niet op dezelfde golflengte.

Ruis kan gemakkelijk leiden tot misverstanden, irritatie, onbegrip, stress of zelfs ruzie. Als je het proces van communiceren en het ontstaan van ruis begrijpt, kun je je beter voorstellen wat je moet doen om in contact te blijven met de ander.

Om een goed gesprek te voeren, ga je op zoek naar de manier waarop de ander de signalen codeert en decodeert. En je sluit daar zoveel mogelijk op aan. Soms kan het een heel gepuzzel zijn om op dezelfde golflengte te komen als de ander. Maar zo zorg je wel dat er zo weinig mogelijk ruis is. En je zorgt voor een goed gesprek!

Om ruis zoveel mogelijk te voorkomen, is het belangrijk dat je goed luistert naar de ander, dat je goed observeert. Maar luisteren naar jezelf is minstens zo belangrijk!. Een goed gesprek voeren houdt in dat je je bewust bent van wat er in je hoofd omgaat als je informatie ontvangt en hoe je daar op reageert. En dat je nadenkt over wat de beste manier is om (verder) in gesprek te zijn met de ander en welke keuzes je dan maakt.

➤ Interne en externe ruis



In de communicatie kan sprake zijn van externe en interne ruis.

Externe ruis is ruis waar je zelf geen invloed op hebt, ruis die 'van buitenaf' komt.

- Er is teveel lawaai om een goed gesprek te voeren.
- Je aandacht wordt afgeleid door iets wat er om je heen gebeurt.
- De ander is moeilijk verstaanbaar.
- De ander gebruikt te moeilijke woorden.

Interne ruis is ruis 'binnenin jezelf', ruis die in je hoofd zit; je bent dan zelf niet in staat om de boodschap goed te verzenden of te ontvangen.

- Je gedachten dwalen af (je denkt aan wat er allemaal nog moet gebeuren of je hebt zorgen thuis).
- Je hebt verkeerde associaties met wat je hoort.
- De boodschap van de ander roepen emoties bij je op.

Als sprake is van ruis en je herkent het ook, kun je daar iets aan doen.

Er zijn verschillende vormen van ruis. Op sommige vormen heb je zelf invloed, op andere niet.

➤ Omgaan met ruis

Omgaan met externe ruis

Hoewel je geen of weinig invloed hebt op de externe ruis zelf, kun je wel zorgen dat deze ruis minder of geen invloed heeft op je communicatie.

- Als het te lawaaiig is, kun je een rustigere plek opzoeken.
- Als je wordt afgeleid, kun je zelf 'dwingen' je aandacht te richten op de ander door beter te focussen.
- Als de ander binnensmonds praat, ken je hem vragen duidelijker te spreken.
- Als de ander woorden gebruikt die je niet begrijpt, kun je hem vragen het nog een keer te vertellen.

Op deze manier zorg je dat de externe ruis geen of minder invloed heeft op je communicatie en heb je meer regie over het voeren van gesprekken. En dat is professioneel communiceren.

Omgaan met interne ruis

Ook de interne ruis - in je hoofd - kun je verminderen. Daarvoor is het belangrijk te weten hoe je 'binnenin jezelf' communiceert, wat gebeurt er met je als je communiceert. Dat is je interne communicatieproces. Hierover lees je in de volgende paragraaf meer.

2 Het communicatieproces

Tijdens het communicatieproces wordt de informatie die de zender en ontvanger uitwisselen voortdurend gecodeerd en gedecodeerd. Voor een deel is dat coderen en decoderen zichtbaar en voor een deel niet. Het deel dat je niet ziet, noem we het 'interne communicatieproces'.

- Wat zich tussen mensen afspeelt kun je zien en horen: het externe communicatieproces. Je hoort iemand spreken en je ziet de lichaamstaal die hij gebruikt.
- Wat zich binnenin mensen afspeelt, het interne communicatieproces, is niet zichtbaar. Het speelt zich in jezelf af. Het zijn de gedachten, gevoelens en emoties die jij - en de ander - hebt als je communiceert.



Vaak letten we vooral op het externe communicatieproces en besteden daar veel aandacht aan. Je oefent hoe je goed luistert, je let op of je wel netjes spreekt en goed samenvat, je let op je lichaamstaal.

Meer aandacht voor wat er in jezelf gebeurt

We besteden veel minder aandacht aan het interne communicatieproces, aan wat er 'in jezelf' gebeurt als je in gesprek bent met de ander. Toch is het is wel erg belangrijk ook hierbij stil te staan omdat je interne proces de communicatie flink beïnvloedt. Je interne communicatie kan behoorlijk wat ruis veroorzaken! En vaak gebeurt dat zonder dat je daar voldoende controle over hebt.

2.1 Hoe verloopt het interne communicatieproces

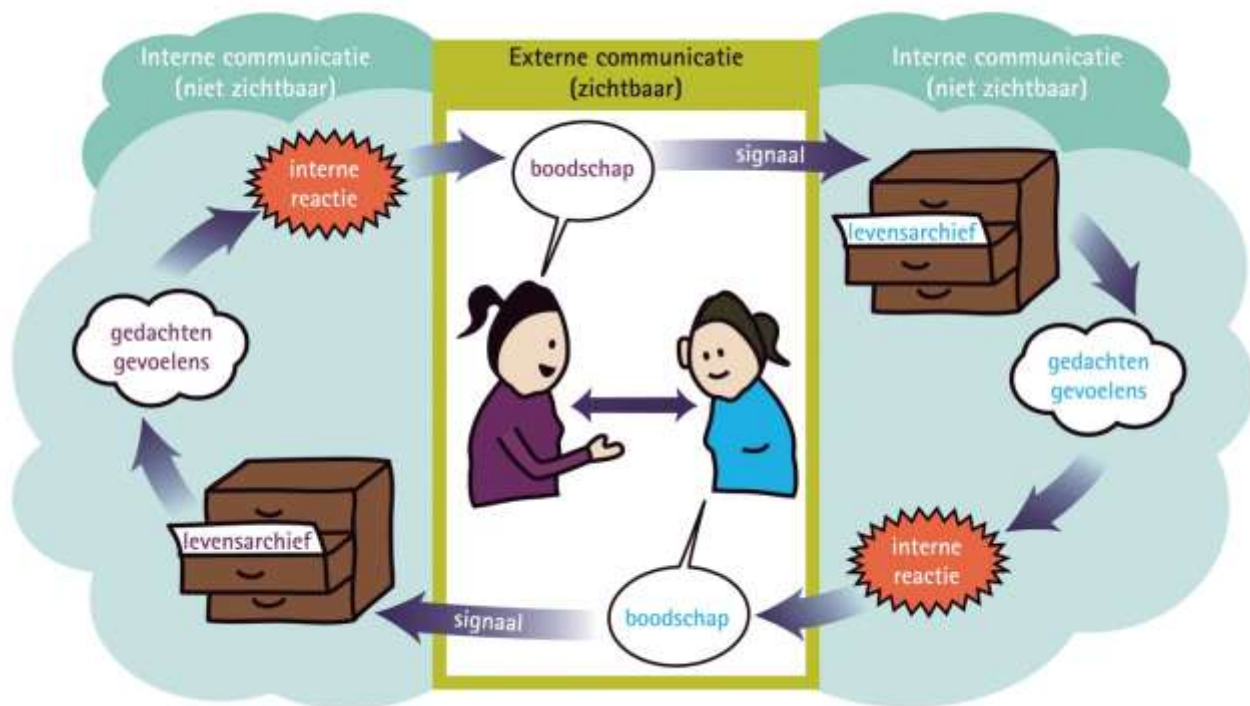
Dat wat je in tijdens gesprek hoort, ziet, voelt of opmerkt, zijn signalen die bij je binnenkomen. Die signalen vormen boodschap die je ontvangt (en dat is dus meer dan de woorden die je hoort).

Als je tijdens een gesprek een signaal ontvangt, gebeurt er wat met je, of je wilt of niet. Je codeert en decodeert de signalen in je hoofd. We noemen dat je 'interne communicatieproces'. Hóe je reageert - de boodschap die je zendt - wordt weer bepaald door wat er tijdens je interne communicatieproces (het coderen en decoderen van de signalen uit de boodschap) gebeurt. De ontvanger op zijn beurt decodeert en codeert jouw boodschap en signalen weer; dat is zijn interne communicatieproces (en daar heb jij geen invloed op!).

Hoe verloopt dat interne communicatieproces?

De signalen die je ontvangt, maken als het ware een reis door je hoofd. Elk signaal herinnert je - bewust of onbewust - aan iets wat je hebt meegemaakt, gedaan of geleerd in je leven. Naast informatie (dat wat je weet uit wat je geleerd en gedaan hebt) roepen die herinneringen ook gedachten en gevoelens bij je op, en soms ook emoties. Deze gedachten en gevoelens (en emoties) bepalen voor een deel hoe je gaat reageren op de ander. Naast je kennis - dat wat je weet - klinkt hier ook wat je denkt en voelt - in door.

In de volgende illustratie is deze reis door je hoofd weergegeven. Deze lichten we illustratie toe.



Het interne communicatieproces bestaat uit de volgende stappen:

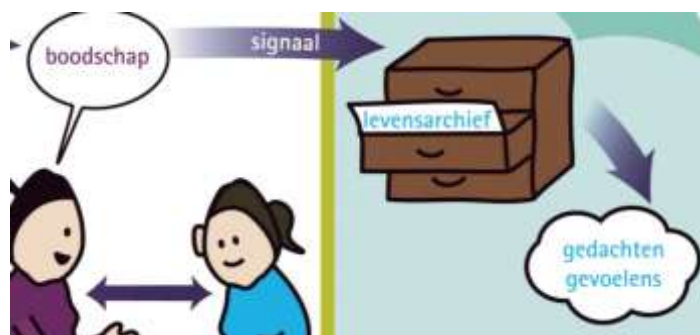
- Je ontvangt een boodschap die bestaat uit allerlei signalen.
- Elk signaal roept herinneringen, gedachten en gevoelens op (en soms emoties).
- Je herinneringen, gedachten en gevoelens - dat wat je weet, denkt en voelt - bepalen de boodschap die je zendt.

➤ De reis door je hoofd langs drie haltes

De signalen in de boodschap van de ander maken als het ware een reis door je hoofd. De signalen doen hierbij drie 'haltes' aan. Bij elke halte gebeurt er iets met dat signaal. Wat er bij elke halte gebeurt, bepaalt hoe je reageert op de ander.

Halte 1: Levensarchief

De eerste halte is een bezoek aan je eigen 'levensarchief'. Hierin zijn alle herinneringen opgeslagen aan alles wat je in je privéleven en op je werk hebt meegemaakt, gedaan of geleerd. Je levensarchiefkast bestaat uit vele laden en laatjes. In elke lade zit een stukje informatie opgeslagen uit je verleden, een 'herinnering' aan wat je hebt meegemaakt, gedaan of geleerd in je werk of privéleven. Je levensarchiefkast maakt geen verschil tussen privé- en werkherinneringen.



Je levensarchiefkast is wél onderverdeeld in twee delen: je 'bewustzijn' en je 'onbewustzijn'.

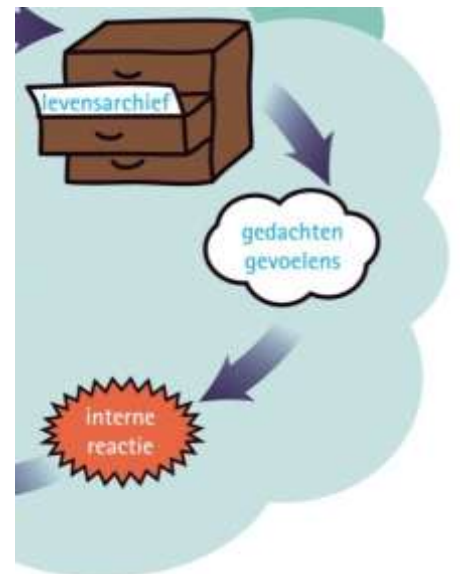
- In de laden van het bewustzijn zitten de herinneringen aan gebeurtenissen of ervaringen die je paraat hebt: je kunt ze oproepen door er aan te denken. In deze laden zitten ook grotendeels de kennis uit je opleiding en je werkervaring, maar ook je 'privé-herinneringen' aan gebeurtenissen of personen.
- In de laden van je onbewustzijn zitten herinneringen aan gebeurtenissen of ervaringen die je 'vergeten' was of nooit bewust hebt weggeborgen. Dat kunnen privé-gebeurtenissen zijn, maar ook ervaringen opgedaan in je opleidingen en werk. Je kunt deze herinneringen niet zomaar oproepen; ze kunnen je in een keer 'te binnen schieten' en soms verrassen.

Het signaal opent bij deze halte een of meer laden uit je bewustzijn én uit je onbewustzijn. Het roept een herinnering op, informatie die je nodig hebt om te kunnen reageren op de signalen in de boodschap van de ander. Dat kan informatie zijn die je hebt geleerd tijdens je opleiding, in je werk of je privéleven; dat is de kennis die je hebt, dat wat je weet. Maar het kan ook een herinnering zijn aan wat je - privé of in je werk - hebt meegemaakt of gedaan.

Halte 2: Je interne reactie: 'Gedachten en gevoelens'

Iedere lade die bij de halte 'Levensarchief' geopend wordt, roept een herinnering op. Die herinneringen roepen gedachten en gevoelens op. Die hebben te maken met jouw persoonlijke en werkervaringen en de emoties die je had bij die ervaringen. Die gedachten en emoties kunnen aangenaam of minder aangenaam zijn. Dit is afhankelijk van hoe die ervaringen zijn geweest én zijn opgeslagen.

Bij deze halte voeg je je eigen associatie of beleving toe aan het signaal. Een associatie of beleving die voortkomt uit alles wat je in je leven hebt meegemaakt, gedaan en geleerd, in je werk of privé. Bij deze halte vorm je ook jouw oordelen, meningen en aannames die gebaseerd zijn op je eigen ervaringen en emoties. Die oordelen, meningen en aannames kunnen juist zijn, maar ook net zo goed niet. De (bewust én onbewuste) informatie bij de halte 'Levensarchief' én de associaties en beleving bij de halte 'Gedachten en gevoelens', bepalen hoe je gaat reageren op de boodschap van de ander: dat is je 'interne reactie'.



Halte 3: Regie nemen over je gedachten en gevoelens

Deze interne reactie is níét de boodschap die je gaat zenden: je zit nog steeds 'in je hoofd'. Die interne reactie is niet alleen gebaseerd op de signalen van de zender, maar ook op wat er uit je levensarchiefkast naar boven komt, wat je weet (je kennis en ervaring) en wat je daarbij denkt en voelt.

De manier waaróp je je die interne reactie bewerkt (codeert) bepaalt welke boodschap je zendt aan de ander.

➤ Van interne reactie naar een boodschap

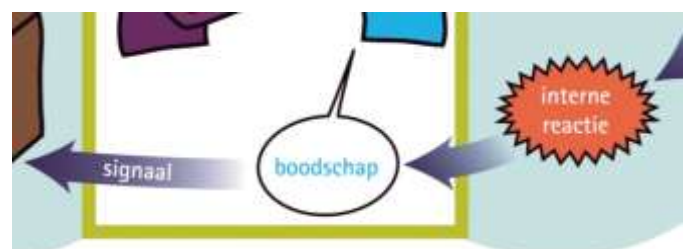
De signalen uit de boodschap van de ander maken een reis door je hoofd. Tijdens die reis zijn je kennis, gedachten, gevoelens (en soms ook emoties) toegevoegd. Samen vormen ze je interne reactie.

Je bent nu zover om je interne reactie te coderen, te bewerken tot een passende boodschap aan de ander. Hóe je dat doet, maakt of je al dan niet een goed gesprek hebt en of je professioneel communiceert.

Soms zijn de gedachten en gevoelens op de herinneringen uit je levensarchiefkast zo heftig of zo dominant, dat je alleen maar daar aan kunt denken. Je kunt niet meer goed nadenken over de signalen van de ander en hoe je daarop wilt reageren. Je interne reactie wordt dan teveel 'gekleurd' of 'ingevuld' door jouw gedachten en gevoelens. Vooral emoties kunnen je interne reactie behoorlijk kleuren of invullen. Je kunt dan niet meer goed reageren en een 'passende', professionele boodschap verzenden.

Eerst regie nemen dan pas een boodschap verzenden

Om professioneel te communiceren, zorg je dat je niet alleen reageert op basis van de gedachten en emoties die er in je hoofd opkomen door de signalen van de ander. Je denkt ook aan wat de ander nodig heeft of verwacht én wat jij zelf aan kan. Je neemt ook de kennis en ervaring uit je opleidingen, je werk, het beleid en de visie van je organisatie en de verschillende wettelijke kaders mee. Dan reageer je professioneel.



Professioneel communiceren, betekent dat je de regie neemt over je interne reactie vóóordat je jouw boodschap zendt, zeker als je teveel ‘geraakt’ bent door je eigen gedachten, gevoelens of emoties. In het hoofdstuk ‘Doelgericht en professioneel communiceren’ gaan we verder in op hoe je de regie neemt over je interne reactie en over het gesprek.



2.2 Communiceren is contact maken

Het doel van communiceren is contact maken om de ander te bereiken en zo elkaar beter te kunnen begrijpen. Dat doe je vooral door de boodschappen zo te coderen en te decoderen dat je elkaars boodschap ontvangt en verzendt zoals die bedoeld is. Je begrijpt elkaar, je zit op dezelfde golflengte, er is goed contact.

Ruis en toch contact

Je hebt gelezen dat er tijdens het communicatieproces (zender > coderen > boodschap > decoderen > ontvanger) van alles mis kan gaan: er is dan ruis, extern (van buitenaf) of intern (in jezelf). Soms is die ruis zo heftig dat het niet of niet goed mogelijk is contact te maken. Dan is het belangrijk om die ruis zoveel mogelijk of helemaal te verminderen.

- Externe ruis kun je voor het grootste deel beïnvloeden of verminderen: je zorgt dan dat je er minder ‘last’ hebt, zodat je wel (weer) contact kunt maken: zie de paragraaf ‘Omgaan met ruis’.
- Voor interne ruis geldt dat voor een deel ook, maar soms is dat wat lastiger.

Regie nemen om contact te maken

In de vorige paragrafen is beschreven hoe je tijdens een gesprek voortdurend op reis bent door je hoofd en dat je ‘geraakt’ kunt worden door wat de ander bij je oproept. Dan kunnen gedachten, gevoelens en emoties ontstaan die het verloop van een gesprek niet helpen. Dat is interne ruis. Voordat je contact maakt, neem je eerst de regie over je interne reactie. Zo zorg je de interne ruis vermindert en dat je (weer) contact maakt. Hóe je de regie over je interne reactie neemt - bijvoorbeeld hoe je met emoties kunt omgaan - lees je in het hoofdstuk ‘Doelgericht en professioneel communiceren’.

Té veel interne ruis om contact te kunnen maken

Soms is er tijdens een gesprek té veel interne ruis: er ontstaan zulke heftige gedachten, gevoelens of emoties dat je niet in staat bent de regie over je interne reactie te nemen. Je kunt dan niet meer luisteren naar de ander én naar je zelf, en je kunt niet meer ‘helder’ nadenken over je boodschap. Je gedachten en gevoelens - en vooral je emoties - zitten je dan teveel ‘in de weg’. Dat hoeven niet alleen negatieve gedachten, gevoelens of emoties te zijn (als verdriet of angst, waardoor je gaat huilen of je

verlamt van angst), maar ze kunnen ook positief zijn (als vreugde of vrolijkheid, waardoor je ‘in een lachbui schiet’). Hoe komt dat?

Paniek in je hoofd

In zo'n situatie zorgen je hersenen ervoor dat je niet nog meer signalen te verwerken krijgt. Door een ‘paniekknop’ in je hoofd schieten de laden in je archiefkast op slot. Je kunt dan geen informatie - bijvoorbeeld dat wat je weet - meer verwerken. Je kunt dan niet goed of helemaal niet meer luisteren of nadenken. Je bent daar té geëmotioneerd voor. Je interne ruis - de té heftige gedachten, gevoelens of emoties - is te veel om ‘in de hand te houden’. Dan kun je ook geen regie meer over je interne reactie nemen. En je bent té emotioneel om contact te maken. Als er geen contact gemaakt wordt, verloopt de communicatie heel moeizaam en dan liggen misverstanden, fouten en ergernissen op de loer. Geen contact maken kan op twee manieren ontstaan: bewust of onbewust. In de volgende paragraaf gaan we dieper in op het geen contact maken.

➤ **Praktijkvoorbeeld**

Een cliënt kan bij jou emoties oproepen van medelijden of je bent té veel betrokken op de situatie van ander. In deze emoties maak je niet meer helder het onderscheid tussen jouw emoties en die van de ander. Dit staat ook bekend als ‘projectie’. Je projecteert je eigen emotie op de ander en die neem je dan waar. Ook dit is interne ruis. Dan maak je geen écht contact met de ander, maar luister je vooral naar je eigen emoties. Hiervan ben je je niet altijd bewust.

➤ **Geen contact maken**

Je kunt dus - bewust of onbewust - geen contact maken met de ander als je in gesprek bent. Als je de zender bent, maak je zelf geen contact; als je de ontvanger bent, zorg je er voor dat je geen contact krijgt.

Bewust geen contact maken

Het komt voor dat je helemaal geen gesprek wil, niet werkelijk wil weten wat de ander wil of wat er aan de hand is. Je hebt er geen tijd voor, je hoofd staat er niet naar of je kiest er voor geen verantwoordelijkheid te nemen. In die gevallen kies je er voor dat je bewust geen contact maakt.

Onbewust geen contact maken

Het gebeurt ook dat je onbewust niet luistert, niet doorvraagt of niet openstaat voor wat de ander je vertelt. De signalen uit de boodschap van de ander hebben gezorgd voor zulke heftige gedachten, gevoelens of emoties dat er niets meer ‘bij’ kan. Er springt nergens een la uit je levensarchief meer open. Er komen dan ook geen gedachten of gevoelens tevoorschijn. Je bent dan teveel ‘geraakt’ om die gedachten of gevoelens ook nog te kunnen verdragen. Je vermijdt dan iets pijnlijks, verdrietigs, iets dat je verlegen maakt of iets anders dat je op dat moment niet goed uitkomt. Die gedachten en gevoelens hoeven niet alleen negatief te zijn: je kunt ook zulke grappige of vrolijke herinneringen hebben dat je ‘in de lach schiet’. Je kunt dan ook niet of niet voldoende contact maken, en dus niet communiceren en handelen. De ander merkt dat en krijgt misschien het gevoel dat je hem niet serieus neemt. En dat geeft vaak ook weer ‘ruis’.

Afweren van contact

Als je - bewust of onbewust - geen contact maakt, weer je het contact af. Dat kan op verschillende manieren. In de communicatie heten die manier om geen contact te maken: ‘afweermechanismen’. In de volgende paragraaf lees je meer hierover.

➤ **Afweren van contact: afweermechanismen**

Om geen contact te maken, gebruik je dus afweermechanismen. Er zijn verschillende afweermechanismen.

Je:

- gaat uit het oogcontact: je kijkt de ander bewust niet aan;
- loopt weg (letterlijk);
- ontkent dat er iets aan de hand is (terwijl dat wel het geval is);
- maakt het minder belangrijk (bagatelliseren): 'Zo erg is het toch niet.';
- maakt het 'algemeen' (generaliseren): 'Dat heeft toch iedereen wel eens.';
- maakt je er met een grapje vanaf (ridiculiseren);
- maakt jezelf kleiner dan je bent: 'Ik kan dat niet', 'Een ander kan het beter';
- geeft de ander te veel macht: 'Hij luistert toch niet', 'Ze doen er toch niks mee'.

Welk afweermechanisme er ook aan de orde is, het is heel verwarrend in de communicatie. Vaak begrijpt de ander niet waarom je zo reageert of wat er aan de hand is. Elk afweermechanisme zorgt dus voor ruis in je communicatie.

Waarom afweren?

Als iemand zich zo gedraagt, is het belangrijk je te realiseren dat dat afweermechanisme een beschermende functie kan hebben; jij of de ander weert het contact niet voor niets af. Het is té pijnlijk of té verdrietig. Het kan ook té leuk of té grappig zijn. Of je hebt het té druk of je bent té geconcentreerd met iets anders bezig waardoor jij geen contact maakt.

Wat de reden van het afweren van het contact ook is, het kan heel veel ruis veroorzaken in de communicatie omdat de ander zich afgewezen of niet serieus genomen kan voelen. Daarom is het belangrijk de verschillende afweermechanismen te kennen, te herkennen en er op te reageren.

Omgaan met afweren van contact

Om goed te communiceren is het belangrijk dat je zoveel mogelijk alert bent op de afweermechanismen van jezelf en van de ander.

Dat betekent dat je:

- je eigen 'gevoelige plekken' kent (waardoor kun je 'geraakt' worden?);
- weet hoe je je emoties 'in de hand kunt houden' (bijvoorbeeld door je goed voor te bereiden op een gesprek);
- de ander goed observeert (om te herkennen welke manier van afweren de ander gebruikt);
- passend reageert op de reacties van de ander.

Om dit te kunnen doen, moet je weten hoe je een goed gesprek voert en hoe je professioneel en doelgericht communiceert. Daar gaan de volgende twee hoofdstukken over.

3 Goed in gesprek: hoe doe je dat

In het vorige hoofdstukken heb je kunnen lezen hoe het proces van communiceren verloopt en wat er dan in je hoofd gebeurt. Dat wil nog niet zeggen dat je goede gesprekken kunt voeren. Om goed in gesprek te gaan zijn een aantal aspecten en vaardigheden belangrijk. Dit hoofdstuk gaat daar dieper op in.

In dit hoofdstuk lees je over:

- de kenmerken van een goed gesprek;
- het belang van observeren;
- actief luisteren;
- samenvatten;
- doorvragen;
- assertief communiceren.



Verschillende gesprekken

In de zorg communiceer je bijna de hele dag. Je hebt een praatje met je cliënt tijdens het wassen, je spreekt een familielid, je ontmoet een collega of je overlegt met de fysiotherapeut. Soms is het even een babbeltje tussendoor, een andere keer heb je een serieus gesprek over een overleden partner. Je hebt een zorg-leefplanbespreking of een teamoverleg. Of je voert een intakegesprek met een nieuwe cliënt en zijn partner. Je hebt een functioneringsgesprek of neemt deel aan een multidisciplinair overleg. Kortom: je voert veel verschillende gesprekken. In al deze situaties is het belangrijk een 'goed gesprek' te voeren. Maar wat is een 'goed' gesprek eigenlijk? Daar lees je meer over in de volgende paragraaf.

Een goed gesprek

Welk gesprek je ook voert en met wie, het is belangrijk om een 'goed gesprek' te voeren. Bij een goed gesprek wil je werkelijk weten wat de ander bezighoudt. Je wilt de ander beter leren kennen en begrijpen, zonder gelijk tot een afspraak of oplossing te komen. Een goed gesprek voldoet aan een aantal kenmerken. Een gesprek dat aan deze kenmerken voldoet, heet ook wel dialoog, tweespraak of samenspraak. De kenmerken van een goed gesprek staan hieronder.

Een goed gesprek heb je als je:

- de tijd neemt;
- contact maakt en actief luistert;
- respect toont voor het standpunt van de ander;
- je kunt verplaatsen in het standpunt van de ander;
- je oordeel kunt uitstellen en je mening en aanname even thuis laat;
- uitgaat van gelijkwaardigheid;
- zorgt voor 'tweerichtingsverkeer';
- kunt zeggen wat je op je hart hebt;
- niet denkt tegen anderen (geen 'ja, maar...') maar samen denkt ('ja, en...');
- niet zoekt naar een beslissing of oplossing;
- het contact verdiept en meer begrip kweekt;
- bewust bent van je lichaamshouding, je lichaamstaal;
- je bewust bent van je positie, je rol;
- rekening houdt met de privacy van de ander .

Wat levert een goed gesprek op

Een goed gesprek kost soms wat meer tijd en moeite, het levert ook veel op.

Een goed gesprek zorgt voor

- meer contact en aandacht;
- meer wederzijds begrip (omdat je elkaar beter kent);
- meer tevreden cliënten en familie (want ze voelen zich gehoord);
- prettigere samenwerking (want er zijn minder irritaties en misverstanden);
- meer werkplezier en trots op je werk;
- verantwoorde zorg met een 'menselijke maat' (wan er zijn minder fouten en incidenten);
- meer efficiënte bedrijfsvoering;
- beter imago van je organisatie.

3.1 Het belang van observeren, OMA thuislaten en ANNA meenemen

Voor een goed gesprek is het belangrijk dat je de boodschap van de ander zo ontvangt en opvat zoals die ander dat ook bedoeld heeft. Je 'verstaat' en begrijpt elkaar dan echt en er is goed contact.

Maar je kunt de signalen uit de boodschap ook anders invullen of verkeerd opvatten dan ze bedoeld zijn.

- Je ziet dat je collega zijn wenkbrauwen fronsen en je denkt dat hij jou niet begrijpt (terwijl je collega voelt dat er wat bij zijn ogen kriebelt en daarom zijn wenkbrauwen beweegt).
- Je hoort de nieuwe cliënt flink hoesten en je denkt 'Ze mag wel eens stoppen met roken' (terwijl de nieuwe cliënt een astma-aanval heeft en daarom zo heftig hoest).

Als je met een ander in contact bent, komen er automatisch gedachten en gevoelens in je op. Je hebt je eigen mening of oordeel over wat de ander zegt of je neemt aan dat het 'zo' is zoals jij denkt. Dat is niet erg, iedereen doet dat.



Een goed gesprek is ook goed observeren, dus 'laat OMA thuis'en 'neem ANNA mee'.

Om goed in gesprek te gaan, is het echter wél belangrijk om te controleren of die oordelen, meningen en aannames wel kloppen. Oordelen, meningen en aannames zorgen namelijk makkelijk voor discussies, misverstanden, irritaties (en zelfs ruzies). 'Niet-kloppende' meningen, oordelen of aannames kunnen ook leiden tot fouten en incidenten. Daarom is het belangrijk dat je tijdens je communicatie ook goed

observeert. Je laat OMA thuis (OMA = je Oordelen, je Meningen en je Aannames/ongevraagde adviezen) en je neemt ANNA mee (ANNA = Altijd Navragen Niet zomaar Aannemen).

➤ Observeren zo doe je dat

Goed observeren is best lastig. Vaak observeer je niet écht objectief, niet 'feitelijk' of 'realistisch', maar geef je een eigen betekenis aan wat je observeert. Je interpreteert, je 'vult in voor de ander'. Je hebt een oordeel, een mening. Voordat je je een oordeel of mening vormt of voordat je 'zomaar' iets aanneemt, is het goed om te controleren of het écht klopt wat je observeert. Hoe doe je dat?

Goed observeren doe je door:

- al je zintuigen te gebruiken: observeren is meer dan kijken;
- alleen de feiten, de werkelijkheid waar te nemen: wat zie, hoor, voel, proef je écht?;
- goed te luisteren naar de ander: goed luisteren is meer dan horen wat de ander zegt;
- goed te luisteren naar je zelf (wat gaat er in je hoofd om?);
- vragen te stellen (om te checken of het klopt wat je observeert);
- door regelmatig samen te vatten (of je de ander goed begrepen hebt).

Al deze punten helpen je om goed te observeren en dus om beter in gesprek te gaan.

Over OMA en ANNA

Om dit beter te kunnen onthouden, zijn er een aantal handige 'ezelsbruggetjes' die je kunt gebruiken.

- Laat OMA thuis: Laat Oordelen, Meningen, Aannames en ongevraagde adviezen achterwege.
- Neem ANNA mee: Altijd Navragen, Nooit Aannemen.

Twee andere veel gebruikt ezelsbruggetjes zijn

- 'Smeer NIVEA': Niet Invullen Voor Een Ander' en
- 'Wees een OEN': Open Eerlijk en Nieuwsgierig.



3.2 Luisteren, Samenvatten en Doorvragen

Om goed in gesprek te gaan, is het belangrijk dat je goed luistert, regelmatig samenvat en de juiste vragen stelt. Een handig ezelsbruggetje om dit te onthouden is: 'Gebruik LSD': Luisteren, Samenvatten en Doorvragen.

In dit hoofdstuk lees je er meer over luisteren, samenvatten en doorvragen

➤ Luisteren

Goed luisteren heeft grote invloed op de kwaliteit van je communicatie, op je relatie met anderen en op je werk.

Door goed te luisteren:

- krijg je meer informatie;
- begrijp je de ander beter;
- toon je respect voor de ander;
- zijn cliënten - en je collega's - meer tevreden;
- voorkom je misverstanden en conflicten (en dus minder stress);
- verbeter je de samenwerking;
- onderhandel je beter;
- heb je meer (werk)plezier;
- ben je productiever;
- leer je meer.

Actief luisteren

Om goed in gesprek te gaan is het belangrijk dat je actief luistert, dat je werkelijk wilt weten wie de ander is, wat hem bezig houdt en wat hij wil. Je doet je best om je in de ander te verplaatsen. Je let ook op de non verbale communicatie en je reageert op een passende manier. Meer informatie over actief luisteren staat in de volgende paragraaf.

➤ Actief luisteren

Je wilt niet alleen de woorden horen (de inhoud, de feiten) die de ander zegt, maar vooral de hele boodschap van de ander begrijpen (ook de betekenis én de gevoelens). Door actief te luisteren laat je zien dat je werkelijk wilt weten wat de ander bezig houdt of bedoelt.

Actief luisteren wil zeggen:

- dat je de boodschap van de ander ontvangt (je hoort én ziet wat de ander zegt);
- dat je die boodschap verwerkt (je denkt na over wat de ander bedoelt met zijn boodschap);
- dat je reageert op die boodschap (je laat - verbaal en non-verbaal - blijken dat je de ander begrijpt).

Je luistert actief als je:

- aandacht geeft;
- laat zien dat je luistert;
- feedback geeft;
- je mening of oordeel uitstelt;
- gepast reageert.



Actief luisteren vraagt om inlevendheid, lef, concentratie en doorzettingsvermogen: je oude gewoontes verander je niet zomaar (en dat geldt ook voor anderen!). Om een betere en 'actieve' luisteraar te worden, is het belangrijk om te oefenen.

➤ Actief luisteren; zo doe je dat

Actief luisteren doe je door:

- aandacht te geven;
- te laten zien dat je luistert;
- feedback te geven;
- je mening of oordeel uit te stellen;
- gepast te reageren.

De vijf kenmerken van actief luisteren

1. Geef aandacht

- Focus je volledig op de ander: herhaal in je hoofd wat de ander zegt.
- Laat de boodschap van de ander echt binnenkomen: denk aan WWW.
- Maak oogcontact, kijk de ander aan (maar ga niet zitten 'staren' naar de ander).
- Zet je belemmerende gedachten opzij, denk niet alvast na over wat jij wilt zeggen.
- Laat je niet afleiden, dus: mobiel uit, niet 'even' een verslag doorlezen of je mail checken.
- Luister' naar de lichaamstaal van de ander, observeer goed.

2. Laat zien dat je luistert

- Knik zo nu en dan (op een manier en in een tempo die bij jou passen).
- Lach en laat je gezicht 'spreken'.
- Zeg zelf niets, hou zelf je mond dicht.
- Let op je lichaamshouding: open en uitnodigend, probeer 'rust' uit te stralen.
- Moedig de ander aan door zo nu en dan te 'hummen' of 'ja ja' te zeggen.

3. Geef feedback

- Vat samen wat de ander zegt: 'Wat ik hoor is....' of 'Als ik je goed begrijp....' .
- Stel vragen als: 'Wat bedoel je daarmee?' of 'Is dit wat je bedoelt?'
- Als je emotioneel geraakt wordt, zeg dat en vraag om meer informatie. 'Ik begrijp je misschien niet goed, want wat je vertelt raakt me nogal/vat ik misschien te persoonlijk op', 'Wat ik denk dat je zegt is: Is dat wat je bedoelt?'

4. Stel je mening of oordeel uit

- Laat de ander uitpraten.
- Onderbreek niet met tegenargumenten of met je eigen verhaal.
- Denk na voor je je mening of oordeel geeft. Tel eerst tot drie (of tien...).

5. Reageer gepast

- Reageer open, eerlijk en begripvol.
- Geef je mening respectvol.
- Behandel de ander zoals je zelf behandeld wilt worden.

Actief luisteren lukt beter als je:

- je eigen gevoelige plekken kent;
- zo nodig aantekeningen maakt;
- informatie filtert;
- ontspannen blijft.

Wanneer luisteren om te reageren, overgaat in luisteren om te begrijpen, ontstaat er echt contact.



3.3 Samenvatten

Regelmatig samenvatten is het meest actieve en belangrijk onderdeel van actief luisteren. Door het verhaal van de ander in je eigen woorden weer te geven, structureer je het gesprek. Je gebruikt een samenvatting als een toets om na te gaan of je de ander begrepen hebt. De reactie van de ander levert het bewijs: 'Ja, dat is precies wat ik bedoel' of 'Nee, zo bedoel ik het niet'.

Een rake samenvatting is een beloning voor de ander. En een compliment voor jezelf! Het is prettig als iemand jouw mening of gevoel goed kan weergeven. Dit gebeurt niet zo vaak. Wat veel meer voorkomt, is dat iemand gaat uitleggen waarom de mening van de ander niet klopt of deugt.

Twee manieren van samenvatten

- Op inhoudelijk niveau: je geeft dan een vrij letterlijke weergave van wat de ander gezegd heeft.
- Op gevoelsniveau: je koppelt terug hoe je denkt dat de ander zich voelt. Hierbij maak je vooral gebruik van de non-verbale signalen van de ander.

Een voorbeeld van samenvatten op twee niveaus

Je hoort de ander zeggen: 'Hij heeft mijn fiets geleend zonder het te vragen.'

Jij vat dit samen:

- op inhoudelijke niveau: 'Hij leende, zonder te vragen, jouw fiets'
- op gevoelsniveau: 'Je bent boos omdat hij zonder te vragen jouw fiets leende...?'

➤ Samenvatten: zo doe je dat

Een samenvatting begint meestal met de woorden:

- Als ik je goed begrijp, dan ... ?
- U heeft het gevoel dat ... ?
- Jij bent van mening, dat ...?

Een goede samenvatting is

- kort: je geeft alleen relevante informatie;
- specifiek: je geeft de kern van het verhaal van de ander weer;
- in eigen bewoording: je zegt de ander niet letterlijk na (als je dat wel doet, ben je aan het 'papegaaieren');
- vragend: aan het eind gaat je stem iets omhoog, alsof het om een vraag of uitprobeersel gaat (want je weet niet zeker of je goed hebt samengevat).

3.4 Vragen stellen

Je herkent de ware wijze niet aan zijn antwoorden maar aan zijn vragen.

Door het stellen van goede vragen nodig je de ander uit om meer te vertellen en kun je checken of je de ander goed hebt begrepen. Door bepaalde vragen te stellen, kun je het gesprek ook sturen.

De juiste vraag?

Er zijn verschillende typen vragen. Welk type vraag het meest geschikt is, hangt af van het doel van je gesprek en van de situatie. Een geoefende vragensteller switcht afhankelijk van de situatie en het doel tussen de verschillende vraagsoorten. Elke vraag heeft zijn 'eigen' antwoord.

Vragen die je stelt dienen relevant, duidelijk, enkelvoudig, informatie-gevend en activerend te zijn. Denk bij het vragen stellen ook aan OMA thuislaten en ANNA meenemen.

Soorten vragen

De soorten vragen zijn:

- open vragen;
- gesloten vragen;
- suggestieve vragen;
- controlevragen;
- tegenvragen.

➤ Open vragen

Met open vragen:

- laat je de ander zonder terughoudendheid praten;
- verzamel je brede, algemene informatie;
- creëer je een betere verstandhouding.

Open vragen zijn ontspannend, vriendelijk, enkelvoudig, duidelijk, begrijpelijk, 'onschuldig', 'geprogrammeerd' (om een antwoord uit te lokken).

Open vragen beginnen met: Wie, Wat, Waar, Waarmee, Wanneer of Hoe.

Probeer geen 'waaromvragen' te stellen: die geven de ander het gevoel zich te moeten verantwoorden. Je kunt ook beginnen met 'Hoe komt het dat..?'

Een nadeel kan zijn dat open vragen veel tijd kosten (vooral als de ander maar blijft praten) en dat het moeilijk is alle informatie te onthouden en het gesprek te sturen. Probeer dan kort samen te vatten, een andere vraag te stellen en maak korte aantekeningen.

Voorbeelden van open vragen

- Hoe vindt u dat het gaat?
- Hoe voelt u zich vandaag?
- Wat vindt u lekker?
- Waar hebt u vroeger op school gezeten?
- Wie is de belangrijkste persoon in uw leven?
- Waarmee kan ik u helpen?
- Wanneer bent u hier komen wonen?

➤ Gesloten vragen

Gesloten vragen:

- stel je als je behoefte hebt aan bepaalde informatie
- zijn geschikt als je in korte tijd specifieke informatie wilt verzamelen;
- geven vaak alleen dié informatie waarom je gevraagd hebt;

- leveren meestal korte en bondige antwoorden op: 'ja', 'nee', 'misschien', '...';
- sturen het gesprek en ze zorgen dat je recht op je doel afgaat;
- kunnen al gauw lijken op een 'kruisverhoor'.

Voorbeelden van gesloten vragen

- Wat vind je het leukst op je werk, project A of B?
- Wilt u nog koffie?

➤ **Suggestieve vragen**

Een suggestieve vraag stuurt bewust naar de antwoordmogelijkheden 'ja' of 'nee' (waarbij je vooral 'ja' wilt horen). Gebruik daarom zo weinig mogelijk suggestieve vragen. Soms kunnen ze nuttig zijn, bijvoorbeeld als je de ander wilt overhalen of als je een bevestiging wilt van wat je hebt afgesproken. Bij een suggestieve vraag klinkt in je vraag het gewenste antwoord al door

Als je je niet bewust bent van je suggestieve vraagstelling, kan dat problematisch worden. Je weet niet of de ander 'ja' zegt omdat jij dat zo graag wil horen of omdat hij het werkelijk wil of meent.

Voorbeelden van suggestieve vragen

- U twijfelt dus aan.....?
- U wilt zeker geen koffie meer?
- U verwacht dus geen verbetering van?
- U bent van mening dat....?
- U bent nog tevreden hoe ik het doe?

➤ **Controle vragen en tegenvragen**

Tijdens een gesprek kan het je heel wat energie kosten om erachter te komen of je verhaal overkomt of dat het duidelijk is wat je bedoelt. Vraag dus gewoon of het duidelijk is of het overkomt. Dat geeft je de kans bij te sturen als het nodig is. Controlevragen kun je ook stellen als een suggestieve vraag, maar bieden de ander de mogelijkheid het oneens met je te zijn.

Een controlevraag stel je om erachter te komen of je begrijpt wat de ander bedoelt.

Voorbeelden van controlevragen

- Heb ik dit voldoende toegelicht?
- Wat vindt u van deze benadering?
- Herkent u wat ik zeg?
- Bent u het met mij eens, dat....?
- Hoe komt dit bij u over?

Er zijn ook tegenvragen.

Tegenvragen kun je stellen om (weer) regie over het gesprek te krijgen of te houden.

Voorbeeld tegenvragen

- Hoe bedoelt u?
- Waarom vraagt u dat?
- Wat is de achtergrond van uw vraag?

4 Professioneel en doelgericht communiceren

Je weet hoe je goed in gesprek gaat: je luistert actief, je stelt de juiste vragen en je maakt goede samenvattingen. Je stelt je oordeel, mening of aanname uit. Professioneel en doelgericht communiceren vraagt echter ook nog om wat extra's.

In je zorg- en dienstverlening staat de cliënt centraal. Je richt je op de vragen, wensen en behoeften van de cliënt en zijn directe omgeving. Je doel is niet alleen veilige en verantwoorde zorg en diensten te verlenen: je wilt vooral dat de cliënt een plezierig moment beleeft, een aangename dag heeft. Met je collega's en alle andere betrokkenen bespreek je hoe je dat doet. Dat is het doel waarom je een gesprek aangaat: je communiceert doelgericht.

Als je doelgericht communiceert, weet je wat je wilt bereiken met je gesprekken en hoe je daar de regie over hebt en houdt. Het betekent ook dat je 'meebeweegt met de vraag'. Je stelt je verder positief en waardierend op en je weet hoe je kunt omgaan met 'lastige' gesprekken. Je geeft elkaar ook feedback en je staat regelmatig bij hoe jullie werken en met elkaar omgaan. Op deze manier communiceer en werk je doelgericht en professioneel.

In de volgende hoofdstukken gaan we daar verder op in. Dit hoofdstuk komt het volgende aan bod.

4.1 Doelgericht communiceren

In de zorg en dienstverlening heb je met verschillende mensen op verschillende momenten in verschillende situaties verschillende gesprekken. Al deze gesprekken hebben één overeenkomst: je hebt een bedoeling met deze gesprekken, je wilt iets bereiken. Bewust of onbewust.

'Zo maar' een gesprek?

Soms heb je 'zomaar' een praatje tussendoor, een babbeltje of een spontaan gesprek. Je zegt wat je hart je ingeeft, je laat je gevoel spreken, je doet wat je denkt dat nodig is. Ook al ben je er op dat moment misschien niet van bewust, je wilt wel iets bereiken met dat gesprek. Je wilt contact maken, aandacht geven en zo je betrokkenheid of inlevendheid tonen. Met deze 'zo maar-gesprekken' heb je onbewust toch een be-doel-ing. Een bedankje of glimlach van de ander of een 'lekker gevoel voor jezelf' zijn het bewijs dat ze hun doel bereikt hebben. En dus professioneel zijn.

Voorbeelden van onbewust doelgerichte gesprekken

- Je maakt niet 'zomaar' een praatje met een cliënt tijdens zijn wasbeurt: je wilt weten hoe hij geslapen heeft, je laat merken dat hij er toe doet of je wilt hem een plezierig moment laten ervaren.
- Je groet de verpleeghuisarts op de gang niet 'zomaar': je wilt laten merken dat je haar 'gezien' hebt, je wilt even contact maken of de relatie met haar goed houden.
- Je maakt niet 'zomaar' een praatje met een collega tijdens de koffiepauze: je wilt horen hoe het met haar zieke zoontje is, hoe het gesprek met de dochter van een cliënt verliep of je wilt even je hart luchten. We noemen dit 'collegiaal zijn'.

Bewust doelgericht communiceren

Je hebt ook gesprekken waarbij je van te voren wél weet wat je wilt bereiken. Je gaat dat gesprek doelbewust aan.

- Je hebt een zorg-leefplanbespreking met een cliënt en zijn partner met als doel: horen hoe de zorg bevalt, wat hun wensen en behoeften zijn en wat er moet blijven of veranderen in de zorg en dienstverlening.
- Je hebt een multidisciplinair overleg met als doel de huidige situatie, het verleden en het toekomstperspectief van de cliënt te bespreken om de zorg en dienstverlening daarop te kunnen aanpassen.
- Je hebt een functioneringsgesprek met als doel te bespreken hoe je functioneerde en wat je nodig hebt om je professioneel en persoonlijk te ontwikkelen.

➤ 'Meebewegen met de vraag'

Elke cliënt is anders en iedere cliënt heeft zijn eigen wensen, vragen en behoeftes. Ieder cliënt heeft zijn eigen zorg en ondersteuning nodig, met de mogelijkheden en grenzen die daarbij horen. Grenzen die worden bepaald door de beperkingen van de cliënt, maar ook door bijvoorbeeld de indicatiestelling. Ook de grenzen van de organisatie waar je werkt geven grenzen aan: de visie, (kern)waarden en normen geven richting aan hoe je werkt en communiceert. Ook hou je rekening met de teamafspraken die er zijn en wat die betekenen voor je dagelijkse werk. Er zijn ook wettelijk regels waar je je aan moet houden (zoals ARBO-zaken). Ook zitten er grenzen aan je vak: je weet wat je wel en niet kunt doen vanuit je professie. Daarnaast spelen je persoonlijk waarden, normen en grenzen een rol bij hoe doelgericht je in gesprek gaat.

Om doelgericht te kunnen communiceren, moet je weten welke 'bewegingsruimte' je hebt. Bewegingsruimte die bepaald wordt door de cliënt, jou als persoon, je beroep, je organisatie en de wettelijke kaders. Doelgericht communiceren is ook 'meebewegen met de vraag' binnen de bewegingsruimte die je hebt. Niet alles kan, maar alles is bespreekbaar.

Ja, maar...

Meebewegen met de vraag, communiceren binnen de bewegingsruimte die je hebt, betekent ook dat je soms 'nee' moet zeggen. Niet alles kan of is haalbaar. Soms is die boodschap verpakt in een 'Ja, maar....' Als je 'Ja, maar....' gebruikt, zeg je eigenlijk 'Nee'. Je richt je je meer op de grenzen dan op de mogelijkheden. Je hebt al bij voorbaat een oordeel of mening, zonder dat je bereid bent alle mogelijkheden te onderzoeken.

Ja, en...

Mooier - en professioneler - is een 'Ja, en...'-reactie. Je geeft dan aan dat je het idee van de ander accepteert én daar nog iets aan toe wilt voegen. Je bouwt voort op wat de ander wil of bedacht heeft. Je wilt samen met de ander verkennen welke mogelijkheden er wél zijn. En vaak is er meer mogelijk dan je denkt!

Veranderen van een 'Ja, maar' naar een 'Ja, en'-houding is niet zo eenvoudig. Het is dan nodig dat je:

- je aannames en de verwachtingen die daarbij horen los kunt laten;
- kijkt naar de feiten zoals ze zijn;
- je laten leiden door de behoefte iets moois tot stand te brengen;
- niet laat leiden door je angst dat een idee niet goed genoeg is of niet mogelijk is;
- er van uit gaat dat er meer mogelijk is dan je denkt;
- je creativiteit gebruikt en 'out of the box' denkt.

Je kunt dan zeggen: 'Ik zeg geen 'nee', maar ik weet nog niet hoe ik 'ja' kan zeggen....' Je gaat dan op onderzoek uit en gebruikt hierbij de creativiteit van jezelf, je collega's én die van de cliënt en zijn familie.

Berthold Gunster is degene die in Nederland het ja-maren tot een begrip heeft gemaakt. Hij schreef het boek 'Ja-maar wat als alles lukt? en geeft workshops en lezingen. Wil je weten waar je zelf staat in het 'ja-maren'? Doe dan de ja-maar-test op www.ja-maar.nl.



➤ Doelgericht communiceren: zo doe je dat

Een goede voorbereiding is het halve werk

Om doelgericht een gesprek te voeren - met een cliënt of een collega - , is het belangrijk van te voren na te denken over een aantal zaken en jezelf een paar vragen te stellen. Sommige dingen weet je al, maar misschien heb je op een paar vragen niet direct een antwoord. Raadpleeg dan een collega die de cliënt wél beter kent, neem het zorg-leefplan of het verslag van het vorige overleg door. Of vraag een collega naar zijn ervaringen. Sta ook stil bij je gevoelens en gedachten. Als je onzeker bent over een gesprek of er erg tegenop ziet, kun je ook de hulp van een collega of je leidinggevende inschakelen. Je bereidt dan samen het gesprek voor en je kunt eventueel oefenen. En twee weten meer dan een!

Een doelgericht gesprek voeren

Een doelgericht gesprek voeren is een goed gesprek voeren. Hoe je dat doet, staat uitgebreid in het hoofdstuk 'Goed in gesprek: hoe doe je dat?'. We gaan er daarom hier niet verder op in. Als 'opfrisser' staan hieronder - al bekende en nieuwe - ezelsbruggetjes voor een goed gesprek.

Ezelsbruggetjes voor een goed gesprek

- Gebruik LSD: Luisteren, Samenvatten en Doorvragen
- Laat OMA thuis: stel Oordelen, Meninge n en Aannamen uit
- Neem ANNA mee: Altijd Navragen, Nooit (zomaar) Aannemen
- Smeer NIVEA: Niet Invullen Voor Een Ander
- Wees een OEN: Open, Eerlijk en Nieuwsgierig

In [deze link](#) staan vragen die je kunt gebruiken als een 'checklist' om je voor te bereiden op doelgerichte gesprekken.

4.2 Regie hebben en houden over het gesprek

In hoofdstuk 'Communiceren, wat is dat?' heb je kunnen lezen dat je interne reactie (dat is nog niet je boodschap!) is gebaseerd op de signalen van de zender én op dat wat je weet, denkt en voelt. Hóe je die interne reactie 'bewerkt' tot een boodschap, bepaalt of je al dan niet professioneel communiceert. Je neemt dan de regie over je interne reactie en het gesprek.

Je hebt geen regie over het interne communicatieproces en de reactie van je gesprekspartner: daar kan alleen die ander voor zorgen.

Regie over je interne reactie

Om professioneel te communiceren is het belangrijk dat je je realiseert wat er tijdens de reis door je hoofd gebeurt en wat je daar wel en niet van laat zien in je boodschap voor de ander. Als je niet verrast en overspoeld bent door je gedachten en gevoelens, kun je de regie over je interne reactie houden. Je kunt rustig nadenken en bewust bepalen hoe je reageert. Je hebt het gesprek dan 'in de hand' en communiceert professioneel.

Regie over je emoties

Er kunnen ook herinneringen, gedachten en gevoelens naar boven komen, die zo heftig zijn dat ze voor een heftige lichamelijke reactie zorgen: je wordt emotioneel. Soms uiten je emoties zich zichtbaar: je huilt van verdriet (of van vreugde), je trilt van woede of je lacht hardop. Maar soms zijn die emoties ook niet waarneembaar voor de ander en zie je er ogenschijnlijk kalm uit. Je bent dan 'van binnen' emotioneel: je hart klopt in je keel of je 'kookt van woede' van binnen. Als je zo overspoeld raakt door je gevoelens en té emotioneel wordt (zichtbaar voor de ander of onzichtbaar maar wel merkbaar voor jezelf!), is het verstandig dat je eerst je emoties weer onder controle krijgt. Je kunt anders niet meer goed luisteren, nadenken en reageren en je laat ongewild van alles zien dat niet voor de ander bestemd is. Je gaat huilen, schreeuwen, je kunt niet meer stoppen van het lachen of je valt juist helemaal stil, je blokkeert. Je reageert dan té emotioneel en niet professioneel.

Emoties horen er ook bij

Iedereen is wel eens emotioneel, ook in de zorg. Je mag en kunt je gevoelens en emoties zeker uiten. Dat hoort erbij zelfs: zonder gevoel geen goede zorg. Je hebt niet voor niets inlevingsvermogen. Als je gevoelens en emoties 'gepast' zijn, bevordert dat het contact en het begrip. Je lacht mee met een vrolijke collega, je krijgt tranen in je ogen van het verhaal van een verdrietige cliënt. Ook dan communiceer je professioneel, want je hebt contact én je hebt regie over je emoties.

Professioneel communiceren betekent dat je de regie over je gesprek hebt en houdt. Niemand heeft er wat aan als een gesprek nergens toe leidt of uit de hand loopt.

➤ Regie hebben en houden doe je zo

Hieronder staan een paar aandachtspunten om de regie te hebben en houden over je gesprekken en emoties.

Je emoties in de hand

Je emoties reguleren is niet altijd makkelijk, maar je kunt het wel proberen. Een goede voorbereiding op het gesprek helpt daarbij. Je kunt daarvoor nog eens het vorige hoofdstuk doornemen.

Om je emoties te reguleren is het ook belangrijk om te weten hoe emoties ontstaan. Die ontstaan niet 'zomaar': een emotie is een lichamelijke reactie op een gevoel. En een gevoel ontstaat meestal doordat je ergens aan denkt of ergens aan herinnerd wordt (en je er dus ook aan denkt). De stem van een cliënt doet je denken aan je overleden oma, waardoor je je verdrietig voelt en je tranen in je ogen krijgt of gaat huilen (= een lichamelijke reactie)

Een paar eenvoudige manieren om je emoties 'in de hand te houden' staan hieronder.

- Adem bewust en goed in en uit. Je erkent je emoties, staat er even bij stil en geeft ze 'meer lucht'. Ze worden dan minder heftig en zijn beter 'in de hand' te houden.
- 'Even diep zuchten' is dus nog niet zo gek om je emoties te reguleren.
- Afstand nemen. Doe letterlijk 'even een stapje terug' of neem 'een moment voor jezelf'.
- Je kunt bijvoorbeeld eerst even tot 10 tellen voordat je reageert.
- Anders denken is niet makkelijk, maar wel de moeite waard om te proberen. Het begint met de vraag: 'Klopt het nu eigenlijk wel wat ik denk?' Anders denken is soms zelfs noodzakelijk om professioneel te kunnen communiceren of handelen.
- Realiteitscheck. Je vraagt je dan af of je reactie klopt met wat er werkelijk aan de hand is. Je neemt dan de tijd om daarbij stil te staan. Je kunt ook vragen aan de ander of het werkelijk klopt wat er aan de hand is om er achter te komen of je - emotionele - reactie daarbij past.
- Over de rooie. Als je té veel door je emoties wordt overvallen of als je 'over de rooie' gaat, kun je beter stoppen met communiceren of handelen. Zeg dat je té geëmotioneerd bent, ga even weg en haal hulp. Zo ben je weer professioneel bezig!

Reageren op emoties van anderen

Je kunt de emoties van een ander niet reguleren maar wel zorgen dat ze minder heftig zijn of worden.

- Blijf zelf rustig: ga niet mee in de emoties van de ander en reguleer je eigen emoties.
- Geef de ander de gelegenheid om 'tot zichzelf' te komen; ga niet gelijk troosten of kalmeren.
- Stop zelf met praten: luister, observeer en zorg dat je 'er bent' voor de ander.
- Bied iets te drinken.
- Haal zo nodig hulp.

In hoofdstuk 7, 'lastige gesprekken' gaan we hier nog verder op in.

5 Kritiek of Waardering

Onacceptabel gedrag, niet genoeg doorvragen, niet nakomen van afspraken, verkeerde beslissingen; ze komen voor, want zorgen is mensenwerk. Soms leidt je gedrag tot wegwerpgebaren, gefronste wenkbrauwen, een afkeurend uitgesproken reactie. Dan weet je: 'Ik zit niet goed!' Je krijgt misschien kritiek...

Kritiek uitdelen en ontvangen zijn onderdeel van het werk. Maar kritiek, zeker wanneer deze afbrekend is, galmt heel lang na.

Kritiek verstoort de sfeer en samenwerkingsrelatie.

- Kritiek maakt onzeker.
- Kritiek stimuleert niet om het een volgende keer beter te doen.

Probeer het eens anders

Neem een voorbeeld aan je collega die 'lekker' bezig is en geef een compliment voor gedrag dat je op prijs stelt. Een compliment is een prettig pepmiddel. Het spoort aan om door te gaan met waar je goed in bent. In een team heeft iedereen haar sterke kanten. Het is belangrijk om die kwaliteiten te benoemen en te gebruiken. Dat maakt het werken prettiger en komt de sfeer ten goede. Want wat je aandacht geeft, groeit.

Elkaar (meer) complimenten geven is een vorm van waarderen die weinig tijd en moeite kosten en wat iedereen kan doen. In de volgende paragraaf lees je waarom elkaar complimenten geven zo waardevol is om professioneel te communiceren.

Professioneel communiceren moet je leren. Dat betekent dat er ook wel eens iets misgaat. Elkaar waarderen ondersteunt het verbeteren van het goed in gesprek gaan en professioneel communiceren. Geef eens een compliment.

5.1 Geef eens een compliment

'Het was een plezierig gesprek. Bedankt voor je tijd en aandacht.' Deze opmerking, dit compliment geeft je collega een prettig gevoel. We zijn in het algemeen niet zo goed in het geven van complimenten. 'Je doet gewoon je werk, toch?' Ook het benoemen van de positieve kanten, de kwaliteiten van een ander, vinden we soms lastig. Maar een oprecht gegeven compliment, een welgemeende schouderklop, doen wonderen. Bij cliënten én bij collega's.

Complimenten geven werkt beter dan negatieve feedback of kritiek. Dat voelt vaak als een afwijzing. Negatieve kritiek of feedback zorgt er meestal voor dat iemand (nog) harder gaat werken aan zijn zwakke punten en vergeet dat hij ook sterke punten heeft. Een compliment is veel effectiever dan kritiek.

De effecten van een echt compliment zijn dat:

- de ander zich gezien voelt; er is aandacht voor hem, 'Ik doe ertoe';
- de ander weet dat je het gedrag op prijs stelt waar je je compliment op richt;
- de ander het benoemde gedrag (meer) gaat herhalen;
- het zelfvertrouwen van de ander toe neemt;
- de ander zich gewaardeerd voelt; dat werkt prettig.

Het weten waard over complimenten:

- Tegenover één kritiekpunt zijn vijf complimenten nodig om de relatie te herstellen
- Een compliment geven kan ook non-verbaal: een glimlach, een schouderklopje of je duim omhoog steken.
- Geef complimenten over het gedrag van een ander; die zorgen ervoor dat mensen meer van hetzelfde gedrag blijven doen. De andere weet dan dat je dat gedrag belangrijk en goed vindt.

'Als je iets goeds ziet, geef dan een compliment. Als je iets fouts ziet, bied dan je hulp aan.' (Mandela)

➤ Compliment geven en ontvangen: zo doe je dat

Complimenten geven

Iemand complimenteren is een vorm van feedback. Gebruik daarom dezelfde regels als voor het geven van feedback. Let voor de rest nog op het volgende:

- Benoem het gedrag als zich dat voor doet; geef zo snel mogelijk daarna een compliment.
- Vermijd complimenten die concurrentie in de hand werken: 'Je doet het veel beter dan de anderen'.
- Geef alleen een compliment als je het écht meent.
- Geef geen compliment over iets waar de ander niet trots op is; dat komt dan over alsof je de ander onderschat of betuttelt.

Complimenten ontvangen

Compliment geven komt nog te weinig voor in de zorg. En als je er een krijgt, weten veel mensen niet hoe ze moeten reageren. Daarom een paar tips voor het ontvangen van complimenten.

- 'Dank je wel' zeggen is genoeg.
- Geef geen compliment terug; de ander voelt zich dan niet serieus genomen.
- 'Kleineer' of 'ondermijn' het compliment niet door bijvoorbeeld te zeggen 'Het was maar een kleine moeite'.
- Wees trots op je compliment; je hebt het verdiend.

Complimenten geven maakt het werk leuker én beter.

- Een waarderende, positieve benadering - in de vorm van complimenten of positieve feedback - zorgt er voor dat iemand meer vanuit zijn sterkte en kwaliteiten werkt en meer bereid is het beste uit zichzelf te halen.
- Een compliment is goed voor het (werk)plezier en zelfvertrouwen.
- Het leuke is ook dat als je complimenten krijgt, je zelf ook gemakkelijker complimenten geeft.
- Complimenten zorgen dat je er samen voor gaat en makkelijker bij elkaar terecht kan in het werk.

5.2 Elkaar aanspreken: feedback

Als iemand je aanspreekt op je houding, je gedrag, op het uitvoeren van je taken of op de manier waarop je een gesprek voert, krijg je feedback. Het is een hele kunst om je door feedback niet persoonlijk te laten raken. Andersom is het ook lastig om op een opbouwende manier feedback te geven. Feedback geven en ontvangen vereist een open sfeer en een prettig werkklimaat. Je moet je vertrouwd en veilig voelen bij elkaar.

Sta daarom open voor het commentaar dat je krijgt en luister naar wat de ander te zeggen heeft. Je kunt er je voordeel mee doen. Onderling vertrouwen én de bereidheid om van elkaar te leren zijn belangrijke voorwaarden voor feedback. Verder is het belangrijk om gunstige voorwaarden voor feedback te creëren en een aantal regels te hanteren. Er moet letterlijk en figuurlijk ruimte zijn bij beide gesprekspartners voor het feedbackgesprek.

Als je er samen goed uitkomt, is het resultaat van elkaar aanspreken, van feedback geven:

- Beter communicatie: minder storingen en misverstanden;
- Meer begrip voor elkaar; je ziet in wat jouw gedrag bij de ander oproept;
- Beter afgestemde zorg en dienstverlening;
- Beter werksfeer;
- Professionele en persoonlijke groei.

➤ Feedback: zo doe je dat

Voorwaarden voor goede feedback

- Zorg voor een rustige omgeving waar je niet gestoord wordt.
- Neem de tijd, een race tegen de klok werkt averechts.

- Zorg voor een één-op-één gesprek; geef geen feedback als anderen erbij zijn.

Regels voor feedback geven

- Informeer of de ander er voor openstaat, kies het juiste moment.
- Spreek in de ik-vorm: het is jouw mening, anderen kunnen anders denken.
- Beschrijf concreet gedrag in termen van: 'Ik zag, hoorde, voelde...', geef nooit via-via feedback.
- Richt je uitsluitend op veranderbaar gedrag.
- Speel niet op de persoon.
- Wees eerlijk en niet emotioneel.
- Geef aan welk effect het gedrag op jou heeft; begin positief.
- Ga na of de ander je begrijpt.
- Vertel wat jij anders zou willen, probeer afspraken te maken.

Regels voor feedback ontvangen

- Vat wat je hoort niet op als een persoonlijke aanval; zie het als een mogelijkheid om te leren.
- Luister goed en ga niet in de verdediging; geen 'ja, maar...', je hoeft het niet eens te zijn met de ander.
- Sta open voor de ander: stel open vragen, neem de tijd.
- Luister goed, zorgvuldig en actief; maak gebruik van LSD.
- Controleer of je de ander begrijpt.
- Vertel eerlijk hoe je de feedback ervaart.
- Vertel wat je wel of niet gaat veranderen en waarom; maak afspraken.
- Bedank de ander voor zijn feedback.

Om te onthouden: Feedback is persoonlijk, maar is niet op de persoon gericht.

➤ Feedback in de praktijk



Recept voor feedback



Op deze kaart zie je de vijf stappen om feedback te geven.

Aan de hand van deze vijf stappen geven we een voorbeeld van een goede manier van feedback geven.

1. Informeer of de ander openstaat voor feedback;
"Ik wil even terugkomen op wat er net gebeurde, kan dat nu?"
2. Spreek in de ik-vorm; beschrijf wat je waarneemt aan feitelijk gedrag
"Als ik jou om uitleg vraag zeg je dat je iets beters te doen hebt en daarna loop je meteen weg."
3. Maak duidelijk wat dat met je doet
"Dat vind ik heel vervelend. Ik krijg het gevoel dat je geen respect voor me hebt."
4. Ga na of de ander je begrijpt
"Kun je je dat voorstellen? Begrijp je mijn gevoel?"
5. Vertel welk gedrag je anders zou willen; maak daar samen afspraken over
"Ik snap best dat je het druk hebt, maar ik stel het op prijs als je dat op een vriendelijke manier aangeeft. Ook vind ik het prettig zijn als je mij dan even vertelt wanneer het je wel uitkomt."

Er is ook een kaart met het recept voor misfeedback. Hierop zie je de meest gemaakte fouten en valkuilen bij feedback. Ze geven je de garantie dat de feedback niet aan komt én dat de relatie met de ander verstoord raakt.



5.3 Denken in kwaliteiten

Je staat er zelf niet altijd bij stil, maar je eigen én andermans kwaliteiten kennen is belangrijk. Ze vertellen veel over jezelf of een ander. Bijvoorbeeld wat iemand motiveert of belangrijk vindt in het contact of in het werk. Want waar je goed in bent, doe je graag. En wat je belangrijk vindt, houdt je vaak bezig. Om complimenten te kunnen geven en elkaar te waarderen is het ook belangrijk om iemands kwaliteiten te kennen en ze te benoemen. Je kwaliteiten inzetten of de goede eigenschappen van een ander benoemen heeft een positief effect op de communicatie en dus ook op de (samenwerkings-)relatie.

Wat zijn kwaliteiten?

- Kwaliteiten 'horen' bij iemand, vaardigheden moet je vaak aanleren.
- Kwaliteiten zijn 'gereedschappen' (tools) die we tot onze beschikking hebben en gebruiken (of niet).
- 'Kwaliteiten hebben' is niet hetzelfde als 'iets goed kunnen' of 'vaardigheden bezitten'.

Maak je niet druk maar DIK

Soms is het moeilijk om iemands kwaliteiten te zien, vooral als je de ander niet goed kent of als je zelf wat geïrriteerd of emotioneel bent. Of als je een moeilijk gesprek hebt, met moeilijk verstaanbare of 'lastige' mensen. Het kan dan een uitdaging zijn om de goede bedoelingen en positieve kanten van de ander te vinden. En die te benoemen. Het is dan beter om je niet druk, maar DIK te maken: te Denken In Kwaliteiten. Er had dus ook kunnen staan: Maak je DIK.

Als je op zoek gaat naar het beste in de ander, ontdek vaak ook het beste van jezelf.

Kwaliteiten zijn eigenschappen, persoonskenmerken die los staan van wat we hebben aangeleerd.

➤ Teveel van het goede

Soms kan iemand wel eens doorschieten met het inzetten van kwaliteiten. We noemen dat een 'vervorming' van zijn kwaliteiten. Bij een vervorming doe je 'teveel van het goede', je draaft door. Je kwaliteit wordt dan je zwakte. Vaak roept die 'vervorming' irritatie op bij de ander. Die wordt boos, ongeduldig, emotioneel. Deze begrijpt dan niet waarom je dat gedrag vertoont.

Goede en slechte kanten

Een zoon die zich grote zorgen maakt over de gezondheid van zijn moeder, kan dan bijvoorbeeld veel vragen stellen, alles in de gaten willen houden of eisen stellen. Vaak zien we dat als 'lastig' of zeggen we dat hij ons niet vertrouwt. Dan zien we niet meer zijn goede eigenschap: de bezorgdheid voor zijn moeder.

Een collega die tijdens overleggen altijd kritische vragen stelt, het naadje van de kous wil weten en voortdurend 'ja-maar...' roept, vinden we vaak 'een moeilijk mens' of een dwarsligger. Terwijl zij juist heel zorgvuldig wil zijn. Dat is haar kwaliteit.

Om professioneel te communiceren is het zinvol om ook in deze situaties te zoeken naar iemands sterke en positieve kanten in plaats van je te ergeren. Maak je dan niet druk, maar DIK.

➤ Denken in Kwaliteiten: zo doe je dat

Door op een andere manier te 'kijken' naar de ander, door te denken-in-kwaliteiten, verloopt een 'lastig' gesprek vaak soepeler. Je ziet waarom de ander zich zorgen maakt en begrijpt hem beter. En dat geeft nieuwe inzichten en aanknopingspunten voor een oplossing om samen te werken.

Denken in kwaliteiten hoort bij een goed gesprek en bij professioneel communiceren. Probeer eens op een andere manier te luisteren en vraag dan door. Zeg dan bijvoorbeeld: "Ik merkt dat u erg bezorgd bent...". Welke kwaliteiten kom je in de zorg vaak tegen? Hoe zijn ze soms vervormd? In het volgende lijstje staan er een aantal. Je kunt ze vast aanvullen met eigen ervaringen. Noem een kwaliteit en zet daar eens 'te' voor: 'zorgzaam' wordt dan 'te zorgzaam' en dat zie je als 'betuttelend of bemoeizuchtig'.

Voorbeelden van kwaliteiten en vervormingen

Kwaliteit	Te veel van deze kwaliteit, dan zie je vaak:
Zorgzaam	Betuttelend, bemoeizuchtig
Betrokken	Veeleisend, eisend, continu vragend
Behulpzaam	Bemoeizuchtig
Zorgvuldig	Pietluttig, controleerderig
Daadkrachtig	Drammerig
Voorzichtig	Geremd, onzeker, verlegen, onzichtbaar
Flexibel	Wispelturig, met alle winden meewaaien
Nadenkend	Zwijgzaam, stug



5.4 Omgaan met kritiek

Iedereen krijgt wel een kritiek of negatieve feedback. Van collega's, van cliënten of andere betrokkenen. Dat kan stress opleveren en je humeur behoorlijk beïnvloeden. Je kunt negatieve feedback nooit helemaal uitsluiten, maar je kunt er wel mee leren omgaan.

Kritiek zegt niet alleen iets over de persoon die de kritiek ontvangt, maar ook over degene die de kritiek geeft zelf. Waardes en meningen kunnen verschillen. Door kritiek te geven, laat de ander blijken wat hij zelf belangrijk vindt. Dit hoeft helemaal niet overeen te komen met wat jezelf vindt. Het een is niet per se beter dan het ander. De ene persoon hecht gewoon meer waarde aan bepaalde aspecten dan de ander.

Kritiek is in een bepaald opzicht ook leerzaam. Het geeft je mensenkennis. Je leert bijvoorbeeld iets over verschillen in denkwijze tussen jezelf en anderen. Maar kritiek is niet per definitie 'terecht'.

Omgaan met kritiek in het kort

- Luisteren.
- Vragen stellen.
- Niet verdedigen.
- Kalm blijven.
- Overwegen.
- Waarderen.
- Bedanken.

Leer luisteren

- Sla die woorden niet in de wind. Zie kritiek als een kans om te leren en te groeien.
- Probeer objectief te blijven, sputter niet tegen en luister aandachtig naar wat de ander.

Stel vragen

- Elke vorm van negatieve kritiek kan je op verschillende manieren interpreteren. Stel daarom vragen om later misverstanden te vermijden.
- Als je vragen stelt kun je overkomen als iemand die geïnteresseerd is in wat wordt gezegd. En als iemand die bereid is om te veranderen en te leren.
- Vraag om specifieke voorbeelden van wat verkeerd ging en hoe het beter kan.

Verdedig je niet

- Het is makkelijk om jezelf te willen verdedigen wanneer je werk wordt bekritiseerd. Weersta echter aan die verleiding en geef je cliënt of collega een kans om zijn gedachten te uiten.
- Als je te veel bezig bent met je verdediging, mis je misschien de relevante punten van de kritiek. En ben je niet bezig met luisteren naar de ander.
- Als je je gaat verdedigen, heb je minder mogelijkheden om de regie over het gesprek te houden.

Blijf kalm en denk na

- Meestal is het de manier waarop negatieve feedback wordt gegeven en niet de eigenlijke inhoud ervan, die mensen boos maakt. Concentreer je dus op de inhoud en bewaar je woede voor een later moment.
- Hou rekening met emoties, maar geef er niet aan toe. Neem liever een time out voordat je reageert; dat is ook professioneler.

Ga na of de kritiek gerechtvaardigd is

- Zelfs wanneer de kritiek op een slechte manier wordt gebracht kan je er vaak een kern van waarheid in vinden. Leg de feedback dus niet onmiddellijk naast je neer, maar neem hem serieus.

Kaart het probleem aan

- Als je collega of leidinggevende ziet dat je de kritiek aankan en dat je bereid bent om te groeien en te leren, zal je in ook in de toekomst op goede en opbouwende kritiek kunnen rekenen. Zie kritiek dus als een mogelijkheid om jezelf te verbeteren.
- Vraag de ander om suggesties.

Bedank de ander

- Door kritiek te geven, geeft de ander je de kans na te denken over je manier van communiceren en werken.
- Kritiek geeft je sowieso nuttige informatie, niet alleen over de inhoud maar ook over de onderlinge relatie.



5.5 Afstemmen

Je hebt wel eens van die gesprekken die ‘niet lekker’ lopen. Een goed contact tussen jou en je gesprekspartner lijkt dan moeizaam tot stand te komen. Na afloop heb je vaak een onbevredigd gevoel en misschien heb je zelfs het idee dat je niet hebt bereikt wat je wilde bereiken met het gesprek. Wanneer je tijdens een gesprek merkt dat het moeilijk is om een goede en open sfeer tot stand te brengen, dan kun je proberen om daarin verandering te brengen door beter af te stemmen op de ander.

Waarom afstemmen?

Afstemmen op de ander is geen doel op zich. De bedoeling is om een goed contact te maken met de ander, zodat je vervolgens (meer) de regie over het gesprek kunt nemen. De ander voelt zich zo op zijn gemak en ervaart een sfeer van begrip en vertrouwen en zal daardoor open staan voor jouw ideeën en suggesties. Je kunt testen of het tijd is om de regie te nemen door bijvoorbeeld je houding te veranderen of een bepaalde beweging te maken. Wanneer de ander je daarin volgt, is het contact goed en kun je de regie nemen. Afstemmen is geen ‘trucje’: het is en blijft in communicatie of het echt is wat je doet en laat zien aan je gesprekspartner.

Manieren van afstemmen

- Non-verbaal: door dezelfde houding en bewegingen aan te nemen als je gesprekspartner stem je op de ander af. We noemen dat ook wel ‘spiegelen’. Doe dat niet overdreven, maar op een manier die bij jou past. Meestal gaat het vanzelf: als de ander iets voorover buigt, doe je dat meestal ook vanzelf.
- Sleutelwoorden gebruiken. De woorden die iemand kiest zijn belangrijk voor hem, omdat ze (min of meer) exact weergeven wat hij denkt en voelt. Om af te stemmen is het belangrijk dat je ‘sleutelwoorden’ herkent en ze zelf ook gebruikt. Dat geeft de ander het idee dat je hem begrijpt. Een voorbeeld: iemand zegt ‘Ik heb geen zin in al die toestanden’. Jij vat samen: ‘Je wilt dus problemen voorkomen’. Je gebruikt hierbij je eigen woorden (‘problemen’ in plaats van ‘toestanden’). Dit is wat betreft afstemmen niet zo’n geschikte reactie. Voor de ander hebben de woorden ‘al die toestanden’ een speciale betekenis die misschien niet wordt gedekt door het woord ‘problemen’.
- Aansluiten bij taal- en denkpatronen. Signalen die uit een boodschap binnenkomen, verwerken we via onze zintuigen (zien, horen, voelen, ruiken, proeven). Ze worden opgeslagen in beelden, maar ook in geluiden of bewegingen en gevoelens. Soms ook in geuren of smaken. Ook het omzetten van ideeën in woorden verloopt via deze zintuigelijke systemen. De woorden die iemand gebruikt, geven daarmee ook aan welke systeem hij op dat moment gebruikt om te denken.

Wanneer je herkent welk zintuigstelsel de ander het meest gebruikt, kun je daarop inspelen en erop afstemmen. Je gebruikt dan woorden die aansluiten bij het zintuigstelsel van de ander. Als de ander vooral in beelden spreekt (en dus denkt) dan kun je woorden gebruiken die daarop aansluiten: ‘Ik zie dat je..’, ‘Je hebt dus nog geen duidelijk beeld van...’.

Je kunt achter het voorkeursysteem van iemand komen door goed te luisteren. Gebruikt iemand veel woorden die te maken hebben met zien dan hanteert hij waarschijnlijk een visueel voorkeursysteem. Praat iemand voornamelijk in termen van geluid, dan hebben we te maken met een auditief ingesteld persoon.

Door beter af te stemmen op de ander verbeter je de communicatie. Beter afstemmen doe je non-verbaal en door ‘sleutelwoorden’ te gebruiken. Ook kun je afstemmen op taalpatronen van de ander.

Kritiek hebben op mensen die zwakker zijn dan jij maakt je niet sterker.

6 Stilstaan bij je werk: Reflecteren

Wat is reflectie?

Wie reflecteert houdt zichzelf een spiegel voor. Je staat stil bij hoe je je werk uitvoert en hoe je met anderen communiceert en werkt. Je richt de blik naar binnen en stelt jezelf vragen: 'Waarom reageer ik zoals ik reageer? Waarom handelde ik zoals ik deed? Wat wilde ik ermee bereiken?' Reflectie is een soort van feedback, maar dan voor jezelf.

Hoe reflecteer je?

Bij reflectie doe je 'de reis in je hoofd' nog eens over, maar dan 'hardop', bewuster, op een rustig moment en met je collega's erbij. Je begint bij wat er gebeurde en welke signalen er waren waar je op reageerde. Dan sta je stil bij je gevoelens en gedachten en hoe je de regie nam over je reactie. Je kijkt ook naar de resultaten van je handelen.

Waarop reflecteer je?

Bij reflectie wissel je ervaringen en belevingen uit met (vooral) je collega's. Je kunt reflecteren op allerlei aspecten van je communicatie en je werk.

- Hoe ga je om met familieleden, met een zorg-leefplan of met cliënten die je als agressief ervaart.
- Hoe doen je collega's dat, welke gespreksvaardigheden gebruiken zij, welke keuzes maken zijn?
- Hoe kun je samen met de cliënt met meer lef, creativiteit en inlevingsvermogen keuzes maken.

Met wie reflecteer je?

Reflecteren kun je doen in tweetallen, in kleine groepjes en in teamverband. Samen stilstaan bij hoe de zorg bij een cliënt verloopt en de vragen die iemand hierbij heeft, maar ook bijvoorbeeld over de samenwerking en communicatie in het team. Reflectie kost tijd. Het 'werkt' als je er bewust met je collega's mee bezig kunt zijn. Die tijd moet je maken. Als je leidinggevende het ook een goed idee vindt, moet dat kunnen lukken. Je kunt ook in je eentje reflecteren: dan doe je aan zelfreflectie.

Wat levert reflectie op?

Reflecteren zorgt er voor dat je stil staat bij hoe je in gesprek gaat.

Hoe je zorg en dienstverlening zo invult dat:

- de cliënt een zo aangenaam mogelijk dag beleeft;
- de familie ervaart een goed samenspel te hebben met jou en je collega's;
- er meer werkplezier voor jou en je collega's is;
- dat het allemaal te doen is in de organisatie wat betreft planning en middelen (geld, hoeveelheid uren dat iemand zorg krijgt).

Natuurlijk samen met cliënten, familie, collega's, vrijwilligers en andere betrokkenen.

Reflectie kan leiden tot:

- nieuw inzicht en het besef dat je voortaan bepaalde zaken anders wilt aanpakken;
- betere ideeën, keuzes en oplossingen;
- beter communiceren en werken met meer daadkracht, creativiteit en inlevendheid;
- meer bewust en bekwaam handelen;
- beter samenwerking en meer werkplezier.

De opbrengst ligt altijd in de toekomst: je leert en dat helpt je in je verdere werkzaamheden.

Kies met je team een onderwerp waar je samen over wilt praten. Spreek in overleg met je leidinggevende een tijdstip af waarop je met je collega's 'even stil staat bij je werk'.

Om je werk goed te doen is het belangrijk regelmatig stil te staan bij hoe je communiceert en werkt en welke keuzes je hierin maakt. We noemen dit 'reflecteren': stilstaan bij je werk met als doel hiervan te leren.

6.1 Werkvormen voor reflectiemomenten: Kort en krachtig, dagelijks of wekelijks

Er zijn meer manieren, werkvormen om stil te staan bij het werk in de zorg en in het team. Een aantal staan hieronder kort beschreven. Alle werkvormen helpen bij het stoom afblazen, energie opdoen en het leren uit ervaringen en van elkaar. Er zijn ook werkvormen die helpen bij korte evaluaties en het waarderen van een dag of de voortgang in ontwikkeling en dergelijke.

Deze werkvormen zijn zonder veel voorbereiding uit te voeren en duren zo'n 10 - 30 minuten. Ga creatief om met de werkvormen; ze blijven hulpmiddelen en nooit een doel op zich. Dus: bewerk ze, kneed ze naar je eigen situatie, eigen mensen en je eigen voorkeuren. En vooral: gebruik ze!
Op het kennisplein Zorg voor Beter VVT vind je diverse werkvormen voor reflectie in de langdurige zorg.

Drie woorden

- Je vraagt de anderen om in maximaal drie woorden aan te geven hoe ze hun dag (of dienst) ervaren hebben.

Schaal-vragen

- Je geeft een 'rapportcijfer' voor een bepaalde activiteit of ervaring.
- Dit cijfer vormt het uitgangspunt voor een gesprek.
 - Waarom dit cijfer? Waar zit dat in?
 - Wat moet er gebeuren om een hoger rapportcijfer te geven?

Barometer

- Je geeft op deze barometer aan hoe je terugkijkt op een bepaalde ervaring of periode
- Deze score vormt het uitgangspunt voor de gedachtenwisseling.

Tips en Tops

- Je schrijft een 'top' (wat ging goed, wat wil je behouden) en een 'tip' (wat kon beter of anders) op een kaartje of een post-its en je licht deze toe.
- Zowel positieve als negatieve ervaringen komen op tafel en je kun stoom afblazen.

Je werk anders bekeken

- Je benoemt een dier (of bloem/voorwerp) dat het beste 'verbeeld' hoe je tegen het werk aankijkt. 'Mijn werk is als een... (tijger, koe, slak, ...) en je licht toe waarom je dit dier heb gekozen.
- Een manier om over je werk na te denken of op een andere manier naar je eigen en elkaars werk te kijken.

Moment voor een compliment

- Je geeft een echte pluim aan een collega en licht toe waarom hij die verdient.
- Zo laat je waardering voor je collega's zien, heb je aandacht voor wat goed gaat in het werk.
- Kan ook in de vorm van een bloem, briefkaart, complimentenmuur



7 ‘Lastige gesprekken’

7.1 ‘Lastige’ gesprekken

Niet alle gesprekken lopen lekker, vaak omdat er emoties of weerstand meespelen. Dat kan spontaan gebeuren, maar ook bij een gepland gesprek. Je kunt dan opzien tegen zo’n gesprek. Een gesprek met een overbezorgde emotionele dochter, met die collega die ‘alles beter weet’ of met die norske cliënt die niets wil. Je weet dan al dat het een ‘lastig’ gesprek wordt en dat je goed moet opletten om professioneel te blijven reageren. Dat betekent dat je ook bij lastige gesprekken de regie hebt en houdt. (zie ook hoofdstuk 4.2.) In dit hoofdstuk staan meer suggesties om regie te hebben over ‘lastige’ gesprekken.

Meer over lastige gesprekken

Lastige gesprekken hebben vaak te maken met weerstand of boosheid en irritaties, bij de ander of bij jezelf. Irritaties en misverstanden hebben vaak weer te maken met de opstelling van jezelf en de ander. De Roos van Leary geeft inzicht hierin en hoe je je kunt opstellen om professioneel te communiceren. Beter ‘afstemmen’ op de ander, leidt ook tot betere communicatie. Ook slecht nieuws-gesprekken zijn lastige gesprekken. Al deze aspecten van ‘lastige gesprekken’ komen aan bod in de volgende paragrafen.

7.2 Een lastig gesprek: zo doe je dat

Een goede basishouding bij ‘lastige gesprekken’ is je op te stellen als een OEN: Open, Eerlijk en Nieuwsgierig. Ook bij lastige gesprekken gebruik je LSD, laat je OMA thuis en neem je ANNA mee.

Hieronder staan suggesties om regie te hebben over een lastig gesprek.

- Zorg voor een ontspannen sfeer. Wees vriendelijk, glimlach en maak een - gepaste - grappige opmerking.
- Geef al je aandacht aan de ander. Zorg voor een rustige omgeving, waarbij je niet gestoord wordt.
- Bespreek iemands gedrag, niet zijn houding of eigenaardigheden. Beschrijf alleen concrete waarnemingen. (Zie ook de regels voor feedback geven)
- Geef rustig en duidelijk aan hoe jij de situatie beleeft, wat je voelt en wat je wilt.
- Vraag hoe de ander de situatie beleeft, wat hij voelt en wat hij wil.
- Probeer zowel negatieve als positieve opmerkingen te maken.
- Toon begrip voor de situatie van de ander en voor zijn argumenten of opvattingen.
- Vermijd de woord ‘nee’ en ‘nooit’. Denk ‘ja, maar...’. Bedenk samen een oplossing en accepteer die.
- Als de ander zichzelf herhaalt, heeft hij het gevoel dat je hem niet begrijpt. Laat merken dat je hem wel begrepen hebt: ‘Ik begrijp dat...’, ‘Als ik het goed hoor...’
- Herhaal in je eigen woorden wat de ander jou verteld heeft. Geef hem de gelegenheid misverstanden weg te nemen.
- Gebruik ik-boodschappen. De ander voelt zich dan minder aangevallen. Het nodigt de ander uit om begrip voor jouw kant van de zaak op te brengen. Jij-boodschappen lokken tegenargumenten en discussie uit.

7.3 Omgaan met weerstand: zo doe je dat

Soms is een gesprek ‘lastig’ omdat de ander weerstand heeft. Hij wil niet luisteren. Hij laat duidelijk merken dat hij geen zin heeft in het gesprek of het niet eens is met je voorstel, wens of argument.

Weerstand is betrokkenheid

Belangrijk bij het professioneel omgaan met ‘weerstand’ is dat je je beseft dat ‘weerstand’ jouw beleving is van het gedrag van de ander. De ander benoemt zijn gedrag niet als ‘weerstand’, integendeel.

Weerstand is een manier van de ander om te laten merken dat hij betrokken is en dat hij opkomt voor zijn eigen belangen. Het is de kunst om er achter komen wat dat belang van de ander is én dat jullie er samen uit komen. Ga dus niet tegenover de ander staan maar probeer er naast te staan.

Als je weerstand ziet of voelt, ga je daar professioneel mee om. Er zijn verschillende manieren om te reageren op weerstand om zo meer regie te hebben over het gesprek. Niet elke reactie op weerstand is even effectief.

Afhankelijk van de mate van weerstand, kies je een manier om te reageren.

- Hoe meer weerstand er is, hoe meer je kiest voor informeren en ondersteunen.
- Als de weerstand minder is geworden, ga je pas overtuigen of eventueel afdwingen.
- Als je eerst begint met informeren en ondersteunen, dan is de ander eerder bereid na te denken over je verzoek of wens. En hoeft je minder te overtuigen of zelfs af te dwingen.

Afhankelijk van de situatie zijn er verschillende manieren om met weerstand om te gaan:

- Voorbereiden: beried je gesprek voor zodat je weet wat er weerstand kan zijn of komen en denk na over hoe je dan reageert.
- Benoemen: zeg hardop dat je weerstand voelt: dat geeft de ander de gelegenheid te reageren en aan te geven wat zijn bezwaren zijn
- Erkennen: laat weten dat je begrijpt dat de ander weerstand voelt: dat maakt dat de ander zich gehoord voelt en dat neemt een deel van de weerstand vaak al weg
- Ruimte geven: ga er niet meteen tegenin maar laat de ander eerst praten en vertellen wat hij op zijn hart heeft. Zo is de eerste emotie er uit. Je zorgt er zo ook voor dat de ander eerder bereid is (meer) mee te werken.
- Bevragen: vraag rechtstreeks naar de bezwaren zodat je daarop in kunt gaan
- Meebewegen en kantelen: geef de ander gelijk in zijn bezwaren: daarmee vergroot je de bezwaren eigenlijk uit. Dat is vaak ook weer niet de bedoeling, dus op dat moment zal de ander iets gaan toegeven.
- Vermijden: ga niet in op de bezwaren. Spreek eventueel af dat je ze parkeert om er later nog op terug te komen. Gebruik deze tactiek vooral in situaties waarin het niet om een heel belangrijk punt gaat.
- Draagvlak creëren: door draagvlak te creëren zorg je ervoor dat de ander bondgenoot wordt van je plannen waardoor de weerstand enorm vermindert. Geef informatie en biedt steun. De ander krijgt zo meer zin na te denken over jouw idee of wens.
- Van weerstand profiteren: mensen weten vaak precies wat goed loopt en wat beter kan. Vraag hoe de ander vindt dat het beter of anders kan en leer van hun inzichten.

Valkuilen

Hieronder staan een aantal 'valkuilen' voor het in gesprek gaan met iemand die weerstand vertoont. Probeer deze valkuilen te vermijden.

Checklist Valkuilen bij het voeren van gesprekken met weerstand

- In discussie gaan
- Overtuigen bij veel weerstand
- Informeren bij weinig weerstand
- Onderhandelen met iemand die niet wil onderhandelen
- Verontschuldigen: 'Wij kunnen er ook niks aan doen, we moeten wel...'

Omgaan met boosheid en irritatie: zo doe je dat

Een gesprek met iemand die boos of geïrriteerd is kun je het beste aanpakken in vijf stappen.

1 Luister

- Laat zien dat je luistert, vat samen en stel open vragen.
- Laat de ander eerst zijn hart luchten. Vat het niet persoonlijk op en probeer niet emotioneel te worden.

2 Maak de boosheid minder

- Toon begrip voor zijn situatie zonder jezelf te verontschuldigen. 'Ik begrijp dat je boos bent...', 'Dat is heel erg vervelend...', 'Ik begrijp wat je bedoelt. Dat is mij ook weleens overkomen...'

- Benadruk waarover jullie het eens zijn. Je bent dan niet meer ‘de vijand’, maar iemand die samen met hem zoekt naar oplossingen.
 - Als de ander jou verwijten maakt waar een kern van waarheid in zit, bied dan je oprechte excuses aan. Leg uit dat je er niet van bewust was dat jouw opmerking zulke vervelende gevolgen had voor de ander. Vraag wat je kunt doen om de ontstane problemen op te lossen. Beloof dat je actie onderneemt. Maar beloof alleen iets dat je ook waar kunt maken.
- 3 Verduidelijk en neutraliseer het probleem
- Iemand die boos of geïrriteerd is overdrijft meestal.
 - Vat het probleem samen in je eigen woorden, waarbij je de boosheid en overdrijving weglaat.
 - Vraag of je het probleem zo goed hebt begrepen.
- 4 Stel oplossingen voor
- Vraag de ander hoe hij het probleem wil oplossen.
 - Doe zelf suggesties.
- 5 Sluit positief af.
- Sluit het gesprek af met een samenvatting van de afspraken.
 - Probeer het gesprek in een goede sfeer te beëindigen

7.4 Slecht nieuws gesprek

Een slecht nieuwsgesprek voeren betekent dat je een bericht moeten overbrengen dat voor de ontvanger een nare, negatieve betekenis heeft.

Stappen voor een slecht nieuwsgebrek

- Voorbereiden
- Het slechte nieuws snel, duidelijk en begrijpelijk brengen
- Gedachten en gevoelens bespreekbaar maken
- Samenvatten, vervolgspraken maken en afronden
- Vervolggesprek

Het voeren van een slecht nieuws gesprek vinden veel medewerkers nog best lastig. In de zorg en dienstverlening en in de samenwerking moeten vaak boodschappen worden overgebracht aan cliënten, hun verwanten of aan collega's die voor hen slecht nieuws zijn.

Een slecht nieuwsgesprek voeren betekent dat je een bericht moeten overbrengen dat voor de ontvanger een nare, negatieve betekenis heeft. Mensen komen niet met zorgmedewerkers in aanraking omdat het zo subliem met ze gaat. Bovendien komt een probleem vaak niet alleen: vooral cliënten stapelen verlies op verlies. En vaak moet jij dit nieuws brengen, dan wel daarna de klap mee helpen opvangen.

Slecht nieuws vertellen is om verschillende redenen moeilijk: allereerst wil je de ander geen pijn doen. Tegelijk geven pogingen om het ‘zachter’ of ‘indirect’ te brengen verwarring of extra boosheid bij de ontvanger. De door de mededeling opgeroepen emoties zoals verdriet, boosheid en verwijten belasten ook jou als de bringer van het slechte nieuws.

Negatieve emoties

Bij een slecht nieuws gesprek gaat het erom dat de negatieve boodschap wordt begrepen, de ander kans krijgt negatieve emoties te uiten en in dat zelfde gesprek of een volgend contact gelegenheid krijgt de vraag te verkennen van ‘Hoe kan ik hiermee verder.’ Ofwel het gaat erom dat het slechte nieuws duidelijk overkomt en dat je daarna de onvermijdelijke negatieve emoties kan opvangen.

Voorbeelden van slecht nieuwe gesprekken zijn:

- Het nare nieuws melden van overlijden van een naaste, ernstige ziekte of achteruitgang.
- Naar cliënt en verwante een op handen zijnde overplaatsing melden, blijvende opname, of een incident.
- Cliënt en mantelzorger melden dat de gewenste zorgverlening niet past in de ruimte die de indicatie geeft en dat naar alternatieven gezocht moet worden.

- De melding dat een gevraagde wisseling van diensten niet kan doorgaan, waardoor je collega niet naar de musical kan waarnaar ze zo uitkeek.

7.5 Een slecht nieuws gesprek voeren: zo doe je dat

Het voeren van een slecht nieuwsgesprek in 5 stappen

Stap 1: bereid je voor

- Denk na over hoe je de ander uitnodigt, per telefoon of brief, en wat zeg of schrijf je dan?
- Denk na over wat precies het slechte nieuws is, wat de oorzaken/redenen en wat de gevolgen zijn
- Denk na over met welke tegenargumenten de ander kan komen; hoe reageer je daarop?
- Bepaal wat je wel en wat (nog) niet vertelt;
Het gaat vooral om de nare boodschap en de belangrijkste feiten en argumenten daarbij. De rest komt later, als de ander daar aan toe is.
- Regel vooraf een stoorvrije en rustige gespreksruimte.
- Beperk het aantal aanwezigen; hoe meer mensen hoe meer emoties en vragen.
- Maak er geen 'verhooropstelling' van
- Reserveer ruim de tijd.

Stap 2: breng het slechte nieuws snel, duidelijk en begrijpelijk

- Laat je niet verleiden al van te voren iets prijs te geven.
Op de vraag 'Er is toch niks ergs gebeurd?', kun je zeggen dat het om een serieus onderwerp gaat, maar dat je dat persoonlijk of binnenskamers wilt bespreken.
- Meld direct kort en meelevend wat komen gaat: 'Ik ben bang dat ik een nare mededeling heb.'
- Vertel de kern, de essentie van het slechte nieuws
- Gebruik geen moeilijke, onduidelijke of dubbelzinnige woorden; wees direct, duidelijk en helder
- Verbloem het slechte nieuws niet, maak het niet mooier dan het is (pil vergulden).
- Verontschuldig je niet; zeg niet 'Ik kan er ook niets aan doen' of 'Voor mij is het ook moeilijk.'
- Geef de tijd om de boodschap te verwerken en biedt gelegenheid om te reageren

Stap 3: maak gedachten en gevoelens bespreekbaar

- geef de ruimte om gedachten en gevoelens te uiten
- stel open vragen, luister actief en hou oogcontact
- nodig uit om over gevoelens en gedachten te praten, laat merken dat emoties zijn 'toegestaan'
- reageer op emoties zonder inhoudelijk in discussie te gaan: 'U bent hier erg verdrietig over'.
- troost niet te snel; dat kan verwarrend werken.
- vat regelmatig samen, verwoord de gevoelens van de ander: 'U schrikt hier enorm van?'
- ga niet in de verdediging en kleineer het probleem niet; 'Zo erg is het niet, kop op!'
- mijd ook simpel opbeuren; een opmerking als 'Het komt wel goed' geeft ergernis.
- ga niet te snel over naar de gevolgen van het slechte nieuws
- let op reacties en observeer of de ander nog kan luisteren

Stap 4: vat samen, maak vervolgspraken en rond af

- geef kort en helder weer wat besproken is
- vraag of er nog belangrijke punten zijn blijven liggen
- geef belangrijk informatie op papier
- laat de ander niet intens huilend, laaiend of overstuur achter of weggaan
- geef aan bij wie de ander - en zijn naasten - terecht kunnen met vragen of voor opvang
- nodig de ander - en eventueel zijn naasten - uit voor een vervolgesprek

Stap 5: het vervolgesprek

- Volg dezelfde stappen als bij het eerste gesprek
- herhaal de kernboodschappen uit het vorige gesprek
- ga na of de boodschap en informatie begrepen is.
- verhelder onduidelijkheden en beantwoord vragen
- bespreek behoeften en mogelijkheden voor verdere begeleiding (intern/extern)

8 Bronvermelding

Literatuur

Bloch, D. Hoe goed luistert U? In: Dagelijks Beleid: tips en adviezen voor uw werk, 20e jaargang (2001)

Boers, H, Bosch-Leertouwer, H. Kennisbundel Vraaggericht werken in de langdurende zorg. Vilans / Hogeschool Windesheim, Utrecht / Zwolle (2012).

Brounstein, M. Effectief communiceren voor dummies. Amsterdam (2010). ISBN 978 90 430 1041 2

Doorn, G van, Lingsma, M. Intervisiecoaching. Kortdurende begeleiding van lerende groepen. Boom Nelissen, Amsterdam (2012). ISBN 9789 02 444 0210 31.

Gastmans, F. De kunst van het vragen stellen, Eén goede vraag levert meer op dan tien snelle adviezen, Dialogue Learning Centre (2010)

Geelen, R . 'Het komt wel goed.' Communiceren door verzorgenden en verpleegkundigen. Perspectief Uitgevers, Utrecht (2011)

Jagt, G. Boers, H, Mostert, H. Sandra en Siona gaan voor een goed gesprek: communiceren in de zorg. Vilans, Utrecht (2011)

Kempen, M. Coachen. In: De effectieve manager 2;10. Samsom, Alphen aan de Rijn (2001)

Kort, H, Veen, R. van der, Boers, H. Feedback en evaluatie als instrumenten voor medewerkers. Handleiding voor leidinggevenden. Vilans, Utrecht (2005)

Lingsma, M, Boers, A. Coachingskalender Boom Nelissen, Amsterdam (2011 en 2012)

Mostert, H. Begeleiden van een reflectiegesprek; informatie en tips voor gespreksleiders. Vilans, Utrecht (2011).

Schulz von Thun, F. Hoe bedoelt u? Een psychologische analyse van menselijke communicatie. Groningen/Houten, (2003). ISBN 90 01 79543 9

Uden, M. van. Effect van een echt complement. Bijdrage aan de workshop Het Goede Gesprek op de Dag van de Verzorging, 12 oktober 2010. Sting, Utrecht.

Internetsites Gebruikte internetbronnen

- www.vilans.nl
- www.zorgvoorbeter.nl/communiceren
- www.verzorgendenonline.nl
- www.zlpwijzer.nl
- www.mens-en-samenleving.infonu.nl
- www.commotie.be/work/website-dialogue-learning-center
- www.2reflect.nl
- www.tvvonline.nl
- www.leren.nl
- www.ckzlimburg.be
- www.carrieretijger.nl
- www.wikipedia.org
- www.123management.nl
- www.briskmagazine.nl
- www.lichaamstaal.nl
- www.jongebazen.nl
- www.anroco.nl