

De kunst van een goed gesprek



Auteur
Els Holsappel

Foto
William Moore

C #03 - APRIL 2016

De buitenwereld binnenhalen. Dat doen we steeds vaker door gesprekken te voeren met klanten, inwoners of leveranciers. Maar hoe voer je nu een goed gesprek? Noelle Aarts, hoogleraar Strategische Communicatie aan de universiteiten van Wageningen en Amsterdam (Logeion-leerstoel) doet er onderzoek naar. Mascha Weijers is manager Communicatie en Marketing bij Dichterbij, een zorgorganisatie die kinderen en volwassenen met een verstandelijke beperking ondersteunt. Dichterbij trainde bijna alle medewerkers om aan de hand van twaalf stappen de dialoog met cliënten aan te gaan. Een goed gesprek over de kunst van een goed gesprek.

We onderschatten het belang van de gesprekken die we voeren. 'We leuteren wat af', zoals Noelle Aarts dat op geheel eigen wijze formuleert. Als wij lekker staan te roddelen bij het koffieapparaat beseffen wij te weinig dat die roddelgesprekken bijdragen aan de meningsvorming binnen onze organisatie. Aarts: 'Elk gesprek staat op zichzelf en is uniek. Tegelijkertijd gebruikt iedereen stukjes uit eerdere gesprekken en herhalen wij onszelf doorlopend. Zo ontstaan discoursen en dominante meningen, die door veel mensen worden gedeeld. En die liggen weer ten grondslag aan beslissingen die op allerlei niveaus in de samenleving worden genomen. De manier waarop mensen onderling praten over vluchtelingen is de directe aanleiding voor het feit dat er nu in Griekenland mensen met hun benen in de modder staan bij de grens met Macedonië. Ik bepleit dat we meer verantwoordelijkheid nemen voor de gesprekken die we met elkaar voeren. We realiseren ons te weinig dat we werkelijkheden construeren in onze gesprekken. En die werkelijkheden worden uiteindelijk werkelijkheid.' >



‘Een dialoog gebruik je om de ander te begrijpen, een discussie of debat om de ander te overtuigen.’

Beide dames zijn het er roerend over eens dat de waarde van een goed gesprek hoog is. Het gesprek hoort bij onze fundamentele behoefte contact te leggen met de ander. Bovendien is het gesprek het meest geëigende middel om het net op te halen. Zeker als je beschikt over goede interviewtechnieken. In een gesprek haal je meer naar boven dan bijvoorbeeld via een enquête. Je bent in staat in te spelen op wat je tussen de zinnen door hoort. Bovendien kun je in een gesprek een laag dieper gaan en zo te weten komen waarom mensen zaken belangrijk vinden of juist niet.

Een goed gesprek

Maar wanneer is een gesprek een goed gesprek? Voor Aarts zijn dat twee situaties: als mensen tijdens het gesprek dicht bij elkaar komen of als mensen in een gesprek samen tot iets nieuws komen, waar ieder afzonderlijk nooit toe gekomen was. Voor haar is dat de meerwaarde van delen.

Wil een gesprek goed zijn, dan moet het aan een aantal voorwaarden voldoen. Voldoet het gesprek daar niet aan, dan heb je wellicht wel een gesprek, misschien zelfs een leuk gesprek maar in de definitie van Aarts geen goed gesprek. Mascha Weijers: ‘Een absolute voorwaarde is de bereidheid het contact aan te gaan. Dat is het begin.’ Het lastige is dat alle andere voorwaarden zich pas wel of niet

voordoen tijdens het gesprek zelf. Je kunt met wat voorbereidingen de kans dat die voorwaarden zich voordoen vergroten, maar pas tijdens het gesprek zelf blijkt of die voorwaarden zich ontwikkelen of niet. Aarts: ‘Ik kom er pas tijdens het gesprek achter of ik me veilig voel bij jou en dus of ik me open stel voor het gesprek of niet en bereid ben te luisteren.’

Het ongemak dragen

Of een gesprek een goed gesprek wordt, is dus onvoorspelbaar. En dat maakt het voeren van een goed gesprek zo moeilijk. Daar komt nog bij dat je in een gesprek continu de kans loopt op het ongemak van iemand die het niet met je eens is. Aarts ontwikkelt dat inzicht tijdens het interview en maakt daarmee inzichtelijk wat zij bedoelt met een “goed gesprek”. Aarts begint met de bereidheid die je moet hebben om te accepteren dat de ander een andere mening heeft dan jij en dat je die andere mening ook respecteert. Aarts: ‘Dat vinden wij mensen heel moeilijk. De schrijfster Karen Blixen zei het al: *“To be a person is to have a story to tell.”* Wij zijn onze verhalen. En daarmee zijn we ook kwetsbaar op onze verhalen. Als ik iets vertel en jij zegt dat je het daar niet mee eens bent, dan is het bijna alsof ik vanbinnen een elektrisch schokje krijg. De ander komt aan mij, terwijl dat helemaal de bedoeling niet is. Wij regelen onze identiteit altijd in interactie met anderen. Als

iemand het niet met ons eens is, voelt dat als een aanval op ons als persoon. Daarom is het ook zo belangrijk om een veilige ruimte te creëren.’ Weijers vult aan: ‘Het is ook het dragen of kunnen aangaan van dat ongemak.’ Aarts: ‘Precies! In een gesprek zit steeds de kans op dat ongemak. Kijk, dit is wat ik bedoel met een goed gesprek: dit heb ik nooit eerder bedacht en komt nu in dit gesprek naar voren.’

Wat er onderweg mis kan gaan

Doordat we dat ongemak lastig vinden en weg willen werken, maken we een veel gemaakte fout: we gaan proberen de ander te overtuigen van ons gelijk. En dan hebben we geen goed gesprek meer, maar een discussie of debat. Aarts: ‘En dat gaat om winnen of verliezen. Er is maar één waarheid. Een goed gesprek of dialoog heeft geen winnaar of verliezer. Je kunt zeggen dat iedere deelnemer een stukje van de waarheid heeft.’ Weijers vat het mooi samen: ‘Een dialoog gebruik je om de ander te begrijpen, een discussie of debat om de ander te overtuigen.’

Maar het resultaat van overtuigen is bijna nooit dat je de ander in jouw kamp haalt. Aarts: ‘Het resultaat is vaak dat de ander ofwel gaat proberen jou te overtuigen ofwel zijn mond houdt. In dat laatste geval heb je de ander monddood gemaakt, maar niet overtuigd. Als ik jou probeer te overtuigen van mijn gelijk, dan voel je je niet gehoord. Dan gaat het mis. En als beide partijen elkaar proberen te overtuigen, gaat het mis in het kwadraat.’ Er zijn nog meer valkuilen waar je tijdens een gesprek in kunt lopen. Zo wordt er over het algemeen slecht geluisterd. We zijn vaak meer met onszelf bezig dan met de ander. Vaak houdt luisteren niet meer in dan wachten tot de ander klaar is, zodat je je eigen verhaal kunt doen.

Maar er gloort hoop: een goed gesprek voeren kun je leren. We kunnen onszelf trainen in het accepteren dat de ander een mening heeft die afwijkt van die van onszelf. Weijers: ‘Dat gaat niet vanzelf en vergt continue training. Ik neem af en toe deel aan een Socratisch gesprek. Ik leer daar echt de tijd te nemen en te zien hoe een gesprek verloopt en om de ander echt te horen.’

Een goed gesprek in de praktijk

Weijers kwam een jaar geleden binnen bij Dichterbij. Op dat moment liepen er vijf reorganisaties en één daarvan was de buitenwereld naar binnen halen: beter luisteren naar cliënten. Dichterbij wilde de groepswensen van haar cliënten ophalen en die koppelen aan de bedrijfsvoering. Er lagen al plannen om met externe gespreksleiders te gaan werken, maar Weijers zag dat Dichterbij dit eigenlijk permanent wilde gaan doen. Weijers: ‘We willen een continue dialoog met de cliënten voeren. Ik geloof in het bekwaam van mensen, zodat ze het zelf kunnen doen. Uiteindelijk besloten we om het te doen met eigen mensen.’

Weijers ontwikkelde een gespreksleidraad in de vorm van twaalf tegels en een app waar de uitkomsten in worden opgenomen. De begeleiders op de woongroepen werden vooraf geïnstrueerd en gebriefd over de gespreksleidraad en hun rol als gespreksleider. Uitgebreide tests vooraf leverden tal van aanpassingen op. Zo bleek dat er meer tijd genomen moest worden voor de gesprekken en dat men te veel wilde voor één gesprek.

Niet alle begeleiders waren even enthousiast over het project. Zij waren immers elke dag in gesprek met hun cliënt. Weijers: ‘We boden veiligheid door te benadrukken dat dit iets nieuws was, omdat het nu ging om de groepswensen en niet om de individuele cliëntwensen.’ Bedrijfsleiders van Dichterbij waren bang voor irreële wensen die de organisatie niet waar zou kunnen maken. Het managen van verwachtingen was dan ook een belangrijk aandachtspunt. Maar de uitkomsten waren verrassend eenvoudige. Weijers: ‘Het gaat voor tachtig procent om basale dingen, zoals vaker zelf willen koken, meer zelf beslissen wat er gegeten wordt en kleine wensen rondom hoe mensen hun dag willen besteden. Tegelijkertijd is het bijna schrijnend dat we dat niet eerder hebben gezien.’ De open vraag “Wat doe jij het liefst?” leverde andere antwoorden op dan het afvinklijstje en de vaktaal van de vraag “Hoe wil jij je dagbesteding?”, waarbij cliënten direct aan het welbekende busje dachten dat dagelijks voorrijdt om cliënten naar de dagbesteding te brengen. De tijd nemen om echt te luisteren in een veilige omgeving levert een ander gesprek op met andere uitkomsten. ●

Doe eens rustig!

‘Doe eens rustig’, maant een collega terwijl ik vol vuur praat over mijn nieuwste onderzoeksproject. Ik ben even van mijn à propos. Om vervolgens mijn verhaal kalm en monotoon af te ronden, voor zover mijn temperament dat toelaat. ‘Je hoeft niet boos te worden’, hoor ik vaak als ik mijn verantwoordiging uit over de gang van zaken rond het vluchtelingenbeleid. ‘Er is niks om bang voor te zijn’, stelt de moeder haar kind gerust.

Blij, bedroefd, boos, bang. Het zijn de basisemoties die we kennen, maar vaak moeilijk kunnen uiten. We zijn boos maar houden onze mond. We voelen ons onzeker en doen er alles aan dat niet te laten merken. Als we op het punt staan in tranen uit te barsten, proberen we dat krampachtig tegen te houden.

Waarom doen we er alles aan onze emoties te onderdrukken? Mensen kunnen meer of minder aanleg hebben om hun emoties te uiten. Maar vooral onze opvoeding speelt hier een belangrijke rol. Van jongs af aan leren we emotionele uitingen van onze gevoelens te beheersen. We worden erin getraind ze om te zetten in rationele argumenten: ‘Ik ben boos en wel hierom...’

Door niet aan emoties toe te geven, kroppen we ze op. Doen we dat te vaak of te lang, dan kunnen er nare klachten ontstaan: depressie of agressie bijvoorbeeld. We vinden het lastig onze emoties te uiten én om adequaat te reageren op emoties van anderen. We schrikken ervan, raken geïntimideerd. Dat is jammer, want geuite emoties vormen een uiterst communicatiemiddel dat ons direct in de ziel laat kijken. Psychologen en psychiaters moeten daar heel wat voor uit de kast halen!

Niets ontwapenender dan de erkenning van een emotie: ik zie dat je boos bent, vertel! Huil jij maar eens uit! Zullen we die enge krokodillen onder je bed vangen? Zo ontstaat ruimte om over de emotie en de onderliggende redenen van gedachten te wisselen. Dat is helend voor alle partijen. Gedeelde smart is immers halve smart, gedeelde vreugde dubbele vreugde.

Ik pleit ervoor emoties uit de taboesfeer te halen en de waarde ervan in onze communicatie te onderkennen. ●



Waarom doen we er alles aan onze emoties te onderdrukken?

Auteur
Noelle Aarts
Hoogleraar Strategische Communicatie aan Wageningen Universiteit en aan de Universiteit van Amsterdam (Loeion-leerstoel)

Fotograaf
Leontine van Geffen-Lamers