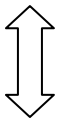


Een fantastisch communicatiemodel - trainingmodule

Communicatiemodel

Mensen uiten hun gevoelens op verschillende manieren. De een laat meteen zien hoe hij zich voelt bij een situatie, terwijl de ander dat veel minder doet. Mensen maken ook op enorm veel verschillende manieren hun gevoelens kenbaar: over een gesprek, een situatie of een persoon. Sommigen flappen hun mening er meteen uit, terwijl anderen het een stuk moeilijker hebben om zich uit te drukken. Het volgende model geeft je meer inzicht in hoe je kan variëren tussen verschillende communicatieniveaus.

Beperking



- inhoudelijk niveau
- procedureniveau
- interactief niveau
- emotioneel niveau

Uitdrukking

Communicatieniveaus

Bij communicatie tussen mensen onderscheid je vier aspecten:

- inhoud: het gespreksonderwerp
- procedure: de structurele aspecten van het gesprek: verloop, tijd, duur, gesprekspartner, vorm, enz.
- interactie: hoe gesprekspartners met elkaar omgaan: verwachtingen, hoe ze elkaar zien, humeur, hoe ze zich gedragen tegenover elkaar
- gevoelens: hoe ze zich voelen in de situatie

Bijvoorbeeld: Secretaresse: *“Ik heb het veel te druk om die dringende taak erbij te nemen.”* De persoon die de secretaresse instructies geeft, kan antwoorden op elk van de vier niveaus:

- Inhoudelijke niveau: *“Het is dringend. Het kan me niet schelen hoe je het doet, als het morgen maar klaar is.”*
- Procedureniveau: *“Zullen we samen eens kijken hoe we je door al dat werk loodsen?”*
- Interactieve niveau: *“Ik stuf hier ook altijd binnen met meer werk terwijl jij al tot over je oren in het werk zit.”*
- Emotionele niveau: *“Kan je me niet helpen? Ik heb je echt nodig. Anders heb ik morgen een groot probleem.”*

Deze vier aspecten zijn verbonden met de vier niveaus waarop mensen communiceren.

Het niveau waarop mensen vaak communiceren is het inhoudelijke niveau. Op dat niveau informeren we elkaar: we geven ons standpunt, we stellen vragen, enzovoort. Door onze opvoeding en opleiding, en door de manier waarop we functioneren op de werkvloer, zijn velen onder ons gewend om zo zakelijk mogelijk te handelen. Daarom communiceren we ook vaak op het inhoudelijke niveau. Het is het meest effectief ... denken we.

Maar communicatie gebeurt ook vaak op andere niveaus, of we dat nu leuk vinden of niet. Leer daarom de verschillende communicatieniveaus herkennen. Als je vlot van het ene niveau naar het andere kan overschakelen en niet alleen op het inhoudelijke niveau communiceert, verhoogt dit de efficiëntie van je communicatie.

Efficiënte communicatie: heen en weer bewegen tussen niveaus

Mensen communiceren efficiënter als ze de vier communicatieniveaus herkennen.

Als iemand – persoon A – iets wil zeggen, kan die zich op dat moment afvragen welk communicatieniveau hij op het punt staat te gebruiken. Dan kan hij beslissen of hij wel op dat niveau wil communiceren. Het is ook belangrijk dat je het gespreksniveau van je gesprekspartner herkent – persoon B. Want persoon A kan dan beslissen of hij op hetzelfde niveau wil antwoorden. Over het algemeen is het efficiënt om het niveau te kiezen waarin persoon B communiceert. Anders kan persoon B je communicatie interpreteren als langs elkaar heen praten, of kan hij denken dat A hem niet begrijpt enzovoort. Als persoon A communiceert op een niveau dat niet werkt voor persoon B, dan moet A in staat zijn om naar een ander niveau over te schakelen.

Samengevat: jij, persoon A, moet het niveau kunnen herkennen waarop je zelf communiceert, én het niveau waarop de ander dit doet. Je communiceert over het algemeen efficiënter als je hetzelfde niveau kiest als persoon B. Als je je niet aanpast aan de ander, moet dat een bewuste keuze zijn. Je moet in staat zijn om vlot over te schakelen tussen de niveaus.

Een voorbeeld

Wanneer persoon B een boodschap uitstuurt, ontvangt persoon A die vaak (misschien uit gewoonte) op het inhoudelijke niveau. De ontvanger is als het ware standaard afgestemd op dat niveau. Antwoordt hij ook op dat niveau, dan leert de ervaring dat daaruit communicatiefouten kunnen voortkomen. Persoon B kan afwijzend antwoorden, zich terugtrekken, of meteen vurig antwoorden.

Antwoordt de persoon die de secretaresse instructies geeft in het bovenstaande voorbeeld: *“Het is dringend. Het kan me niet schelen hoe je het doet, het moet morgen klaar zijn.”*, dan is de reactie van de secretaresse voorspelbaar. Ze is ontgoocheld of boos. Wanneer de leidinggevende daarna antwoordt: *“Tja, als je het niet kan doen, dan kan je het niet”*, dan wordt de secretaresse daar niet gelukkiger van!

De oorzaak van zo'n communicatiefout ligt vaak in het feit dat persoon A het – bijvoorbeeld interactieve of emotionele – niveau van persoon B niet herkent. Herkent persoon A de boodschap wel en reageert hij gepast, dan steken er minder problemen de kop op.

Secretaresse: *“Ik heb het veel te druk om die dringende taak erbij te nemen.”* Als je denkt dat je niet inhoudelijk moet reageren, overweeg dan eerst het emotionele niveau. Verander van niveau! Dan zou je respons kunnen zijn: *“Kan je me niet helpen? Ik heb je echt nodig. Anders heb ik morgen een groot probleem.”*

Zo'n opmerking strijkt niet automatisch alle plooiën glad. Misschien is er nog altijd wat spanning. Maar de secretaresse ervaart de ander niet als een kil, afstandelijk persoon die alleen op een zakelijke manier antwoordt (op het inhoudelijke niveau). Dat is dus een stap in de goede richting. Bovendien wordt een oplossing voor het echte probleem – de dringende opdracht – mogelijk als de leidinggevende de reactie op het emotionele niveau vervolgt met een opmerking op het procedureniveau. Bijvoorbeeld: *“Zullen we samen eens kijken hoe we je door al dat werk loodsen?”*

Meerdere niveaus tegelijkertijd

Tot nu toe bekeken we de vier niveaus alsof je ze apart gebruikt. Maar het is ingewikkelder dan dat. Vaak communiceer je op twee of meer niveaus tegelijk.

Secretaresse: *“Ik heb het veel te druk om die dringende taak erbij te nemen.”* We gingen ervan uit dat deze secretaresse communiceert op het emotionele niveau. Maar we kunnen ook stellen dat ze communiceert op het inhoudelijke niveau, en dat dit gewoon een mededeling is over de drukte op de afdeling, met een perfect zakelijke intentie.

Het is dus mogelijk om simultaan te communiceren op het inhoudelijke en het emotionele niveau. De vraag is waar de zender en de ontvanger de nadruk op leggen. Wrijving en misverstanden ontstaan gewoonlijk wanneer de zender en de ontvanger de elementen anders interpreteren.

De stelregel? Communiceer je op het inhoudelijke niveau, dan ben je tegelijkertijd betrokken op het interactie niveau. Je zendt onafgebroken signalen uit over hoe je de andere persoon en jezelf ziet.

Spontaniteit

Wees in staat om bewust een bepaald communicatieniveau te kiezen. Dat geeft je meer sociale bewegingsvrijheid. Dit kan wel ten koste gaan van de spontaniteit, maar wil je iets bereiken bij iemand, dan moet je nadenken over hoe je efficiënt communiceert. Vervul je een specifieke rol, zoals die van toezichthouder over een werknemer of adviseur voor een klant, of verkoper, of politieagent op straat, dan wil jij een specifiek doel bereiken bij de andere persoon. Daarom draag jij de primaire verantwoordelijkheid over het verloop van de communicatie. Denk je dat jouw gedrag weinig effect heeft, dan is de boodschap eenvoudig: schakel over naar een ander communicatieniveau.

Verdere bemerkingen over het emotionele niveau

- In het voorbeeld hierboven zei de persoon tegen de secretaresse: “Kan je me niet helpen? Ik heb je echt nodig. Anders heb ik morgen een groot probleem.” Zo'n uitspraak op het emotionele niveau gaat gepaard met een bepaalde intonatie, gelaatsuitdrukking en bepaalde gebaren. Sterker nog, een uitspraak op het emotionele niveau moet gepaard gaan met een bepaalde toon en gelaatsexpressie. Anders is de uitspraak ongeloofwaardig.
- De verzameling van dergelijke elementen noemen we lichaamstaal of nonverbale taal. Dit is een taal die je boven op verbale communicatie gebruikt. Vooral wanneer je communiceert op het emotionele niveau, gebruik je als zender lichaamstaal die de ontvanger moet detecteren. Gevoelens communiceer je dus in grote mate met nonverbale taal. Maar je gebruikt ook veel nonverbale taal wanneer je op een ander niveau dan het emotionele communiceert.

- In ons voorbeeld antwoordt de persoon die de secretaresse instructies geeft: “Kan je me niet helpen? Ik heb je echt nodig. Anders heb ik morgen een groot probleem.” In dit geval antwoordt diegene die de secretaresse instructies geeft met zijn of haar eigen gevoelens over het probleem.
- Maar deze persoon kan de secretaresse ook op een andere manier instructies geven. Namelijk met communicatie op het emotionele niveau die is afgestemd op het communicatieniveau van de werknemer. Dergelijke communicatie geeft aan dat je de gevoelens van de andere persoon erkent. Bijvoorbeeld: “Je bedoelt dat je het heel erg druk hebt en je onder druk gezet voelt?” Dit beperkt de emotionele betrokkenheid van de werknemer: hij/zij voelt zich opgemerkt. Dit lost op zich het probleem niet op – de dringende opdracht – maar het strijkt wel de plooiën glad. Het probleem zelf moet je nog altijd aanpakken, dus in dit voorbeeld is het goed dat de persoon die de secretaresse instructies geeft, verdergaat op het procedureniveau: “Ik zie dat je het niet leuk vindt (emotioneel niveau). Zullen we samen eens kijken hoe we je door al dat werk loodsen?”. Heeft de persoon die de secretaresse aanstuurt daar nu geen tijd voor, dan kan hij ook zeggen: “Ik zie dat je hier niet gelukkig mee bent (emotioneel niveau). Zullen we volgende week eens de koppen bij elkaar steken om te kijken hoe we in de toekomst dringende opdrachten op onze afdeling kunnen vermijden?” (procedureniveau).

Verdere opmerkingen over het interactieve niveau

- De persoon die de secretaresse instructies geeft in het voorbeeld kan ook het volgende antwoorden: *“Ik stuif hier ook altijd binnen met meer werk terwijl je al tot over je oren in het werk zit”*. Hij focust niet langer op het probleem van de dringende opdracht, maar spreekt over hoe ze als mensen met elkaar omgaan. Dit noemen we het interactieve niveau: interactie gaat over uitwisseling, er is altijd sprake van wederzijdse beïnvloeding.
- Uit wat de leidinggevende zegt, kun je afleiden hoe hij de werknemer én zichzelf als manager ziet. *“Ik zie je als iemand die haar werk goed doet. Ik zie mezelf als iemand die te weinig ruimte maakt voor jouw belangen.”* Hij begeeft zich op het niveau van de interactie.
- Deze reactie kan je ook in een ander licht zien. Het is niet louter een interactieve reactie, maar een reactie die ook expliciet de relatie tussen de twee betrokken personen bespreekt: het is communicatie over de communicatie (of metacommunicatie). Met andere woorden, hun interactie wordt het onderwerp van een nieuwe conversatie. Het is soms heel nuttig om op deze manier te reageren.
- De sterkte ligt in het feit dat je reflecteert over het totaalplaatje. Het gaat van A naar B en van B naar A. Er is geen schuldige partij: elke partij speelt zijn rol.
- Reactie over interactie is meer dan louter de beschrijving van die ene gebeurtenis tussen A en B. Je probeert te ontdekken waarover het over het algemeen gaat, om zo een patroon te ontdekken in de wederzijdse antwoorden. Je zet als het ware samen een stap terug om te kijken wat er gebeurt. Opmerkingen rond interactie door A nodigen B uit om mee na te denken over redenen en oplossingen voor problemen.

Verdere opmerkingen over het procedureniveau

De persoon die de secretaresse instructies geeft kan ook het volgende antwoorden: *“Zullen we samen eens kijken hoe we je door al dat werk loodsen?”* Hij maakt nu een opmerking over het procedureniveau. Niet over het probleem zelf – de dringende taak – maar over hoe ze het probleem kunnen bespreken.

Hij schuift het kernprobleem als het ware even opzij om er later naar terug te keren en (mogelijk) de dringende taak voor elkaar te krijgen. Deze tijdelijke stap zijwaarts is heel efficiënt. Soms is het zelfs nodig om iemand te beïnvloeden.

Hoe kan je anderen beïnvloeden?

Pas je deze benadering toe, dan communiceer je op het procedureniveau door eerst de basis te leggen om de ander te beïnvloeden. Een veel voorkomende fout bij beïnvloeding is louter werken op het inhoudelijke niveau, met argumenten en nog meer argumenten. Maar door een goede procedure te bepalen, communiceren A en B beter én reageren ze beter op elkaar. En op lange termijn biedt deze benadering ook voordelen voor het inhoudelijke niveau.

Dit document is onderdeel van een set ondersteunend materiaal dat ter download wordt aangeboden aan kopers van *Strategiehelden* door Jeroen De Flander (ISBN 978 904860 9598 of 978 904700 4103). Dit document wordt aangeboden onder een Creative Commons 'Attribution Non-Commercial' 3.0 License. Dit betekent dat je vrij bent het materiaal te delen (kopiëren, verspreiden of doorgeven) of er afgeleide werken van te maken, op voorwaarde dat Jeroen De Flander steeds duidelijk vermeld wordt als auteur en op voorwaarde dat er geen commerciële doeleinden zijn. Voor meer informatie, kijk op <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>