



**Bachelor
HRM**
Opleidingsfase 1

INTERACTIE & COMMUNICATIE

SYLLABUS
Academiejaar 2025-2026

Rachida Adouane | Lili Mathijs | Karen Wastijn

Inhoud

Inleiding

4

1 HOOFDSTUK 1 – BASISINZICHTEN

6

1.1.	COMMUNICATIEAXIOMA'S	6
1.2.	Alle gedrag is communicatie, je kan niet niet-communiceren	7
1.2.1.	Omschrijving van het axioma	7
1.2.2.	De communicatiecyclus	8
1.2.3.	Gevolgen communicatiecyclus	9
1.3.	Wat waar is voor mij is niet automatisch waar voor een ander	13
1.3.1.	Omschrijving van het axioma	13
1.3.2.	Communicatiefilters	14
1.3.3.	Gevolgen voor de HR-medewerker	19
1.4.	Mensen communiceren zowel digitaal als analoog	21
1.4.1.	Omschrijving van het axioma	21
1.4.2.	Digitale communicatie	22
1.4.3.	Analoge communicatie	24
1.4.4.	Verschillende aspecten van de non-verbale taal.	25
1.4.5.	Congruentie	29
1.5.	Elke communicatie heeft een inhouds- en een betrekkingaspect.	30
1.5.1.	Omschrijving van het axioma	30
1.5.2.	Inhoudelijke boodschap	30
1.5.3.	Betrekkingsaspect	30
1.5.4.	Belang van dit axioma voor de HR-medewerker	32
1.6.	Elke uitwisseling van communicatie is ofwel symmetrisch ofwel complementair.	33
1.6.1.	Omschrijving van het axioma	33
1.6.2.	De Roos van Leary	33
1.6.2.	Belang voor de HR-medewerker	35
1.7.	Verbindende communicatie	36
1.7.1.	Wat is verbindende communicatie?	36
1.7.2.	Gevoelens en behoeften	37
1.7.3.	Van strategie naar behoefte	39
1.7.4.	Jakhals en Giraf	41
1.7.5.	Het juiste woord bij jouw gevoel	42
1.7.6.	Het juiste woord bij jouw behoefte	45

2.	HOOFDSTUK 2 – LUISTEREN	47
2.1	Inleiding	47
2.2.	Luisteren begint al voor je luistert: de grondhouding!	47
2.2.1.	Luisteren vanuit interesse en verwondering	48
2.2.2.	Luisteren vanuit onvoorwaardelijke aanvaarding	48
2.2.3.	Luisteren met empathie	49
2.2.4.	Echtheid	53
2.3.	Luisteren: de binnenkant	53
2.3.1.	Aandacht – focussen	53
2.3.2.	Verwerken wat je hoort	56
2.4.	Luisteren: de buitenkant	59
2.4.1.	Non-verbaal luisteren	59
2.4.2.	Verbaal luisteren	60
3.	HOOFDSTUK 3 – SPREKEN	66
3.1.	Feedback	66
3.1.1.	Inleiding	66
3.1.2.	Waarom verbindende feedback geven niet gemakkelijk is	68
3.1.3.	Verbindende feedback geven	70
3.1.4.	Feedback met mildheid ontvangen	76
3.1.5.	Eigen groei of groei van anderen?	78
3.1.6.	Waardering geven en ontvangen	79
3.1.7.	Meerwaarde van feedback en waardering voor de HR-medewerker	81
3.2.	Assertiviteit	84
3.2.1.	Inleiding	84
3.2.2.	Assertief: tussen agressiviteit en sub-assertief	84
3.2.3.	Assertiviteit: de vaardigheid	86
4.	Bibliografie	88

Inleiding

Eigenlijk communiceren we constant met elkaar, ook wanneer we niets zeggen. We doen dat bewust en onbewust. Soms geven we zonder het te weten een bepaalde boodschap mee via non-verbale communicatie of worden onze woorden anders begrepen dan we hadden gedacht. Je weet waarschijnlijk al dat dit soms voor misverstanden en zelfs conflicten zorgt. Daarom is het zo belangrijk om stil te staan bij onze eigen communicatie en het effect ervan. Want het effect van onze woorden valt niet altijd samen met onze bedoeling. Emoties zijn ook moeilijk te vatten in woorden en soms lukt het gewoon niet om te zeggen wat we voelen of denken.

Naast het spreken en verwoorden van wat we denken en voelen, is het ook belangrijk om te luisteren. Dat lijkt misschien makkelijk maar is het niet. Je hebt zelf waarschijnlijk al eens de indruk gehad dat er niet naar je werd geluisterd. Misschien omdat je gesprekspartner intussen was afgeleid door een telefoon of omdat je geen oogcontact kon vinden. Soms gebeurt het ook dat je zelf graag iets wilt vertellen en je gesprekspartner meteen over eigen ervaringen begint.

Goed luisteren gaat over stiltes laten en goede vragen stellen. Het is aandacht geven en er zijn voor de andere, zonder oordeel. Het wilt niet zeggen dat je meteen alle problemen van je gesprekspartner probeert op te lossen.

Communicatie is een essentiële vaardigheid voor HR-medewerkers want we zijn er voor mensen in verschillende professionele situaties. Het is essentieel om vertrouwen op te bouwen. Door te luisteren naar de noden en emoties van anderen, geef je hen erkenning. Je versterkt hen ook door samen te onderzoeken welke stappen er nodig zijn. Bovendien werk je als HR-medewerker altijd in een team. Om die samenwerking goed te laten verlopen, is het belangrijk om open te communiceren en regelmatig feedback te geven aan elkaar.

In de lessen Interactie en Communicatie geven we een aantal basisinzichten mee en bieden we vooral veel oefenkansen. Deze cursus vormt de basis en is, samen met je notities uit de lessen, te kennen voor het examen. We werken rond drie delen:

In een eerste deel gaan we in op de **communicatieaxioma's** van Watzlawick en op **verbindende communicatie**, ontwikkeld door Marshall Rosenberg. Deze basisinzichten blijven een leidraad doorheen de rest van de cursus.

In het tweede deel staan we stil bij **luisteren** en stellen we ons de vraag op welke manier we onze luistervaardigheden kunnen verbeteren.

Ten slotte leer je in het derde deel om je boodschap op een professionele manier over te brengen. Hoe geef je **feedback** en hoe kan je op een verbindende manier **opkomen voor jezelf**?

Overal waar we in deze cursus schrijven over 'zij/haar', gaat dit evenzeer over personen die zich 'hij/hem' of 'die/hen/hun' laten noemen.

1 HOOFDSTUK 1 - BASISINZICHTEN

We starten deze cursus met een aantal basisinzichten uit de communicatiewetenschappen. We bespreken vijf communicatie-axioma's, dit zijn belangrijke kenmerken van menselijke communicatie die jou kunnen helpen om te achterhalen waarom het soms misloopt in communicatie. Je leert wat jou en je gesprekspartner kan beïnvloeden tijdens een gesprek.

Vervolgens leer je meer over verbindende communicatie. We leggen hier de basis die je vervolgens kan meenemen als je luistert (hoofdstuk 2) en als je opkomt voor jezelf (hoofdstuk 3).

1.1 COMMUNICATIEAXIOMA'S

De communicatieaxioma's van Watzlawick vormen de basis van deze cursus. Het zijn vijf cruciale kenmerken van communicatie: :

- **Alle gedrag is communicatie, je kan niet niet-communiceren**
- **Wat waar is voor mij, is niet automatisch waar voor een ander**
- **Mensen communiceren zowel digitaal als analoog**
- **Elke communicatie bevat een inhouds- en een betrekkingaspect**
- **Elke uitwisseling van communicatie is ofwel symmetrisch ofwel complementair.**

Voor we de verschillende axioma's onder de loep nemen, bekijken we eerst hoe ze zijn ontstaan. Hiervoor keren we terug naar het midden van de vorige eeuw. De geestelijke gezondheidszorg zag er toen heel anders uit dan nu. Mensen met psychische problemen werden al snel afgezonderd en opgenomen in een ziekenhuis of instelling. Daar werd enkel met de persoon zelf gewerkt, **problemen werden bij het individu gelegd** zonder te kijken naar de context zoals het gezinsleven, professioneel leven, de sociale situatie of leeftijd.

Een groep wetenschappers uit Palo Alto (VS), onder wie Watzlawick en Bateson, gingen niet akkoord met deze gang van zaken. Ze geloofden dat hulpverleners te snel een stempel of diagnose toekenden. Er werd daarbij onvoldoende rekening gehouden met de complexiteit van psychische stoornissen én met de wisselwerking met de omgeving. De groep raakte er meer en meer van overtuigd dat een psychische stoornis niet langer als

een kenmerk van het individu moest worden gezien maar als een **kenmerk van de omgeving of van het systeem** waar de persoon deel van uitmaakt (Rigter, 2010).

Watzlawick ontwikkelde daarbij zijn **communicatieaxioma's**. Het was een geheel nieuwe visie op communicatie. De aandacht ging niet enkel naar individuele, geïsoleerde uitspraken. Elke vorm van communicatie werd nu gezien als een complex geheel van actie en reactie. In dat **complex kluwen** is het moeilijk om een schuldige aan te duiden bij misverstanden. Als spreker heb je bovendien ook geen controle over het effect van je uitspraken. De inzichten van Watzlawick hebben tot op vandaag een grote impact op communicatieleer, psychotherapie en bemiddeling.

1.2 Alle gedrag is communicatie, je kan niet niet-communiceren

1.2.1 Omschrijving van het axioma

Het eerste axioma luidt: 'one can not not communicate.' Of: je kan niet niet communiceren. Het is onmogelijk om geen invloed uit te oefenen. Als je communiceert, oefen je invloed uit.

Communicatie bestaat uit **alle mogelijke manieren waarop mensen onderling informatie uitwisselen** zoals spreken, het maken van gebaren, een bepaalde manier van kijken, de intonatie van de stem of zelfs zwijgen. Communicatie is met andere woorden elk gedrag van één persoon dat een ander persoon informatie geeft.

Communicatie speelt zich dus af aan de **buitenkant** van jouw persoon en kan geregistreerd of waargenomen worden. Alles wat zich aan jouw binnenkant afspeelt (verwachtingen, dromen, ideeën, emoties, behoeften, waarden enzovoort), kunnen anderen niet waarnemen en is dus geen communicatie.

Je zou communicatie kunnen vergelijken met een ijsberg. Het gedeelte boven water is de buitenkant en kan waargenomen worden. Het grote gedeelte onder water is alles wat zich afspeelt aan de binnenkant van de persoon en je dus niet kan waarnemen.

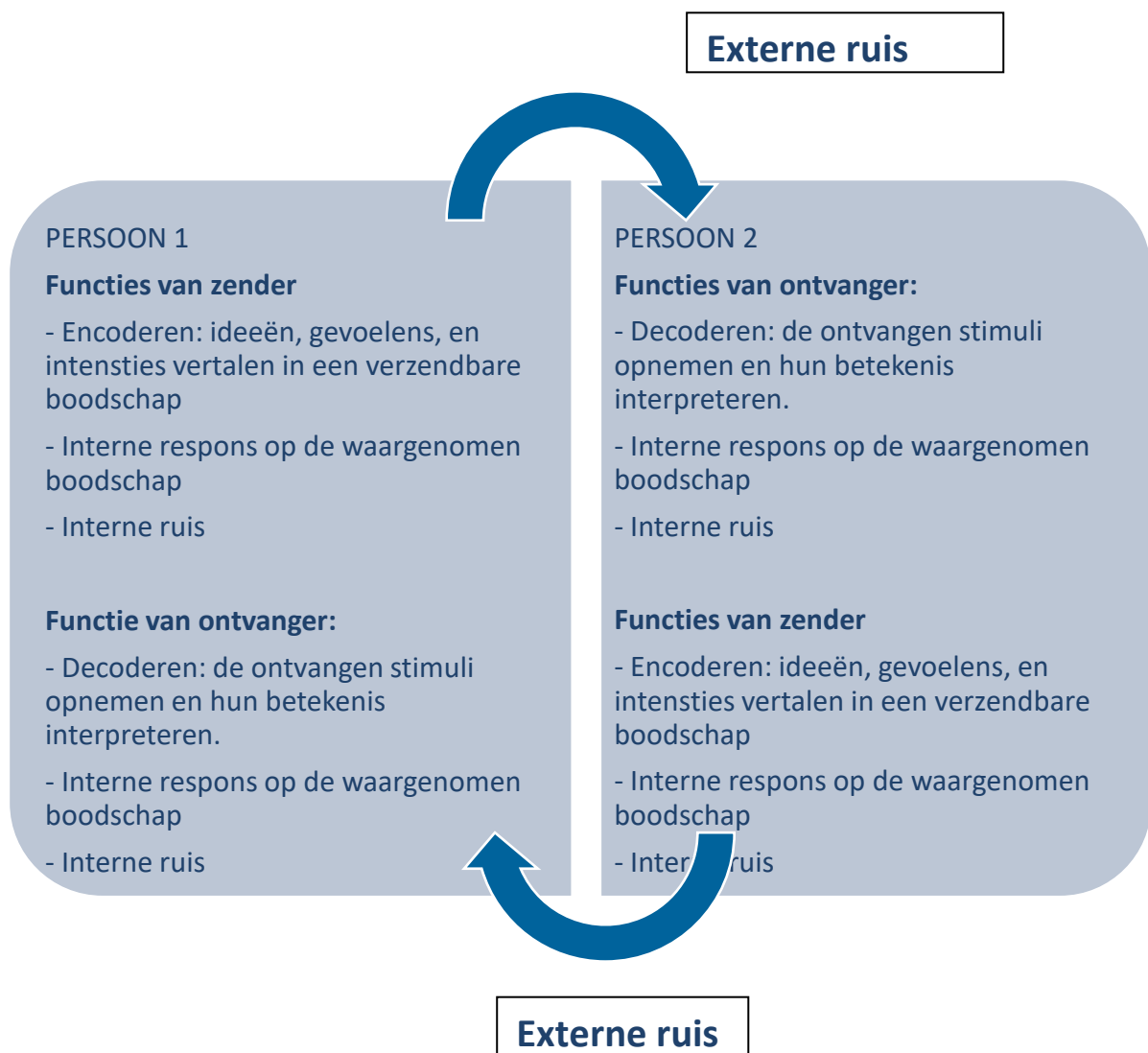
1.2.2 De communicatiecyclus

Communicatie kan je zien als een **uitwisseling van informatie** tussen minstens twee mensen. We bekijken deze uitwisseling van informatie aan de hand van de communicatiecyclus van Johnson & Johnson (1997).

Gemakshalve starten we de bespreking bij persoon 1. Dit is de **zender** van de boodschap. Persoon 1 ervaart allerlei zaken. Hij heeft bepaalde gedachten, ideeën, emoties, enzovoort. Deze zaken spelen zich af aan de binnenkant van de persoon. Op het moment dat de binnenkant van de zender omgezet wordt in verbale of non-verbale taal spreken we over communicatie (in de veronderstelling dat er een andere persoon aanwezig is). De zender **codeert** dus zijn interne gewaarwordingen.

Persoon 2 is de ontvanger en neemt de verbale en/of non-verbale boodschap van persoon 1 waar (of niet waar) en geeft er een betekenis aan (of niet). Als ontvanger **decodeert** hij de boodschap. Terwijl hij de boodschap ontvangt, speelt zich een interne dialoog (of interne respons) af in persoon 2 in de vorm van oordelen, gedachten, ideeën, meningen, emoties (bijvoorbeeld: 'wat ik nu te horen krijg' of 'ik voel mij kwaad worden' of 'wat een onzin' of 'wat leuk').

De ontvanger brengt op zijn beurt iets van zijn binnenkant naar buiten en wordt zender. Hij codeert zijn boodschap, waardoor het proces opnieuw start.



1.2.3 Gevolgen communicatiecyclus

Eén persoon is **zender en ontvanger tegelijk**. In de praktijk is het moeilijk, zo niet onmogelijk, om te onderscheiden wie zender is en wie ontvanger. Beide rollen lopen in elkaar over.

Zender en ontvanger **beïnvloeden elkaar voortdurend en gelijktijdig in beide richtingen**. Bij een misverstand of conflict, is het dus niet mogelijk om uit te maken bij welke partij dat misverstand gestart is.

Het lineair denken (denken in termen van oorzaak en gevolg) wordt verlaten en maakt plaats voor **circulariteit**. Dit wilt zeggen dat je afstapt van de schuldvraag en dat je je bewust wordt van de invloed die elke partij uitoefent. Als we dit doortrekken naar de praktijk van het human resources management, dan gaan we ervan uit dat misverstanden

op vlak van communicatie zijn ontstaan in de relatie tussen mensen en een gevolg zijn van de interactie tussen mensen. De invloed en de verantwoordelijkheid van elk van de partijen wordt gezien en erkend. Er wordt niet naar 'de' oorzaak of 'de' schuldige gezocht. Dat is vaak moeilijk te zeggen. Want waar begint precies een conflict?

Communicatie verloopt **voornamelijk onbewust**. Als je het communicatieproces analyseert, dan kan je de indruk krijgen dat communicatie een bewust proces is. Dat klopt echter niet. We zijn ons nauwelijks bewust van de boodschappen die we naar buiten brengen en van de manier waarop we boodschappen waarnemen en interpreteren. Ook dit heeft gevolgen voor onze dagelijkse communicatie en voor de praktijk op de werkvloer.

Intenties (binnenkant) en effect (buitenkant) komen niet altijd overeen. De ontvanger reageert op de buitenkant van de zender. Op de binnenkant van de zender heb je als ontvanger geen zicht. Je reageert dus op het effect dat de communicatie op jou heeft.

VOORBEELD

Je kan bijvoorbeeld iets zeggen om te lachen (binnenkant: mijn intentie is te zorgen voor een goede sfeer) maar om de één of de andere reden komt dit bij de ander anders over. Je intonatie of stemvolume kwamen bijvoorbeeld anders over dan je had gewild.

Als zender gaan we er te gemakkelijk van uit dat de ontvanger onze binnenkant kan lezen (binnenkant = intenties, gedachten, behoeften, gevoelens). We verwachten daardoor dat onze communicatie juist begrepen en geïnterpreteerd wordt. We zijn ons onvoldoende bewust van de verschillen tussen wat we bedoelen en wat we uiteindelijk communiceren en wat het effect daarvan is. Als zender zullen we hier aandacht voor moeten hebben.

Als je wilt dat de andere jou begrijpt, dan moet je je binnenkant onder woorden brengen en zorgvuldig proberen verwoorden wat we denken, voelen, willen, verwachten. De ander kan immers niet weten wat zich aan je binnenkant afspeelt.

Ook Rosenberg (2022) benadrukt hoe belangrijk het is om je gevoelens en behoeften onder woorden te brengen. Hierdoor kan je conflicten vermijden en wordt het makkelijker om geweldloos te communiceren. Dit voorbeeld maakt dat concreet.

VOORBEELD

Sam en Ikram hebben om 22u afgesproken op café. Sam beseft dat hij wat later zal zijn, maar verwittigt haar niet. Ze kennen elkaar al lang en er wordt nooit echt naar de tijd gekeken. Sam verwacht dat Ikram in het café op hem zal wachten. Als Sam aankomt, staat Ikram buiten te wachten en verwijt ze hem dat hij altijd te laat komt. Sam had dit niet zien aankomen en zegt niets. De sfeer is verpest voor de hele avond. Misschien hadden Sam en Ikram dit kunnen voorkomen door de eigen behoeften en gevoelens te verwoorden:

Ikram heeft een zware dag op stage achter de rug en had een conflict met haar stagementor waardoor ze zich erg onzeker voelt. Ze is moe en heeft behoefte aan erkenning. Ze gaat het café binnen maar daar is veel lawaai dus besluit ze buiten te wachten. Wanneer Sam niet komt, voelt ze zich onrustig. Ze is bang dat hij niet zal komen en vreest dat hij haar in de steek gaat laten. Ikram reageert agressief omdat haar behoeftes aan rust en erkenning niet werden ingevuld.

Sam heeft een hectische dag achter de rug, waardoor hij te laat komt. Ook hij heeft behoefte aan rust. Daarom heeft hij zich niet gehaast en gaat hij niet in op de verwijten van Ikram. Hij heeft echter ook behoefte aan verbinding. Hij voelt zich teleurgesteld omdat hij geen goed gesprek kan voeren met Ikram. Hij voelt zich onzeker en durft niet te reageren uit angst om het nog erger te maken.

Hadden Sam en Ikram de moed gehad om hun behoefte aan rust, erkenning en verbinding te communiceren dan was de avond misschien anders verlopen. Dan hadden ze wellicht wederzijds begrip kunnen opbrengen en was hier een goed gesprek uit voortgevloeid.

We ervaren bijna dagelijks **misverstanden** op vlak van communicatie. Je slaagt er bijvoorbeeld niet altijd in om wat je aan de binnenkant ervaart helder naar buiten te brengen. En als ontvanger begrijp je de boodschap niet altijd zoals ze werd bedoeld.

Het gevolg is dat zender en ontvanger soms naast elkaar communiceren en zich niet begrepen voelen. We spreken in dat geval over **RUIS** in de communicatie.

Zowel aan de kant van de zender als aan de kant van de ontvanger zijn storingen mogelijk. We kunnen een onderscheid maken tussen **externe** en **interne ruis**. Externe ruis is de ruis die veroorzaakt wordt door externe of omgevingsfactoren. Denk aan lawaai maar ook

aan andere omgevingsfactoren zoals temperatuur, licht en donker. Tijdens een concert of in een rumoerig café zal je de andere moeilijk verstaan. Dit is dan ook geen goede plek voor een diepgaand gesprek.

In deze cursus zijn we vooral geïnteresseerd in **interne ruis**. Dat situeert zich in de persoon zelf van de zender en van de ontvanger en heeft te maken met verschillende aspecten zoals met de werking van je brein, met je fysieke en mentale conditie.

VOORBEELDEN

Als je moe bent bijvoorbeeld, is het moeilijker om je helder uit te drukken of om te luisteren naar een ander. Als je in de knoop ligt met jezelf en erg negatief over jezelf denkt, zal dit wellicht een impact hebben op je communicatie, zowel op je spreken (zender) als op je luisteren (ontvanger).

Misverstanden of fouten in de communicatie die met interne ruis te maken hebben komen grotendeels voort uit **communicatiefilters**. Die filteren de communicatie. Ze zorgen ervoor dat communicatie hanteerbaar blijft en we niet overprikkeld geraken. Zo zorgen deze filters ervoor dat we niet alle fysieke prikkels opmerken en we niet op alle prikkels reageren. Ze vereenvoudigen met andere woorden de communicatie en zijn bijgevolg nuttig.

Maar er is ook een keerzijde. Doordat deze filters onze communicatie filteren, treedt er **selectie** op. We gaan met andere woorden selectief reageren op prikkels of op waarneming. Dat doen we grotendeels onbewust. Bovendien zijn mensen verschillend en hanteren we allemaal andere filters. Ten slotte willen we opmerken dat deze filters evolueren gedurende ons leven. Over welke filters hebben we het nu juist? In het volgend axioma gaan we hier dieper op in.

1.3 Wat waar is voor mij is niet automatisch waar voor een ander

1.3.1 Omschrijving van het axioma

De werkelijkheid is erg **complex**. Het is onmogelijk om de wereld rond ons helemaal te vatten. Daarom vatten we slechts een bepaald onderdeel van die werkelijkheid. Volgend verhaal illustreert dit.

Voorbij Ghor was een stad, wiens inwoners allemaal blind waren. Op een dag kwam er een koning met zijn hofhouding en zijn leger naar deze stad en zette daar zijn kamp op. Deze koning bezat een olifant, die hij gebruikte om ontzag af te dwingen bij de mensen. De mensen stonden te popelen om de olifant te zien en sommige blinden renden vooruit om te ontdekken wat het was. En omdat ze geen idee hadden wat de vorm of het uiterlijk van de olifant was, verzamelden ze informatie door een gedeelte ervan te betasten. Ieder van hen dacht dat hij iets begrepen had, omdat hij een gedeelte op de tast onderzocht had.

Toen ze met het nieuws terugkwamen bij hun stadgenoten werden ze onmiddellijk omgeven door mensen die nauwelijks konden wachten om van hen – die het zelf verkeerd begrepen hadden – te horen wat ze dachten dat de waarheid was. Ze stelden vragen over de vorm en het uiterlijk van de olifant en ze luisterden naar wat hen daarover werd verteld. De man die het oor had aangeraakt werd gevraagd om de aard van de olifant te beschrijven en hij zei: “Het is een groot, ruw ding, zo groot als een tapijt.” Degene die de slurf had aangeraakt zei: “Ik weet wat het is. Het is een rechte en holle pijp, vreselijk en vernietigend.” Degene die een poot had onderzocht zei: “Het is krachtig en stevig, zoals een pilaar.”

Dat geldt ook voor onze communicatie, ook die is erg complex. We schreven al dat we **verschillende filters** hanteren in onze communicatie. Die filters hebben te maken met ons referentiekader en met onze waarnemingsfilters waardoor we elk vanuit ons eigen perspectief naar de wereld kijken.

Bovendien hebben we de neiging om ons eigen perspectief voor waar aan te nemen en het boven het perspectief van de ander te plaatsen. Conflicten hebben heel vaak te maken met een **strijd om de waarheid**: wie heeft er gelijk? En dit terwijl er zelden slechts één waarheid is. Dat zien we op het grote wereldtoneel én in de kleine interacties van elke dag.

1.3.2 Communicatiefilters

1.3.2.1 *Voorgeschiedenis en referentiekader*

We halen onze waarheid uit wat we eerder hebben meegemaakt. **Ons referentiekader** beïnvloedt onze kijk op de wereld en de vorming van onze waarheid. Je kan je dit visueel voorstellen als een soort van levensarchiefkast, met verschillende schuiven en vakjes. Jouw levensarchiefkast bestaat uit verschillende schuiven en lades. Van sommige lades ben je je bewust, van andere niet. Jouw referentiekader wordt gevormd door het nest waarin je opgroeit, door jouw eerste levenservaringen, door socio-economische en culturele factoren, door de samenleving of subcultuur waarin je leeft, door de soort opleiding die je al dan niet gelopen hebt, het soort werk dat je doet, het netwerk rondom jou en ga zo maar door. Daarnaast is er ook invloed van de genen die je meekreeg, karaktereigenschappen, je gender. Al deze ervaringen werken diep door in op onze communicatie van vandaag. We zijn ons hier vaak onvoldoende van bewust. (De Ganseman, 2023)

VOORBEELDEN

Als je constant financiële zorgen hebt, zal je wellicht meer stress ervaren dan iemand die geen financiële zorgen heeft. Die stress zorgt er misschien voor dat je sneller aanvallend zal reageren.

1.3.2.2 *Waarden en normen*

Ons referentiekader bepaalt wat we belangrijk vinden (**waarden**). Ze geeft ons ook **normen**, een set van regels die we moeten of willen volgen. Die hebben een invloed op jouw communicatie en spelen vaak onbewust mee. Het is vooral wanneer je iemand met andere waarden en normen ontmoet, dat je je bewust wordt van die van jou.

VOORBEELDEN

Je hebt bijvoorbeeld geleerd om geen verdriet te uiten in het bijzijn van anderen ('met verdriet loop je niet te koop') of je leerde om je bescheiden op te stellen ('doe maar gewoon'), om je mening al dan niet te uiten of om je ouders niet tegen te spreken.

1.3.2.3 *Zelfbeeld en beeld van de ander*

Communicatie wordt ook gevormd door het **beeld dat we hebben over onszelf**. Een positief zelfbeeld zal wellicht tot uiting komen in een meer zelfzekere communicatie. Een negatief zelfbeeld tot meer onzekerheid in de communicatie. Ook het beeld dat we over de ander hebben, zal onze communicatie beïnvloeden. Als je de ander hoger inschat dan jezelf, zal je geneigd zijn om je kleiner voor te doen en omgekeerd.

Je zelfbeeld staat niet vast en kan veranderen. Zelfs op één dag kan je je afwisselend zelfzeker of net onzeker voelen. Een deel is vrij constant, je voelt je over het algemeen zelfzeker of je bent net een onzeker persoon. Daarnaast is er invloed van de context, gebeurtenissen of de mensen die bij je zijn.

VOORBEELDEN

Een onzeker persoon kan zich heel zelfzeker voelen als die net een succeservaring heeft gehad of wanneer die uitblinkt in een hobby. Ook een zelfzeker persoon kan na slechte examenresultaten een dipje hebben en zich onzeker gaan voelen.

1.3.2.4 *Context*

Communicatie vindt altijd plaats in een bepaalde context en op een bepaald moment, het is dus situatie-gebonden. Factoren die een rol spelen zijn je fysieke en mentale conditie, verwachtingen, behoeften en sfeer.

Je eigen **fysieke en mentale conditie** zal een rol spelen (je bent moe of je bent goed uitgerust, je hebt een goede of een minder goede dag, je voelt je sterk of je voelt je

eerder down ...). Als je moe bent of je niet goed voelt, zal je misschien gevoeliger zijn en de uitspraken van de ander eerder door een negatieve bril zien.

Daarnaast spelen de **verwachtingen, motieven en de behoeften** die je hebt een rol. Als je erg gespannen bent omdat je veel verwacht van een gesprek (bv een selectiegesprek), dan zal dat een invloed hebben op je communicatie. Als je er bijvoorbeeld behoefte aan hebt dat een voorstel van jou wordt aangenomen, zal je je op een andere manier gedragen dan wanneer je alleen maar nieuwsgierig bent en informatie wil bekomen. Als je verwacht dat de ander kritisch zal zijn, ga jij je woorden meer wikken en wegen.

Tenslotte kan ook een **sfeer** in een groep bepalend zijn voor je communicatie. Een uitgelaten sfeer zorgt ervoor dat je je misschien losser en spontaner zal uitdrukken. Als je een gespannen sfeer waarneemt, zal je eerder oppassen met wat je zegt.

1.3.2.5 Filters op vlak van waarneming en interpretatie

Als we een boodschap ontvangen maken we gebruik van verschillende filters om de boodschap te begrijpen. De eerste filter die we inzetten is de filter van de **waarneming**. Een tweede is de filter van de **interpretatie**. Beide filters verwijzen naar de manier waarop we waarnemen, informatie opslaan en taal geven aan die waarneming.

Waarnemen is *je bewust worden van datgene wat je zintuigen gewaarworden*. (Groen, e.a. 2011, p. 14). Of anders gezegd: waarnemen is het ordenen van prikkels tot een samenhangend geheel. Dit ordenen gebeurt niet door iedereen op dezelfde manier. Van de miljoenen zintuiglijke indrukken die we per dag op ons afgevuurd krijgen, selecteren we er een aantal die op dat moment en in die situatie voor ons van belang zijn en betekenis hebben.

We zagen al dat die selectie gebeurt op basis van je referentiekader, van je waarden en je normen, van je zelfbeeld en van situatie-gebonden factoren. Wat we waarnemen is dus een subjectieve zaak.

VOORBEELD

Als twee mensen dezelfde wandeling maken, kunnen ze toch andere dingen hebben waargenomen. De ene is meer gefocust op de andere wandelaars. De andere heeft meer oog voor bloemen en planten.

Gezien we voor onze communicatie direct afhankelijk zijn van onze waarneming, oefent ze een grote invloed uit op onze communicatie.

Interpretatie. Nadat prikkels geordend worden tot een samenhangend geheel, geef je er een bepaalde betekenis aan. Iemand komt sympathiek over of eerder bot, saai of gezellig, aantrekkelijk of niet aantrekkelijk enzovoort. Een les is interessant of saai (of iets daartussenin). Interpretaties zijn eigenlijk oordelen over wat we waarnemen. En deze oordelen worden gevormd naargelang je levensarchiefkast, je waarden en je normen enzovoort. Interpreteren verloopt dus net als waarnemen erg subjectief. Meer nog, **waarneming en interpretatie zijn vaak moeilijk van elkaar te onderscheiden**. Onze hersenen nemen waar en interpreteren deze waarneming bijna ogenblikkelijk. We zijn dus niet echt bewust van de oordelen die we toekennen aan wat we waarnemen.

Ook Marshall Rosenberg (2022) hecht binnen verbindende communicatie veel belang aan het onderscheid tussen waarneming en interpretatie. Het is belangrijk om ons bewust te zijn van onze oordelen en ze waar mogelijk van de waarneming te onderscheiden. Dit is vooral van belang als je feedback geeft.

WAT DENK JIJ?

Zijn volgende uitspraken waarnemingen of oordelen?

- Dat meisje is 16 jaar
- Ze heeft ADHD
- Ze heeft weinig geduld
- Ze luisterde niet naar mij
- Ze zag er goed uit
- We hadden een toxische relatie
- We hadden een relatie van vijf jaar
- We keken uit naar de zomer

We weten dat onze **eerste indruk** van een persoon (of van een situatie) een invloed uitoefent op onze latere waarneming en interpretatie. Of anders gezegd: wat we op een later moment waarnemen, wordt geïnterpreteerd op basis van onze eerste indruk. Zo zijn we geneigd om iemand die we op het eerste gezicht sympathiek vinden, ook later sympathiek te vinden, ook al zegt die persoon gemene dingen. Ook het omgekeerde doet

zich voor. Als we iemand in eerste instantie niet leuk vinden, zijn we geneigd om latere waarnemingen op basis van deze eerste indruk te interpreteren.

1.3.2.6 Categorisering en stereotypering.

De sociale psychologie maakt duidelijk dat bij de waarneming en de interpretatie een aantal processen spelen, waarbij je schema's van categorisering en stereotypering inzet. Hierbij schrijf je eigenschappen toe op basis van een bepaalde categorieën. Voorbeelden van categorieën zijn: hetero's, homo's, transseksuelen, moslims, vluchtelingen, mensen met een beperking, psychiatrische patiënten, gevangenen, arbeiders, CEO's, ambtenaren, Nederlanders, studenten, docenten enzovoort. Bij een bepaalde categorie horen vaststaande beelden en die kunnen leiden tot stereotype beelden en vooroordelen. Bij de waarneming en interpretatie laten we ons vaak leiden door deze schema's. We oordelen en trekken conclusies op basis van deze categorisering en stereotypering waardoor een vooringenomenheid optreedt. Dat hebben we allemaal, in meerdere of mindere mate. Deze vooringenomenheid zal de waarneming en interpretatie kleuren, beïnvloeden en sturen.

Voorbeelden

Een hoofddoek is voor een vrouw met Marokkaanse roots een zichtbaar symbool van religie/cultuur. Op basis van deze waarneming, schrijf je deze vrouw wellicht bepaalde waarden en overtuigingen toe. Meer nog, ze zullen jouw communicatie met haar beïnvloeden. Hofstede (1994) zet ons echter aan geen snelle conclusies te trekken op basis van het uiterlijk van iemand. Hij vergelijkt het met een ijsberg. De zichtbare symbolen stellen het deel van de ijsberg boven water voor, terwijl diepere waarden en overtuigingen het gedeelte onder water vormen. Op basis van wat zichtbaar is aan de buitenkant, kan je echter geen gevolgen trekken voor de onzichtbare binnenkant.

1.3.2.7 Filters in ons taalgebruik

Het proces van coderen verloopt via verbale en non-verbale taal. In het volgend axioma gaan we in op de non-verbale taal. Laten we hier stil staan bij de **verbale taal** en bij het

omzetten van ervaringen in taal. In dit omzettingsproces merken we verschillende filters op die vereenvoudigend en selectief werken.

Ten eerste voeren we een **selectie** door van onze ervaringen en waarnemingen: van een groot deel zijn we ons niet bewust of we besteden er geen aandacht aan. We zullen deze ervaringen dan ook niet verwoorden waardoor ze voor de ander wellicht onzichtbaar blijven.

Ten tweede gaan we **vereenvoudigen**, het is immers onmogelijk om al onze ervaringen in hun complexiteit weer te geven. Zo spreken we bijvoorbeeld over een leuke reis of over een mooie serie. De werkelijkheid is echter complexer. Maar voor je gemak houd je het bij deze samenvatting. De ander vat daardoor niet de complexiteit van de ervaring zoals jij die hebt beleefd.

Ten derde **generaliseren** of **veralgemenen** we in ons taalgebruik. Als we alles genuanceerd willen weergeven, wordt ons verhaal erg lang en complex. We gebruiken daarom woorden als vaak, nooit, altijd, niemand, iedereen... Uitspraken als 'niemand ziet mij graag' of 'iedereen is tegen mij' of 'ik kan nooit iets goed doen', klinken wellicht bekend in de oren. Je bedoelt dit meestal niet letterlijk. Je gebruikt deze woorden om een ervaring kracht bij te zetten en om gezien en gehoord te worden. Ze geven echter niet precies weer hoe je iets ervaart of ervaren hebt.

We merken op dat hoe beter je een taal beheerst, hoe gemakkelijker het is om je genuanceerd uit te drukken. Hoe minder je een taal beheerst, hoe meer je veralgemenende woorden zal gebruiken. Als luisteraar dien je hier rekening mee te houden. Zo kan je de ander de tijd geven om zich uit te drukken en naar woorden te zoeken.

1.3.3 Gevolgen voor de HR-medewerker

Als HR-medewerker kom je constant in aanraking met andere perspectieven, bij je collega's en bij de doelgroepen (coachees, leidinggevenden, medewerkers, teams, sollicitanten,...) waarmee je werkt. Hoe hanteer je dit axioma?

Ten eerste ben je je bewust dat **al deze perspectieven** een rol spelen in de communicatie. Je bent je bovendien bewust van je eigen overtuigingen en je begrijpt dat jouw waarneming en oordelen voortkomen uit wie je zelf bent en wat je belangrijk vindt.

Ten tweede blijf je je bewust van de **relativiteit van je eigen waarheid**. Je beseft dat jouw waarheid niet beter is dan de waarheid van iemand anders. Je hoeft je er dan ook voor in een machtsstrijd terecht te komen of om jouw perspectief als algemeen geldend naar voren te schuiven. Als je communiceert over je eigen perspectief, doe je dit op een relativerende manier (bijvoorbeeld: dit is hoe ik ernaar kijk, dit is de visie van de organisatie, dit is de manier waarop in het Westen gekeken wordt naar die problematiek...).

Ten derde **ga je voorzichtig om met je oordelen**. Je beseft dat je waarneming bijna automatisch gevolgd wordt door een oordeel over die waarneming. Ook houd je er rekening mee dat jouw interpretatie gekleurd wordt door jouw eerste indruk, door categorisering en stereotypering.

Tot slot stel je je op vanuit een **houding van niet weten en verwondering** ten opzichte van het perspectief van de ander. Authentieke nieuwsgierigheid leidt je. Vanuit deze houding bevestig je het perspectief van de ander. Ook al leun je dicht aan bij het perspectief omdat je bijvoorbeeld dezelfde cultuur of dezelfde opleiding deelt; de ander blijft toch een ander persoon die een eigen unieke invulling geeft aan zaken die je op het eerste zicht lijkt te delen met de ander. Daarom is het nodig om telkens vanuit een houding van niet weten en verwondering te vertrekken.

We kunnen ons de vraag stellen of het al dan niet helpend is om voorkennis te hebben over de ander om vanuit een houding van niet weten te vertrekken. Een HR-medewerker die een verslag krijgt van zijn/haar collega zal misschien minder vanuit een houding van niet-weten vertrekken dan een HR-medewerker die geen voorkennis heeft over de persoon.

Anderzijds stelt Jozefien De Leersnyder (2023) dat je op **cultureel vlak geïnformeerd** moet zijn om een houding van **niet-weten** te kunnen aannemen. Dat veronderstelt dat je je ten eerste bewust moet zijn van je eigen overtuigingen die voortvloeien uit jouw culturele positie. Daarnaast moet je je bewust zijn van mogelijke culturele verschillen tussen jou en jouw gesprekspartner. Het bewustzijn van je eigen overtuigingen én van de verschillen tussen jullie beiden, zet je aan om net die aspecten te bevragen. **Cultuursensitieve communicatie** is een manier van praten en luisteren die extra rekening houdt met culturele aspecten en achtergronden van mensen.

VOORBEELDEN

Aan het begin van het schooljaar vraagt de juf hoe de vakantie is geweest. Ze beseft dat het niet voor iedereen evident is om op reis te gaan, voor anderen is het dan weer heel normaal om familie op te zoeken in het buitenland. Ze opent het gesprek dus niet met de vraag “waar zijn jullie op reis geweest?” maar vraagt naar de drie mooiste momenten van de vakantie.

Een HR-medewerker bekijkt de deelnemerslijst voor een in-company-opleiding waarbij ook lunch voorzien wordt voor de deelnemers. Op basis van de namen vermoedt hij dat er ook vijf moslim medewerkers deel zullen nemen. Hij is niet zeker of dat zo is, want hij beseft dat er ook binnen de moslimgemeenschap veel diversiteit is. Hij weet wel dat veel Moslims liefst Halal eten. Hij wil graag voorbereid zijn en stuurt daarom een mail naar alle deelnemers met de vraag of er speciale wensen zijn rond voeding. De deelnemers appreciëren dit; ze weten nu dat er rekening wordt gehouden met hun wensen. Slechts twee deelnemers willen een Halal lunch. Het is dankzij zijn kennis over de Islam dat de HR-medewerker eraan dacht om de deelnemers te bevragen. En dankzij zijn houding van verwondering en niet-weten, kijkt hij verder dan zijn kennis en vermoedens.

Wil je meer weten over cultuursensitieve communicatie? Dan is dit webinar met Hofman misschien iets voor jou. Hij ontwikkelde het TOPOI –model en schuift daarbij een aantal domeinen naar voren waar je als luisteraar actief kan op ingaan om de ander beter te begrijpen. <https://www.youtube.com/watch?v=U6tJQjSt8FA> (Dit model wordt niet behandeld in onze lessen en is dus ook niet te kennen voor het examen)

1.4 Mensen communiceren zowel digitaal als analoog

1.4.1 Omschrijving van het axioma

Het succes van jouw communicatie wordt niet bepaald door je eigen bedoeling of intenties maar door het effect dat je bekomt bij de ander. Om effect te scoren bij de ander communiceren mensen zowel verbaal als non-verbaal.

Wist je dat mensen met woorden maar vooral **zonder woorden beïnvloeden**? Als we denken aan communicatie, denken we vaak in de eerste plaats aan de woorden en zinnen

die we uitspreken. Maar ook andere elementen spelen een belangrijke rol in het effect hebben op anderen. Lichaamshouding, gezichtsuitdrukking, intonatie, gebaren en nog zoveel meer ondersteunen wat we zeggen. We zijn ons hier meestal niet van bewust.

Gebruiken we woorden om onze boodschap over te brengen en lichaamstaal om iets over onszelf te zeggen m.b.t. de ander? Zo simpel is het niet! Watzlawick (1975) maakt in deze kwestie een onderscheid tussen twee taalsystemen: de digitale taal en de analoge taal. Opgepast, hij deed dit lang voor onze hoogtechnologische tijden dus digitaal verwijst niet naar de huidige digitalisering van onze samenleving.

1.4.2 Digitale communicatie

Bij digitale communicatie gaat het over de **woorden (verbale taal) en tekens (pictogrammen, abstracte symbolen)** waarvan we met zijn allen hebben afgesproken wat het betekent (Remmerswaal, 2009). Verbaal gedrag is hoofdzakelijk digitaal van aard en bevat dus in eerste instantie het gesproken woord (maar bv. ook gebarentaal bij doven en slechthorenden, Smog bij kinderen met taalachterstand).

Verbaal gedrag wordt sterk bepaald door **(culturele) afspraken** die gemaakt werden doorheen de ontwikkeling van onze taal. Hierbij werden tekens en woorden afgesproken die een bepaalde betekenis hebben en die in min of meerdere mate bepaald worden door de context waarbinnen ze gebruikt worden.

Pictogrammen of symbolen behoren ook tot de digitale taal. Een voorbeeld hiervan zijn de verkeersborden langs de kant van de weg.

Beeldtaal is het verzamelwoord voor alle tekens, symbolen, iconen of pictogrammen die de plaats innemen van tekst, die cultureel zijn bepaald en ooit afgesproken werden om zaken en feiten te benoemen.

VOORBEELD

Als je in België met je hoofd schudt, betekent dit meestal een *nee*. In India en andere landen heeft dit gebaar echter een andere betekenis: een *ja*. Ontdek hier meer over in deze blog: <https://reismetmij.be/india-blog/indische-cultuur/>

Subcultures ontwikkelen soms een eigen digitale taal. Denk aan rappers of aan de taal van Brusselse jongeren die de thuistaal mengen met de schooltaal en de dominante serietaal op Netflix. Nieuwe ‘talen’ ontwikkelen zich als subgroepen zich van mekaar willen onderscheiden.

Tenslotte is er de opmars van digitale communicatie (zoals chat bv.), deze vergt **bijzondere aandacht** omdat de lichaamstaal of andere non-verbale taal wegvalt (kanaalreductie). Digitale taal schiet vaak te kort om iets toe te voegen over onze relatie met de ander. Immers, de analoge taal die de digitale doorgaans ondersteunt en van bijkomende betekenis voorziet, is hier niet aanwezig.

VOORBEELD

In 2023 werden 162 multidisciplinaire CLB-medewerkers opgeleid in gesprekstechnische vaardigheden eigen aan e-hulpverlening (CLB, 2024). Ze kregen daarbij de volgende tips:

- In een gesprek gebruik je oogcontact, kniksignalen en luistergeluiden. In een chatgesprek kan je deze ook intikken. Vb. ik luister, hmm, ...
- Non-verbale signalen kan je vervangen door emoticons 😊, leestekens, hoofdletters, ...

Ook **emoticons** hebben onze manier van digitaal communiceren drastisch veranderd. Ze zijn een brug geworden tussen menselijke emoties en digitale expressie. **Maar zijn die nu digitaal of analoog?**

Emoticons vormen een universele taal die mensen over de hele wereld begrijpen, ongeacht hun moedertaal. Digitaal dus?

Het gebruik ervan op sociale media toont ons hoe we emoticons vaak niet eenduidig begrijpen. Ze kunnen interpreteerbaar zijn binnen een subcultuur, een bepaalde emoticon wordt bijvoorbeeld anders geïnterpreteerd door jongeren dan door hun ouders. Analoog dan?

Op sociale media worden er zo’n 900 miljoen emoticons per dag gebruikt. Bij voorkeur gebruik je ze met mate en ben je je bewust van de gangbaarheid en betekenis of acceptatie op de werkvloer.

VOORBEELD

In een mail aan de CEO van een bedrijf is een emoticon ongepast.

In een chatbericht met een collega kan je emoticons dan weer wel gebruiken.

1.4.3 Analoge communicatie

Analoge communicatie verwijst naar meerduidelijk interpreteerbare signalen, naar non-verbale taal. Analoge taal bestaat uit al dan niet wijzigbare kenmerken die al dan niet uitgeschakeld kunnen worden.

Niet of moeilijk wijzigbare kenmerken: Sekse, leeftijd, huidskleur, grootte, gewicht, haartype, stemtimbre, ziekte, beperking, ...

Hoewel je weinig of niets kan veranderen aan deze kenmerken, oefenen ze wel een invloed uit.

VOORBEELD

Een pas afgestudeerde HR-medewerker ziet er fysiek jong uit. Oudere medewerkers in je bedrijf of organisatie kunnen deze kenmerken interpreteren als 'deze HR-medewerker is onervaren' of 'deze HR-medewerker zal mij niet kunnen helpen'.

Hoewel je je leeftijd niet kan veranderen, kan je dit wel bespreekbaar maken en/of je hierop voorbereiden. Daarom is het van belang je bewust te zijn van deze fysieke kenmerken en van de mogelijke invloed die ze uitoefenen.

Wijzigbare kenmerken: Lichaamshouding, gelaatsuitdrukking, oogcontact, de afstand die we aannemen t.o.v. de gesprekspartner, de intonatie, klemtonen en het volume van de stem, kledingstijl, kapsel, juwelen...

Met behulp van feedback (Johari – venster, hoofdstuk 3) worden we ons bewust van deze blinde vlekken in ons zelfbeeld en kunnen we er voor kiezen om sommige kenmerken bij te sturen. Vragen die ons hierbij helpen zijn: Hoe zien we onszelf (zelfbeeld)? Hoe zien

anderen ons? Hoe willen we dat anderen ons zien? Respecteren we culturele verschillen in hoe we ons tonen?

VOORBEELD

Je gaat binnen in een moskee. Al ben je zelf niet gelovig, toch draag je gepaste kledij die blote benen en armen bedekt.

Om ongemakkelijke situaties te voorkomen kan je voor de aanvang van stage of bij een nieuwe job navragen of er vestimentaire voorschriften zijn.

Non-verbaal gedrag ondersteunt de verbale communicatie of geeft aan hoe woorden opgevat moeten worden of welke betekenis de ontvanger kan geven aan de boodschap. Soms vervangt de non-verbale taal de verbale taal. Emoties worden bijvoorbeeld makkelijker uitgedrukt via non-verbale taal waardoor woorden overbodig worden. Non-verbale taal is de taal bij uitstek om weer te geven hoe je naar jezelf kijkt, hoe je naar de ander kijkt en hoe je de onderlinge relatie definieert.

VOORBEELD

Het uitdrukken van sympathie verloopt slechts voor 7% via de verbale taal en voor 93% via de non-verbale taal.

1.4.4 Verschillende aspecten van de non-verbale taal.

1.4.4.1 *Fysieke kenmerken*

We zagen reeds dat een aantal fysieke kenmerken zoals lichaamsgrootte, lichaamsbouw, haartype e.a. tot de vaste, onveranderbare eigenschappen behoren die evenwel een invloed uitoefenen. Andere fysieke kenmerken kan je wel wijzigen: kapsel, haarkleur, kleding, make-up, nagels, juwelen enzovoort.

1.4.4.2 Lichaamshouding

De manier waarop iemand loopt, zit of staat, vertelt vaak veel over het zelfbeeld van een persoon. Een zeker of onzeker gevoel wordt via de lichaamshouding uitgedrukt. Ook stress of ontspanning uit zich o.a. lichamelijk.

1.4.4.3 Gebaren

Van Meer en van Neijenhof (1996, p33-34) delen gebaren in 3 categorieën in: de representatieve gebaren, de expressieve gebaren en de automatismen.

Representatieve gebaren hebben een min of meer vaste betekenis binnen een bepaalde groep of gemeenschap (cultuurgebonden). Denk maar aan het wenken van een ober om dichterbij te komen, liften, iemand tekenen doen om te stoppen enzovoort. *Opgepast, deze gebaren kunnen we ordenen bij digitale communicatie. Waarom? Omwille van de vaste betekenis, het vervangen van tekst en het bekend zijn bij een groep. Denk aan het voorbeeld van de hoofdknikkende Indiërs.*

Expressieve gebaren ondersteunen de emotie, een gedachte, vb. met de ogen rollen. Ze zijn vaak niet éénduidig. Het is dus aangewezen om stil te staan bij de betekenis die de ander geeft aan het gebaar.

Tot slot zijn er de **automatismen**, gebaren die op zichzelf weinig betekenis hebben maar die vaak onbewust worden uitgevoerd. Bijvoorbeeld tics, het snuiven van de neus, het ophalen van de schouders, het wrijven over de kin, een bril op- en afzetten... Soms zijn deze gebaren een uiting van stress maar dit hoeft zo niet te zijn. Soms zijn ze het gevolg van een dwangmatig karakter.

1.4.4.4 Paralinguïstische aspecten

Volume, articulatie, spreektempo, stemtimbre, melodie, intonatie, klemtonen, taalgebruik, stopwoorden en manier van ademen bepalen hoe iemand spreekt. Paralinguïstische aspecten zijn dus nauw verbonden met verbale taal. Veel van de betekenis van wat mensen zeggen, wordt niet gehaald uit de woorden zelf, maar uit de manier waarop die woorden worden uitgesproken.

VOORBEELDEN

Onderstaande zinnen tonen het effect aan van het verschil in intonatie en klemtonen leggen.

Ik heb nooit gezegd dat **jij** gelogen hebt

Ik heb nooit gezegd dat jij **gelogen** hebt

Ik heb nooit **gezegd** dat jij gelogen hebt

Ik heb nooit gezegd dat jij gelogen hebt

1.4.4.5 Gezichtsuitdrukking

Je aangezicht is **rijk aan expressie** door de vele kleine spieren die er zich bevinden. Je blik, de stand van je wenkbrauwen, de rimpels in je voorhoofd, de spieren rond je mond zijn centra van expressie. Elke verandering in emotie laat zich vaak merken (maar soms ook niet) via deze aangezichtsspieren.

Je aangezicht drukt vaak uit wat zich aan jouw binnenkant afspeelt. We kunnen snel aflezen of iemand blij, boos, verdrietig of bang is via de gezichtsuitdrukking. Bovendien blijken gezichtsuitdrukkingen **universeel** te zijn. Mensen uit verschillende culturen herkennen elkaars emoties. De reden waarom je boos, bang, verdrietig of blij bent is echter wel cultureel bepaald. (Vervliet, 2023 p83 ev)

1.4.4.6. Oogcontact

Wist je dat het vermogen tot oogcontact maken van pasgeboren baby's exact de afstand (12cm) is tussen de ogen van de moeder en de ogen van de baby in haar armen (Helen Riess, 2013)?

Oogcontact maken en onderhouden wordt als een elementaire voorwaarde gezien in het maken van contact, in het afstemmen op de gesprekspartner. Als luisteraar kijk je de ander veel vaker aan (ongeveer 75% van de tijd) dan als spreker (ongeveer 40% van de tijd). Als de spreker aan het denken wordt gezet, zal hij zijn blik automatisch afwenden; hij gaat immers op zoek naar informatie, hij exploreert en analyseert. Om dit te doen is het vaak nodig om even uit contact te gaan en je blik af te wenden. Het is fijn voor de spreker om de blik te treffen van de luisteraar op het moment dat hij opnieuw contact

zoekt. Als luisteraar wil je de vraag naar connectie niet missen, daarom blijf je de spreker aankijken.

Is oogcontact maken **cultureel bepaald**? In de Westerse cultuur is het een teken van beleefdheid om oogcontact te maken. Teveel is ongepast of wordt als imponerend ervaren. In andere culturen toon je juist respect door het niet te doen.

VOORBEELDEN

Binnen Afrikaanse culturen is het ongepast je meerdere in de ogen te kijken

Bij een mondeling examen verliezen studenten de focus wanneer de docent langdurig oogcontact maakt.

1.4.4.7. Fysieke afstand

De afstand die mensen innemen ten opzichte van elkaar is naast een persoonlijk kenmerk ook een manier om uit te drukken hoe men tegenover de ander staat en welke relatie men met de ander aangaat of wil aangaan. In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen de intieme zone, de persoonlijke, de sociale en de publieke zone (van Meer, van Neijenhof (1996, p36).

De **intieme zone** laat affectief gedrag toe (0-0,5m) en wordt gereserveerd voor contact met intimi (partner, kinderen). Soms word je gedwongen op minder dan een halve meter ten opzichte van iemand te staan of te zitten, bijvoorbeeld in de bus, de trein of in de lift. Niet zelden zorgt dit voor een vervelend gevoel. De afstand klopt niet met de vorm van contact die een persoon wil aangaan. Dit wordt non-verbaal duidelijk gemaakt door weg te kijken, naar het plafond te staren, de ogen te sluiten...

De **persoonlijke zone** (0,5-1,5m) is die zone waarin de persoonlijke en vertrouwelijke contacten zich afspelen. Denk maar aan vrienden of burens die elkaar tegenkomen op straat, op café. De afstand is voldoende klein om de gezichtsuitdrukking van de ander op te vangen.

De **sociale zone** is de zone (1,5-3m) die in acht wordt genomen bij andere, minder vertrouwelijke contacten. In deze zone is het niet mogelijk elkaar aan te raken zonder naar elkaar toe te komen.

De **publieke zone** (vanaf 3m) wordt gereserveerd om uit te drukken dat je geen contact wil maken of dat het contact niet persoonlijk van aard is, denk maar aan het publiek in een theater of tijdens een lezing.

WAT DENK JIJ?

Wat is de ideale afstand tussen docent en student, tussen HR-medewerker en sollicitant, tussen HR-medewerker en CEO,...? Wat heeft jouw voorkeur: professionele afstand of professionele nabijheid?

1.4.4.8. Globale ‘buitenkant’

Tot slot behoort de globale “buitenkant” waarmee mensen zich ‘omringen’ tot de analoge taal bijvoorbeeld het al dan niet geven van geschenken, de keuze van een woning, inrichting van de woning, de keuze van auto. Maar ook je nickname op Instagram, je profielfoto op Facebook, je posts op LinkedIn, het opschrift van je totebag ... Ook jouw activisme online vertelt iets over jezelf. Zo vindt S. De Coster dat dit activisme niet alleen een manier kan zijn om dingen te veranderen maar vooral ook een manier is om je profileren. Lees er meer over in het artikel in De Standaard [Online watermeloenen posten getuigt van morele en intellectuele luiheid.](#)”

1.4.5. Congruentie

“Wanneer analoge taal in tegenspraak is met digitale taal, is het de analoge taal die wint” (De Ganseman, p. 46). Daarom proberen we onze (wijzigbare) lichaamstaal zo **congruent** mogelijk af te stemmen op onze boodschap. Discongruentie tussen analoge en digitale taal kan de (vertrouwens)relatie vertroebelen.

Om een boodschap zo verstaanbaar mogelijk over te brengen, is het belangrijk dat er congruentie is tussen de digitale taal en de analoge taal, tussen verbaal en non-verbaal gedrag. Wanneer de twee communicatiecodes niet met elkaar overeenstemmen (niet congruent zijn), is de analoge taal of het non-verbaal kanaal meestal sterker en overtuigender. ‘**Het lichaam liegt niet**’ wordt wel eens gezegd. De verbale taal kan gemakkelijker gemanipuleerd worden dan de non-verbale taal.

VOORBEELD

Wanneer iemand met tranen in de ogen tegen jou zegt dat het goed gaat, is dit een verwarrende boodschap. Je zal geneigd zijn om af te gaan op de non-verbale signalen.

Ook in schriftelijke communicatie hebben we aandacht voor congruentie. Aanspreking, bladspiegel, witregels, schrijfstijl en toon zijn voorbeelden van analoge taal.

Registerfouten tonen discongruentie aan maar zijn vaak cultureel bepaald.

We doen er goed aan onszelf zo congruent mogelijk uit te drukken. Op die manier lopen we meer kans dat boodschappen geïnterpreteerd worden op de manier zoals we dat wensen. Ook hier kan feedback waardevol zijn zodat we ons bewust kunnen worden van mogelijk incongruent gedrag. Dit komt ook aan bod in het vierde hoofdstuk wanneer we het hebben over het Johari Venster (p. 83).

1.5. Elke communicatie heeft een inhouds- en een betrekkingaspect.

1.5.1. Omschrijving van het axioma

In elke communicatie druk je zowel een **inhoudelijke** of zakelijke boodschap uit als een boodschap op vlak van **de relatie**. Er wordt ook wel eens gezegd dat we altijd 'dubbel' communiceren.

1.5.2. Inhoudelijke boodschap

Zoals we zagen, drukken we de inhoudelijke of zakelijke boodschap meestal uit door middel van **digitale of verbale taal**. Doch niet uitsluitend, denk bijvoorbeeld aan ja-knikken of neen-schudden.

1.5.3. Betrekkingaspect

De boodschap op vlak van de relatie, die we het betrekkingaspect van de communicatie noemen, drukken we meestal uit op **analoog of non-verbaal vlak**. We zagen dat de non-verbale taal, de taal van de relaties is.

Waarover gaat dit betrekings- of relationeel aspect nu juist? Schulz von Thun deelt het betrekingsaspect op in drie deelaspecten (De Ganseman, e.a. 2023).

Een eerste is het **expressieve aspect** van de communicatie. Dat wil zeggen dat je in elke communicatie uitdrukt hoe je naar jezelf kijkt. Of anders gezegd: in jouw communicatie onthul je iets over jezelf ook al zeg je dat niet letterlijk. Je geeft bijvoorbeeld een stevige handdruk. Of je kijkt naar beneden terwijl je praat. Of je tilt je hoofd op als je contact maakt. Je praat met een lage stem of met een bevende stem. Je praat luid of juist heel stil. Je lichaamshouding is recht of is gebogen. Je stap is snel en zelfverzekerd, of traag en twijfelend, ... De ontvanger vormt zich op die manier een beeld van jou (dat al dan niet klopt). Hoe je naar jezelf kijkt, valt dus grotendeels af te leiden uit je non-verbale taal.

Daarnaast is er ook het **relationele aspect** van de communicatie. In elke communicatie druk je niet alleen uit hoe je naar jezelf kijkt maar geef je ook te kennen hoe je naar de ander kijkt (wat je van de ander vindt), hoe je met de ander wil omgaan, hoe je wil dat de ander met jou omgaat en niet in het minst hoe je wilt dat de ander naar jou kijkt. Hoe dichter je bijvoorbeeld bij de ander komt, hoe persoonlijker en intiemer je met de ander wil omgaan. Hoe groter de afstand tussen jou en de ander, hoe zakelijker je de onderlinge relatie ziet.

Tot slot is er het **appellerende aspect** van de communicatie. Vaak wil je iets bereiken met je communicatie. Dat kan je direct communiceren of je kan het eerder op een verborgen manier overbrengen.

VOORBEELDEN

Stel dat het raam openstaat en dat je het koud hebt. Je kan openlijk aan de ander vragen: 'zou je het raam willen dichtdoen aub?' of je kan het op een verborgen manier vragen door te zeggen 'oh het is nu wel erg koud geworden'. Je wilt ermee bereiken dat de ander rechtstaat en het raam voor jou gaat dichtdoen ook al zeg je dat niet met zoveel woorden. Een ander voorbeeld: je slentert met een vriend(in) door de stad op een zomerdag en je zegt: 'ik heb dorst'. Een goede verstaander zal begrijpen dat je een terrasje wil doen.

Het appellerend aspect lees je vaak tussen de regels. Het wordt niet openlijk gecommuniceerd en maakt in feite deel uit van de binnenkant van de persoon. In het

eerste axioma zagen we al dat wensen, verlangens, vragen, behoeften binnenkant zijn en niet gezien kunnen worden als communicatie.

Bijgevolg doen zich verschillende misverstanden voor op dit vlak. Als ontvanger menen we soms iets te horen wat misschien niet zo bedoeld is.

Voorbeeld

Als je moeder zegt: 'de koffie is op', dan kan je deze boodschap zakelijk en inhoudelijk opvatten of je kan er een verwijt in horen 'je bent vergeten koffie te kopen'. Mogelijk is het als een verwijt bedoeld maar misschien ook niet en ligt het eerder aan jouw interpretatie van haar woorden (bedoeling en effect van de boodschap komen niet overeen in dat geval). De ene zal hier sneller een verwijt in horen dan de andere. Omgekeerd hopen we als zender van de boodschap soms dat de ander tussen de regels kan lezen en kan begrijpen wat we precies willen zeggen.

Op de werkvloer zal de ene HR-medewerker direct tot de actie overgaan als iemand zegt dat die zich niet goed voelt omdat die hier een appèl in hoort (ik moet iets doen). Een andere HR-medewerker hoort dit appèl niet of veel minder en zal eerst rustig luisteren vooraleer tot de actie over te gaan. Dit zegt veel over wie je zelf bent en over jouw referentiekader. Als je geleerd hebt om altijd klaar te staan voor iemand anders of te moeten zorgen voor iemand, zal je misschien sneller geneigd zijn om een appèl te horen tussen de regels.

1.5.4. Belang van dit axioma voor de HR-medewerker

Als HR-medewerker moeten we ons ten eerste bewust zijn van deze aspecten van de communicatie. Soms moet je de inhoud loslaten om een idee te krijgen van het betrekkingniveau. Problemen en conflicten tussen mensen liggen in veel gevallen niet op het niveau van de inhoud, maar op dat van de betrekking. Bij meningsverschillen wordt vaak eindeloos getwist over de inhoud, terwijl de eigenlijke vraag luidt: "wie heeft het voor het zeggen? Wie is de baas?" (betrekkingniveau). Het vraagt een andere afstemming om niet alleen naar de inhoud te luisteren maar ook een inschatting te maken van de drie andere aspecten.

1.6. Elke uitwisseling van communicatie is ofwel symmetrisch ofwel complementair.

1.6.1. Omschrijving van het axioma

Bij **symmetrische communicatie** wordt op een gelijke manier gecommuniceerd. Beide personen nemen bijvoorbeeld de leiding of volgen. Of beide personen stellen zich enthousiast en meewerkend op of ze werken allebei tegen.

Bij **complementaire communicatie** doet zich het omgekeerde voor. De ene persoon neemt bijvoorbeeld de leiding terwijl de andere persoon volgt. Of de ene persoon reageert enthousiast terwijl de andere persoon tegenwerkt.

1.6.2. De Roos Van Leary

Een toepassing van dit axioma vinden we terug bij Leary (1957). Hij ontwikkelde een model waarmee je communicatie in kaart kan brengen, namelijk **de roos van Leary**. Je kan dit model verbinden met het vierde en vijfde axioma. Voor Leary spelen twee elementen een rol in de communicatie. Een eerste element is de invloed of de macht die mensen uitoefenen. Een tweede element geeft de mate van verbinding, betrokkenheid of sympathie weer. In alle menselijke interacties zijn deze beide dimensies aan de orde (De Ganseman, e.a., 2023).



De eerste dimensie plaatst Leary op de verticale as, hij noemt die **de as van de macht**. Ze gaat over de manier waarop mensen invloed op elkaar uitoefenen. Aan het ene uiterste van deze dimensie vinden we veel invloed (macht, overheersing, dominantie), aan het andere uiterste weinig macht (volgzaamheid, onderwerping). Wanneer de macht gelijk is, spreken we over symmetrie. Wanneer ze ongelijk is, spreken we over complementariteit.

De tweede dimensie betreft de vraag hoe persoonlijk of afstandelijk de betrokkenen met elkaar omgaan. Leary plaatst deze dimensie op de horizontale as en noemt die **de as van de relatie**. Het gaat over verbinding of afstand, over samenwerking of tegenwerking, over sympathie of antipathie, over affectie of afwijzing. Aan het ene uiterste van de samenwerkingskant plaatsen we coöperatieve gedragingen als ondersteunen, helpen en assisteren; aan het andere uiterste allerlei gedragingen die juist afstand scheppen en tegenwerking inhouden.

De eerste dimensie vat Leary samen als **‘boven-gedrag’ en ‘onder-gedrag’** en plaatst hij op de verticale as. De tweede dimensie noemt Leary **‘samen-gedrag’ en ‘tegen-gedrag’** en plaatst hij op de horizontale as. De combinatie van beide assen levert vier, of meer in detail, acht velden op. Elk veld wordt gekenmerkt door:

- Een andere zelfdefinitie (hoe kijk ik naar mezelf?)
- Een andere definitie van de ander (hoe kijk ik naar de ander?)
- Een andere relatiedefinitie (hoe kijk ik naar onze relatie?).

Naar gelang de situatie, kunnen mensen zich in elk van de acht velden bevinden. Als twee mensen in hetzelfde kwadrant zitten, houden zij hetzelfde gedrag in stand (De Ganseman, e.a., 2023).

- Allebei in Boven-Tegen: beiden belanden in een machtsstrijd
- Allebei in Boven-Samen: beiden voeren graag hun plan uit en vinden samenwerking belangrijk
- Allebei in Onder-Tegen: beiden versterken elkaar in een kritische (passieve) kijk
- Allebei in Onder-Samen: beiden trappelen ter plaatse, initiatief ontbreekt

Leary benadrukt dat een positie in een veld geen uitdrukking is van een karaktereigenschap maar tot stand komt in de interactie. Dat wil zeggen dat een bepaald gedrag wordt uitgelokt door de ander en er dus beïnvloeding is tussen de velden.

Op welke manier speelt nu deze beïnvloeding tussen de velden? Hij kwam tot de conclusie dat 'samen', 'tegen', 'boven' en 'onder' in relatie staan tot elkaar op de volgende manier:

- Samen-gedrag roept samen-gedrag op (symmetrische werking)
- Tegen-gedrag roept tegen-gedrag op (symmetrische werking)
- Boven-gedrag roept onder-gedrag op (complementaire werking)
- Onder-gedrag roept boven-gedrag op (complementaire werking)

Gedrag wordt op die manier gedeeltelijk **voorspelbaar**, het wordt gezien als een logisch antwoord op een ander gedrag. Gedragingen van mensen kunnen geobserveerd worden, tegenreacties kunnen hieruit afgeleid worden. Ofwel wordt identiek gedrag opgeroepen (in de samen-tegen as) ofwel wordt tegenovergesteld gedrag opgeroepen (in de boven-onder as).

WAT DENK JIJ?

Waar zou je jezelf voornamelijk plaatsen in de roos van Leary? Er bestaan verschillende online testen die jou een idee kunnen geven. Bedenk echter dat jouw positie in het model afhankelijk is van de context en van de tijd. Hou daarom één specifieke situatie voor ogen bij het invullen van de test.

<https://www.roosvanleary.com/test/>

1.6.3. Belang voor de HR-medewerker

De Roos van Leary toont dus dat gedrag tot op zekere hoogte voorspelbaar is en je het gedrag van ander in zekere mate kan sturen. Daarbij is hoe je iets zegt belangrijker dan wat je zegt. Als we willen dat de ander meewerkt, kunnen we onszelf medewerkend gedragen. Als we daarentegen willen dat de ander de leiding neemt, kunnen we onszelf volgend opstellen.

Iemand die **TEGEN-gedrag** vertoont (bijvoorbeeld een medewerker die weerstand toont of verwoordt) beantwoorden we heel bewust niet met tegengedrag omdat dit opnieuw tegengedrag uitlokt en we op die manier in een TEGEN-escalatie of machtsstrijd terechtkomen. De samenwerking komt steeds verder af te liggen. In de plaats daarvan

nemen we een SAMEN-positie in, we stellen met andere woorden samen-gedrag waardoor de kans groter wordt dat de andere eveneens zal evolueren naar een samen-positie en samenwerking opnieuw mogelijk wordt (SAMEN lokt immers SAMEN uit).

Iemand die bijna uitsluitend **ONDER-gedrag** vertoont, beantwoorden we niet met BOVEN-gedrag omdat hij of zij dan nog sterker ONDER-gedrag zal vertonen. We willen er immers toe komen dat die zelf verantwoordelijkheid opneemt. We gaan dus eerder onder-gedrag tonen en interventies doen die in dit veld thuishoren. Op die manier vergroot de kans dat de ander de leiding neemt en ook boven-gedrag zal vertonen.

Als HR-medewerker sta je in een andere positie dan andere medewerkers en leidinggevend. De essentie is dat de verhouding tussen beiden ongelijk is. De relatie is dus complementair. Daar is op zich niets mis mee zolang je je bewust bent van deze verschillen in positie én andere medewerkers als gelijkwaardig behandelt.

Als HR-professional moet je rekening houden met de belangen van de organisatie én met de belangen van de medewerkers. Daarin heb je een verbindende en empowerende rol. Het komt er steeds op neer goed in te schatten wat je wil bereiken en afhankelijk daarvan 'in het juiste kwadrant' te gaan staan.

Hoewel je een complementaire relatie hebt ten aanzien van medewerkers, zal je dus niet steeds vanuit complementariteit communiceren; ook symmetrische communicatie zal deel uitmaken van je relatie. Een HR-medewerker die bv. een veranderingstraject moet begeleiden zal het ene moment als een sterk leidersfiguur optreden (de verandering moet geïmplementeerd worden). Op andere momenten zal hij/zij luisteren naar de ervaringen van medewerkers en/of leidinggevend en hun eigen inbreng stimuleren.

1.7. Verbindende communicatie

1.7.1. Wat is verbindende communicatie?

Verbindende Communicatie werd ontwikkeld door Marshall Rosenberg, hij spreekt over **non-violent communication** wat in het Nederlandse taalgebied wordt vertaald naar geweldloze of verbindende communicatie. We hanteren hier de term verbindende communicatie omdat het ons in staat stelt echt contact te maken met de andere. Empathie, authenticiteit en openheid staan centraal.

Verbindende Communicatie rust op **vier pijlers**: Het begint met feitelijke observaties zonder oordeel, gevolgd door het uiten van gevoelens die deze observaties oproepen.

Daarna worden de onderliggende behoeften geïdentificeerd. Nu kan er een verzoek of vraag geformuleerd worden.

Deze vier pijlers komen doorheen de cursus aan bod. Zo leerde je al dat het niet evident is om waar te nemen zonder daar een oordeel aan te koppelen. In het hoofdstuk over luisteren leer je hoe je als luisteraar oor kunt hebben voor de **gevoelens en behoeften** van anderen. Ten slotte leer je in het laatste hoofdstuk hoe je feedback kunt geven en daarbij een **verzoek of vraag** kan formuleren. In het hoofdstuk rond assertiviteit leer je ten slotte hoe je kan opkomen voor je eigen behoeften.

Het gedachtengoed van Marshall Rosenberg wordt ingezet in verschillende domeinen waar communicatie een belangrijke rol speelt en waar al eens een conflict kan optreden. Denk maar aan onderwijs, gezondheidszorg, gezinnen en relaties. Marshall Rosenberg zelf bemiddelde in gezinnen maar ook in conflictgebieden in het Midden-Oosten en de Balkan.

1.7.2. Gevoelens en behoeften

In verbindende communicatie staan emoties en behoeften centraal. Wanneer je op een authentieke manier in gesprek wilt gaan met anderen is het belangrijk om je bewust te zijn van je eigen behoeften en die van de andere. **Een behoefte is iets dat jij nodig hebt om gelukkig te zijn en jezelf te kunnen blijven.** Voorbeelden hiervan zijn gelijkwaardigheid, liefde, veiligheid... Waar heb jij nood aan? Waar heeft de andere nood aan? En hoe kunnen jullie elkaar daarin vinden?

Volgens Rosenberg (2022) heeft **iedereen van ons een set van basisbehoeften**. Dat zijn kernelementen die je nodig hebt om een volwaardig leven te leiden en gelukkig te zijn. Ze zijn een voorwaarde om er te kunnen zijn voor anderen, zonder jezelf te verliezen. Het is een waardevolle oefening om voor jezelf op zoek te gaan naar jouw behoeften. Zo kom je tot een basislijstje dat voor jou een kompas kan zijn bij het nemen van beslissingen. Ze zijn een houvast bij het kiezen van een job, sturen je vakantieplannen en bepalen je boodschappenlijstje. Bovendien helpen ze je ook om voor jezelf op te komen zonder de mensen rond je te kwetsen.

Je basisbehoeften blijven doorheen je leven **min of meer constant**, al zal op bepaalde momenten die ene al wat meer aandacht krijgen dan de ander. Zo besef je pas hoe belangrijk een goede gezondheid is als jij of een dierbare ziek wordt of voel je de nood

aan vriendschap of liefde vooral op momenten van sterke emoties, wanneer je jouw successen of moeilijkheden met iemand wilt delen.

Er zit een **rechtstreekse lijn tussen je behoeften en gevoelens**, ze voeden elkaar. Want, zo schrijft Rosenberg, achter elk fijn gevoel schuilt een behoefte die voldoende aandacht krijgt. Minder aangename gevoelens verraden dan weer dat één of meerdere behoeften om aandacht schreeuwen. Dat is zo bij jezelf en natuurlijk ook bij de mensen rond je. Eens je deze link ziet, kan je je meer empathisch opstellen en wordt het makkelijker om assertiever te zijn en voor jezelf op te komen. Zo wordt verbindende communicatie, zonder agressie, mogelijk. In een goed gesprek kijk je verder dan de zichtbare emoties zoals woede, verdriet of vreugde. Wanneer iemand kwaad wordt, erken je dit gevoel en tracht je te onderzoeken wat er achter het gevoel schuilt. Hoe komt het dat de ander kwaad wordt?

Soms word je overvallen door een gevoel dat je niet meteen kan thuisbrengen. Reflecteren over je basisbehoeften helpt dan om je gevoel te benoemen en de achterliggende behoefte te traceren.

VOORBEELDEN

Je beseft dat je jezelf onvoldoende rust - en stiltemomenten hebt gegund waardoor je nu ongeduldig en prikkelbaar bent. Of je voelt ontgoocheling na een uitje met vrienden. Het was leuk en gezellig en toch mis je iets omdat je niet de kans kreeg een echt authentiek gesprek te voeren terwijl je vandaag echt verlangt naar verbinding.

Elk gevoel doet ertoe. Soms hebben we echter de neiging om minder aangename gevoelens weg te duwen, terwijl je er net veel uit kunt leren. Die gevoelens vertellen jou immers wat je nodig hebt. Rosenberg beschrijft dat iedereen een behoefte heeft om successen te vieren maar ook om te rouwen. Het is niet de bedoeling om gevoelens zoals verdriet, angst of boosheid te gaan wegduwen. Integendeel, die mogen er ook zijn want ze vertellen ons iets over onze behoeften. Ook als je ziet dat iemand het moeilijk heeft, kan je de neiging hebben om te gaan troosten, oplossingen te zoeken of rationele argumenten aan te dragen. Dit werkt vaak niet omdat je voorbijgaat aan de behoeften. Hoe je kan luisteren naar iemand, zonder meteen te helpen of troosten, leer je in het volgende hoofdstuk.

1.7.3. Van strategie naar behoefte

Ieder van ons ontwikkelt eigen strategieën om voldoende aandacht te geven aan de persoonlijke behoeften. En al blijven behoeften vrij constant en zijn ze voor een stuk universeel, de strategieën die we gebruiken, zijn dat niet. **Een strategie is de weg die jij kiest om je behoeften te vervullen.** Met andere woorden, hoe zorg je ervoor dat je krijgt wat je nodig hebt? Jouw strategie kan wisselen naargelang je leeftijd of je situatie. De mensen rond je kiezen misschien een andere strategie. Als je niet goed begrijpt waarom mensen op een bepaalde manier reageren of iets beslissen, kan je tot meer begrip komen door te bevragen vanuit welke behoefte ze dit doen.

VOORBEELDEN

De behoefte aan zekerheid uit zich onder andere in het streven naar een goed inkomen, weten dat je het einde van de maand de rekening kan betalen en dat je plannen kan maken voor de toekomst. Concreet wil dit zeggen dat je een zeker inkomen nodig hebt, hoe hoog dat inkomen moet zijn, is afhankelijk van persoon tot persoon. De strategie om voor een zeker inkomen te zorgen is voor iedereen anders. Je kan een studierichting kiezen die leidt naar een job met zekerheid. Of je kan ervoor kiezen om geen auto te kopen zodat je met een lager inkomen toch voldoende zekerheid hebt. Of je kan steunen op een rijke partner of ouders. Het zijn allemaal strategieën die voor die zekerheid zorgen.

Begrijp je niet waarom iemand met een klein budget toch graag een I-phone wil? Stel jezelf dan de vraag waarom hij of zij die zo graag zou willen. Welke behoeften zouden erachter kunnen schuilen? Ga in gesprek, zonder oordeel. Hoe je dat het best aanpakt, leer je in het volgende hoofdstuk.

Soms kunnen verschillende behoeften ook tegenover elkaar staan. Zo hebben de meeste mensen nood aan persoonlijke ontwikkeling en groei. Maar wie enkel een job kiest met oog op financiële zekerheid, kan de behoefte aan persoonlijke ontwikkeling uit het oog verliezen. Want wat doe je als je wel een redelijk inkomen hebt maar je talenten niet kwijt kan? Wat doe je als je elke dag met tegenzin naar het werk gaat maar toch dankbaar bent dat je die mooie auto kon kopen?

We kiezen niet altijd de meest efficiënte strategie, vaak kiezen we voor de makkelijkste weg. Zo hebben we allemaal **een lievelingsstrategie** waar we vaak onbewust op terug vallen. (Van Beveren, E. p 45)

VOORBEELDEN

Wanneer je je slecht voelt, kan je de neiging hebben om van dat gevoel weg te vluchten. Misschien vind je troost in eten, ga je series kijken of eindeloos scrollen op je telefoon. Deze handelingen helpen misschien even maar werken niet op de lange termijn omdat je niet kijkt naar de onderliggende behoeften. Wie zich eenzaam voelt, kan zich na dat vluchtgedrag net slechter voelen omdat er nog steeds geen echt contact is met anderen. Het is dan beter om te bouwen aan een sterk sociaal netwerk. Dat kost meer moeite dan die Netflix-serie maar is wel duurzamer.

Het is dus goed om verder te kijken dan snelle pleziertjes of materieel bezit en te kijken waar je echt nood aan hebt. **Sta daarbij ook stil bij de behoeften van anderen.** Kan een snel pleziertje of een impulsaankoop ook schade berokkenen aan anderen? Heeft de maaltijdbezorger die jou je comfortfood brengt, zelf een menswaardig inkomen? En wat met de buurvrouw die nood heeft aan een goede nachtrust, terwijl jij de muziek luider zet omdat je iets wilt vieren?

Het gevaar bestaat dat je behoefte en strategie met elkaar gaat verwarren. Geld, een job met prestige of de nieuwste I-phone zijn op zich geen behoeften. Ze zijn wel een strategie, een manier om aan je behoeften te voldoen. Geld geeft een antwoord op jouw behoefte aan veiligheid. Die job met prestige kan een antwoord zijn op je behoefte aan waardering of zelfontplooiing en achter de nieuwe I-phone kunnen behoeften schuilen als creativiteit en verbinding. Neem de telefoon, het geld of de job weg, dan zijn er nog veel andere manieren om waardering te krijgen. De behoefte blijft, de weg ernaar toe (de strategie) verandert.

In verbindende communicatie gaat het erom dat je een strategie kiest die past bij jou en geen schade berokkent aan anderen. **Je hebt dus oog voor de behoeften van jezelf én van de anderen.** Dat wil zeggen dat je op een assertieve manier kan opkomen voor wat jij belangrijk vindt maar ook je eigen noden eens opzij kan schuiven in het belang van de andere. Zet je altijd de andere op de eerste plaats, zonder aan jezelf te denken, dan

riskeer je ziekte of een burn-out. Zet je altijd je eigen noden op de eerste plaats, dan ben je egoïstisch en zal je moeilijk waardevolle relaties kunnen opbouwen. Wie voor HR Management kiest, doet dit vaak om iets te kunnen betekenen voor anderen in de context van werk. Het is dan ook een uitdaging om assertief te zijn en je eigen grenzen te bewaken. Hier oefenen we verder op in hoofdstuk 3.

1.7.4. Jakhals en Giraf

M. Rosenberg symboliseerde onze manier van communiceren aan de hand van twee dieren, de jakhals en de giraf. Deze beelden worden vaak gebruikt om het verhaal van geweldloze communicatie te vertellen aan kinderen. Het kan ook ons helpen om stil te staan bij de manier waarop we communiceren omdat je met dit beeld veel kan zeggen. (Archard, N., 2020, p.134-136)

De jakhals en de giraf communiceren beiden op hun eigen manier. We hebben allemaal een symbolische jakhals en giraf in ons. Dat is op zich niet verkeerd maar het is belangrijk om je te realiseren dat ze een impact hebben op onze communicatie.

De jakhals is kleiner dan de giraf, het dier heeft kortere poten en heeft daardoor minder zicht op het geheel dan de Giraf, die met zijn lange nek een wijds zicht heeft. De jakhals heeft scherpe tanden, hij bijt van zich af en kan zich ook letterlijk ergens in vastbijten. Hij is gewend aan machtsspelletjes en is erop uit om te winnen. Hierdoor houdt hij minder rekening met de andere en houdt hij vast aan zijn eigen gelijk. Hij ziet de wereld zwart-wit, iemand is goed of slecht, mooi of lelijk, vriendelijk of gemeen. De jakhals heeft enkel oog voor wat hij zelf wil en zal daar heel hard voor opkomen, zonder empathie voor de andere.

De giraf daarentegen heeft een groot hart en met zijn lange nek een overzicht over de hele situatie. Hij voelt en ziet wat er speelt bij de anderen en kan anticiperen op wat er komt. De giraf weet wat hij nodig heeft maar blijft ook oog hebben voor de behoeften van anderen. Hij luistert met empathie, toont interesse en stelt vragen.

Ieder van ons heeft een innerlijke jakhals en een giraf. Afhankelijk van de context, zal de ene of de andere het meeste aandacht krijgen. Wie moe, boos of hongerig is kan al sneller als een jakhals reageren. Ook wanneer waarden die voor jou heel belangrijk zijn, in het gedrang komen, heb je de neiging om als jakhals te reageren. Zie je dat bij iemand anders de jakhals overneemt, dan is het aan jou om met giraffenoren te luisteren naar de behoeften van de ander.

VOORBEELDEN

Wanneer je getuige bent van een racistische uitspraak of actie, kan je misschien geen begrip of empathie opbrengen en zal je oordelen en scherp reageren. Dit thema is dan zo belangrijk voor jou dat je je erin vastbijt en moeilijk kan loslaten. Het is belangrijk om je op dat moment bewust te zijn van je communicatie, te weten waarom je harder reageert. De jakhals wil jou immers iets vertellen over jouw behoeften aan rechtvaardigheid en signaleert dat het belangrijk is om je grenzen te bewaken.

Wie vaker aandacht schenkt aan de behoeften van de andere en daardoor zichzelf wat verloochent, geeft te veel ruimte aan de giraf. Je kijkt dan met een weidse blik naar wat anderen nodig hebben, waardoor je je eigen behoeften en noden uit het oog verliest. Dit vraagt veel energie, je geeft meer dan je terugkrijgt en geraakt emotioneel uitgeput. Zeker voor een HR-medewerker, die vaak in functie van anderen, de groep of het geheel van de organisatie handelt, is dat een valkuil. Vanuit je engagement en professionaliteit heb je de neiging om anderen op de eerste plaats te zetten.

De jakhals en giraf zijn niet alleen aanwezig in jouw communicatie met anderen. Ze **beïnvloeden ook jouw kijk op jezelf**. Wie als een jakhals naar zichzelf kijkt, velst al snel een oordeel over zichzelf. Je spreekt jezelf streng toe wanneer je fouten maakt, je bent heel kritisch voor jezelf en legt de lat hoog. Kijk je als een giraf naar jezelf, dan ben je mild voor jezelf. Je blijft de lat hoog leggen, maar stelt jezelf geen onhaalbare doelen. Het is voor jou ok om fouten te maken en je neemt de tijd om hieruit te leren.

1.7.5. Het juiste woord bij jouw gevoel

We maken een onderscheid tussen twee soorten gevoelens. Enerzijds zijn er gevoelens die horen bij behoeften die voldoende aandacht krijgen. Anderzijds zijn er gevoelens, die minder aangenaam zijn, die je voelt wanneer één of meerdere behoeften onvoldoende aandacht krijgen. We spreken niet over positieve of negatieve gevoelens omdat we geloven dat elk gevoel waardevol is en elk gevoel er mag zijn.

Gevoelens wanneer behoeften voldoende aandacht krijgen:

Aangedaan	Geïnteresseerd	Opgewonden
Aangemoedigd	Geïntrigeerd	Optimistisch
Aangenaam	Gelukkig	Plezierig
Actief	Gelukzalig	Prettig
Ademloos	Geraakt	Rustig
Alert	Geroerd	Sereen
Avontuurlijk	Gesterkt	Sprankelend
Bedaard	Gestimuleerd	Stil
Begeesterd	Geweldig	Stralend
Bekoord	Gloedvol	Teder
Belangstellend	Goedgemutst	Tevreden
Betrokken	Grandioos	Tomeloos
Bevlogen	Harmonieus	Trots
Bevredigd	Hartelijk	Uitbundig
Bezield	Hartstochtelijk	Uitgelaten
Blij	Heerlijk	Verbaasd
Bruisend	Hoopvol	Verbijsterd
Comfortabel	Ingenomen	Verbluft
Content	Jolig	Verfrist
Dankbaar	Kalm	Vergenoegd
Dolblij	Klaarwakker	Verrast
Energiek	Krachtig	Verrukt
Enthousiast	Kwiek	Vertrouwd
Erkentelijk	Levendig	Vervuld
Evenwichtig	Liefdevol	Verwachtingsvol
Extatisch	Luchthartig	Verwonderd
Exuberant	Monter	Verzadigd
Fantastisch	Nieuwsgierig	Voldaan
Geamuseerd	Ontroerd	Vredig
Geanimeerd	Ontspannen	Vreedzaam
Gebiologeerd	Open	Vreugdevol
Geboeid	Opgebeurd	Vriendelijk
Gedreven	Opgelucht	Vrij
Geestdriftig	Opgeruimd	Vrolijk

Gefascineerd	Opgetogen	Vurig
Geïnspireerd	Opgewekt	Waakzaam
Warm	Zachtmoedig	Zeker
zacht	Zalig	zelfverzekerd

Gevoelens wanneer behoeften niet voldoende aandacht krijgen:

Aarzelend	Smachtend	Verschrikkelijk
Achterdochtig	Futloos	Leeg
Afgemat	Geagiteerd	Lethargisch
Afgunstig	Gealarmeerd	Lui
Afkerig	Gedesillusionneerd	Lusteloos
Afwezig	Geërgerd	Machteloos
Akelig	Gefrustreerd	Mat
Alleen	gegeneerd	Melancholiek
Ambivalent	Geïrriteerd	Mismoedig
Angstig	Gekrenkt	Mistroostig
Apathisch	Gekweld	Moe
Bang	Gelaten	Moedeloos
Beangstigend	Gemeen	Naar
Bedroefd	Geprikkeld	Nerveus
Bedrukt	Gereserveerd	Nijdig
Beducht	Geschokt	Nostalgie
Beklemd	Gechoqueerd	Nuchter
Beroerd	Gespannen	Onaangedaan
Berouwvol	Gestrest	Onaangenaam
Beschaamd	Getergd	Onbeheerst
Beschroomds	Giftig	Onberoerd
Bevreesd	Hatelijk	Ongeduldig
Bezorgd	Hulpeloos	Ongedurig
Bitter	Hunkerend	Ongelukkig
Boos	In tweestrijd	Ongemakkelijk
Breekbaar	Jaloers	Ongerust
Chagrijnig	Knorrig	Onrustig
Depressief	Koel	Ontgoocheld

Doodsbang	Kokend	Onthutst
Duf	Koud	Ontmoedigd
Eenzaam	Kriegelig	Ontsteld
Ellendig	Kwaad	Ontstemd
Furieus	Lamlendig	Ontzet
Onverschillig	Lauw	Onveilig
Onzeker	Somber	Verslagen
Op je hoede	Teleurgesteld	Verstoord
Opgefokt	Terneergeslagen	Vertwijfeld
Opgelaten	Treurig	Verveeld
Overstuur	Triest	Verward
Overweldigd	Uitgeput	Vijandig
Paniekerig/in paniek	Verbaasd	Vol smart
Passief	Verbijsterd	Walgelijk
Perplex	Verbitterd	Wanhopig
Pessimistisch	Verbluft	Wantrouwig
Pijnlijk	Verbolgen	Warrig
Prikkelbaar	Verdrietig	Weifelend
Raar	Verlamd	Woedend
Rancuneus	Verlangend	Wraakzuchtig
Razend	Verlaten	Zenuwachtig
Rusteloos	Verlegen	Ziedend
Sceptisch	Verloren	Zorgelijk
Schuldig	Vermoeid	Zwaarmoedig
Slaperig	Verontrust	Zwartgallig
	Verrast	

1.7.6. Het juiste woord bij jouw behoefte

Autonomie

Dromen, doelen en waarden kiezen.

Kiezen hoe we die dromen, doelen en waarden willen verwezenlijken.

Onderlinge afhankelijkheid

Acceptatie

Begrip

Bijdragen aan de verrijking van het leven (door je talenten te gebruiken)

Fysieke behoeften

Aanraking
Bescherming tegen ziektekiemen en
andere gevaren
Beweging, lichaamsoefening
Lucht
Onderdak
Rust
Seksuele expressie
Voedsel
Water

Integriteit

Authenticiteit
Creativiteit
Zelfrespect
Zingeving

Welzijn

Harmonie
Inspiratie
Orde
Schoonheid
Vrede

Eerlijkheid

Empathie
Erkenning
Geborgenheid
Gemeenschapszin
Liefde
Nabijheid
Respect
Steun
Vertrouwen
Waardering
Warmte

Vieren en rouwen

Vieren: stilstaan bij het leven
Rouwen: stilstaan bij verlies

Spel

Humor
Plezier

2. HOOFDSTUK 2 – LUISTEREN

2.1 Inleiding

Luisteren is aandacht geven, iemand de tijd gunnen om de juiste woorden te vinden om zijn gedachten, gevoelens en behoeften te verwoorden. Luisteren is je eigen mening opzij schuiven, geen oordeel vormen of advies geven. Mensen met (hulp)vragen verwachten van jou geen pasklare antwoorden, ze willen gehoord worden, de kans krijgen om hun verhaal te vertellen.

Als HR-medewerker bepaalt je vermogen om kwaliteitsvol te luisteren in grote mate je professionaliteit. Luisteren is - bij wijze van spreken – **je belangrijkste competentie**. Leren luisteren is levenslang leren. Je blijft erin groeien, je luistervaardigheid staat soms onder druk. Kortom, het is een vaardigheid die je nooit helemaal onder de knie hebt.

In dit hoofdstuk gaan we op zoek naar het fundament, de betekenis en de kunst van kwaliteitsvol luisteren. Wat stuurt het luisteren? Welke aspecten van onze eigenheid verhinderen het echte luisteren, hoe wordt onze aandacht gekaapt (binnenkant), wat is een luisterhouding (buitenkant)? Hoe worden we vaardige luisteraars?

2.1. Luisteren begint al voor je luistert: de grondhouding!

Hoe we luisteren is het resultaat van vele factoren: met welke bril kijken we naar de ander en de wereld, hoe worden we beïnvloed door onze omgeving, de tijdsgeest waarin we leven? Hoe wordt er naar ons geluisterd?

Luisteren hebben we altijd al gedaan, in de verschillende betekenissen van het woord. Het is een deel van onze grondhouding. Onze grondhouding stuurt ons gedrag, ten aanzien van anderen, ten aanzien van gebeurtenissen.

Als HR-medewerker bouwen we aan vertrouwensrelaties met medewerkers, leidinggevendenden, externe contacten, sollicitanten,... en daar hoort een grondhouding bij, gekenmerkt door **interesse & verwondering, onvoorwaardelijke acceptatie, empathie en echtheid**. Deze aspecten zijn met elkaar verweven en onlosmakelijk verbonden. Kenmerkend voor de grondhouding is dat we ze niet aan- of uit kunnen zetten. We kunnen ons wel bewust worden van deze aspecten. Pas dan is er groei en ontwikkeling van een professionele grondhouding mogelijk.

Belangrijk is dat je de grondhoudingen in een juiste 'hoeveelheid' kan inzetten. Niet te veel en niet te weinig. Je zoekt naar een evenwicht tussen afstand en nabijheid. Je bent nabij maar niet te veel (te betrokken) en niet te weinig (te afstandelijk). Deze betrokkenheid stem je telkens weer af op de doelgroep, de vraag en wordt ook beïnvloed door jezelf en door het bedrijf of de organisatie waarin je werkt (De Ganseman, e.a. 2023).

2.1.1. Luisteren vanuit interesse en verwondering

Als luisteraar ben je oprecht geïnteresseerd in de ander, zijn beleving, emoties en ideeën. Je treedt de ander tegemoet met open geest en blik. Zoals je tijdens een reis naar nieuwe bestemmingen **onbevangen en nieuwsgierig** je omgeving gadeslaat met al je zintuigen.

Geleid door je verwondering stel je je **onwetend, vragend en explorerend** op, je bent **oprecht benieuwd** naar de ander. Je vraagt je af hoe de ander tegen de werkelijkheid aankijkt, hoe hij denkt, voelt, welke dromen hij heeft, welke behoeften er voorop staan... Pas wanneer je (tijdelijk) bewust afstand neemt van je zelf, kan je openstaan voor de ander.

Onthoud **de metafoor van de bril**: we kijken altijd door een bril naar de ander en de werkelijkheid. De kleur van onze bril wordt bepaald door wie we zijn. Pas wanneer we ons bewust zijn van onze bril kunnen we proberen te kijken door de bril van de ander.

Vaak voelen we de behoefte de andere meteen te helpen door een oplossing te zoeken of een advies te geven (reddersreflex). Wanneer je luistert vanuit interesse en verwondering is dit echter niet aan de orde.

Mutual inquiry: de kunst van het luisteren vanuit interesse en verwondering oefenen in een tweegesprek al wandelend. 'Hoe gaat het?' kan een startvraag zijn. Een gesprek van hart tot hart.

2.1.2. Luisteren vanuit onvoorwaardelijke aanvaarding

Je bent niet enkel geïnteresseerd in en verwonderd over de ander, luisteren vanuit aanvaarding of acceptatie houdt in dat je - zonder oordeel over de persoon - kan toelaten wat de ander denkt, voelt en zegt. Ook datgene wat vreemd is, wat we niet begrijpen of wat ons tegen de borst stuit, beluisteren we met open geest en acceptatie. Het

aanvaarden van de ander is niet aan voorwaarden gekoppeld, vandaar de toevoeging van het woord 'onvoorwaardelijk'. De ander mag er helemaal zijn, zijn unieke zelf met alle emoties en gedachten hebben bestaansrecht.

VOORBEELDEN

Een persoon die verdriet heeft, mag verdriet hebben. Een persoon die zich schuldig voelt, mag zich schuldig voelen. Een persoon die zichzelf te dik vindt, mag zichzelf te dik vinden. Een persoon die van zichzelf vindt dat hij niets goed kan doen, mag van zichzelf vinden dat hij niets goed kan doen...

Een ander ten volle toelaten is lastiger dan je denkt: we voelen snel de neiging om te helpen, te overtuigen, te ontkennen omdat ons eigen referentiekader (of bril) in de weg zit. Ideeën en meningen van de ander die indruisen tegen basisrechten of mensenrechten kunnen ervoor zorgen dat het accepteren van de ideeën van de ander heel lastig is. Om hiermee om te kunnen gaan is **reflectie** (om ons bewust te worden van) over het eigen denken, voelen en handelen erg belangrijk.

Mag de ander dan jouw grenzen overtreden, jou agressief benaderen of jou onder druk zetten? Uiteraard hoeven we dit niet te aanvaarden omdat we een onderscheid maken tussen het gedrag dat iemand stelt en de persoon die dit gedrag stelt. Het is mogelijk een persoon te aanvaarden en het tegelijkertijd niet eens te zijn met het gedrag dat die persoon stelt. Ook alles in jou heeft bestaansrecht. Ook jij mag er helemaal zijn. De ander accepteren wilt niet zeggen dat je de behoeften en gevoelens van jezelf moet wegduwen.

2.1.3. Luisteren met empathie

Met interesse en verwondering luisteren en luisteren vanuit onvoorwaardelijke aanvaarding is onvoldoende wanneer we niet bereid zijn om iets te voelen van wat de ander voelt of denkt. Dit **kijken en voelen vanuit het referentiekader van de ander** wordt empathie genoemd.

2.2.3.1. *Wat is empathie?*

Empathie is de kunst je in je verbeelding te verplaatsen in de gedachten van andere mensen, daardoor hun gevoelens en standpunten te begrijpen en je er in je handelen door te laten leiden (Krznaric, R., 2014)

Empathisch luisteren wil zeggen dat je zodanig luistert dat je de wereld door de bril van de ander bekijkt. Je probeert te begrijpen wat de ander voelt, denkt, belangrijk vindt enzovoort. Tegelijkertijd ben je je bewust van je eigen bril waardoor je naar de wereld kijkt. Bij empathie gaat het over de poging om door de ogen van de ander te kijken, wetende dat dit in realiteit nooit helemaal kan (R. Sennet, 2011)

“Empathie vereist dat we onze volle aandacht richten op de boodschap van de ander, dat we anderen de tijd en ruimte geven die ze nodig hebben om zichzelf volledig te uiten en zich **begrepen** te voelen.” (Rosenberg, 2017, p. 104). Je gebruikt niet alleen je oren maar ook je ogen en je hart, schrijft Stephen Covey (2020).

Kijk en herbekijk [Brene Brown's \(2013\) filmpje over empathie](#)

2.2.3.2. *Kenmerken van luisteren met empathie*

Luisteren met empathie maakt je kwetsbaar omdat het noodzakelijk is om je open te stellen en je te laten raken. Je vraagt je voortdurend af hoe de ander zich voelt, hoe de ander denkt. Door aandachtig waar te nemen wat zich aan jouw binnenkant afspeelt terwijl je luistert naar het verhaal van de ander, krijg je een idee van wat zich mogelijk afspeelt aan de binnenkant van de ander. Zo ontstaat **connectie of verbinding**. “We can only create a genuine empathic connection if we are brave enough to really get in touch with our own fragilities” (B. Brown, 2016)”

Luisteren met empathie is een evenwichtsoefening tussen afstand en nabijheid. Het is voldoende betrokken zijn en geraakt worden om verbinding te maken en het is voldoende afstand nemen om niet samen te vallen met de ander. Of anders gezegd: je te laten raken zonder overspoeld te worden. Empathie situeert zich als het ware op een continuüm tussen apathie aan de ene kant (veel afstand, je niet laten raken, onverschilligheid, een muur optrekken, ...) en medelijden aan de andere kant (overspoeld worden, geen afstand nemen, samenvallen met de persoon, vanuit je eigen perspectief voelen, ...).

Luisteren creëert pas verbinding wanneer empathie getoond wordt. Als je aan de ander uitdrukt (verbaal en non-verbaal) wat je meent te voelen en meent te begrijpen dan voel je niet alleen empathie maar dan toon je ook empathie. Uiteraard kan je de ander nooit volledig aanvoelen en begrijpen. Net omdat je iemand anders bent, is het wellicht nooit mogelijk om een ander volledig te begrijpen. Het blijft een begrijpen-bij-benadering. Daarom toon je empathie steeds op een **voorzichtige, explorerende en vragende manier**:

- Ik voel precies boosheid ... (intonatie gaat omhoog)?
- Voel ik verdriet bij jou, klopt dat?
- Iets in jou voelt zich afgewezen?
- Als ik je hoor, dan lijkt het alsof je tegen een muur botst...?
- Als ik je goed begrijp, vind je het lastig om zo te denken...
- (En niet: 'ik begrijp jou', want dan zeg je wel dat je de ander begrijpt maar dan toon je het niet; spreek dus uit wat je meent te begrijpen, meent te voelen)

Door empathie uit te drukken en te tonen spoor je de ander aan om stil te staan, om te voelen en na te denken, de juiste woorden te vinden. Je zet de ander aan om de eigen gevoels- en gedachtewereld verder te exploreren. Hierdoor krijgt een gesprek meer diepgang. Door empathie uit te drukken **voelt de ander zich begrepen** of ervaart hij op zijn minst dat de ander moeite doet om hem of haar te begrijpen. Het is net deze ervaring van 'het-zich-begrepen-voelen' die cruciaal blijkt te zijn in een veranderingsproces.

2.2.3.3. Worden we empathisch geboren?

Evolutiebiologen (Frans De Waal, 2010) toonden recent aan dat wij sociale dieren zijn - net zoals primaten - en van nature empathisch en coöperatief zijn. Neurowetenschappers kwamen erachter dat, als het *empathische circuit* beschadigd is, we andermans gevoel niet meer kunnen begrijpen. Kinderpsychologen vertellen ons dat zelfs driejarige peuters in staat zijn te voelen vanuit het perspectief van de ander.

Volgens Simon Baron Cohen (2011) is **het vermogen tot empathie één van de grote verborgen talenten die nagenoeg elk mens bezit** ook al maken we er niet altijd gebruik van. Slechts 2% van de mensheid zou geen enkele mate van empathie vertonen.

Hoe kunnen we dan ons empathisch potentieel aanboren? Na uitvoerig onderzoek formuleert Krznaric (2014) 6 gewoonten van hoogempathische mensen die ons kunnen helpen om dit empathisch vermogen optimaal aan te spreken:

<https://www.youtube.com/watch?v=G9jC1ThqTNo>

Wist je dat je van lezen meer empathisch wordt? Het boek Tonio van A.F.Th. van der Heijden (2016) geeft een aangrijpende inkijk in het leven van ouders die hun kind verloren in het verkeer. De politierechter P. D'Hondt verplichtte ooit een wegpiraat om het te lezen, als deel van zijn straf. [Je kan hier meer lezen over het empathisch effect van lezen.](#)

Empathisch vermogen kan je gedurende je hele leven ontwikkelen dankzij de plasticiteit van onze hersenen. **Oefening baart kunst.** Hier is ook een rol weggelegd voor het onderwijs. Onderwijsdeskundigen onderschrijven dat empathische vaardigheden naast leren lezen, schrijven en tellen een centrale plaats verdienen in het leerplan van lager onderwijs.

2.2.3.4. Is empathie altijd goed?

Ons empathisch vermogen optimaal oefenen komt onze relaties en onze creativiteit ten goede en kan leiden tot fundamentele maatschappelijke en politieke verbeteringen (R. Krznaric, 2014). Als we elkaar beter leren begrijpen dan kunnen maatschappelijke problemen gemakkelijker opgelost worden.

Op het niveau van de persoonlijke verhoudingen is empathie zeker wenselijk, maar het is **geen wondermiddel** waarmee we alle maatschappelijke problemen kunnen oplossen. Een zekere onverschilligheid is gewenst en soms zelfs bittere noodzaak, schrijft Ignaas Devisch (2017). Onze empathische gevoelens schieten tekort als het gaat over een rechtvaardige verdeling van middelen en toegang tot rechten. Om een gelijke behandeling en rechtvaardige verdeling te waarborgen hebben we nood aan wetten en procedures die onvoorwaardelijk worden toegepast.

2.1.4. Echtheid

Je luistert op een **authentieke en onbevangen** manier, vanuit oprechte interesse en verwondering, vanuit aanvaarding en empathie maar je speelt geen rol als luisteraar. Je doet je niet anders voor. Je faket geen luisterhouding en betrokkenheid.

Goed luisteren is niet het resultaat van een set aan vaardigheden die je weet in te zetten. Goed luisteren is **een tweede natuur**. Je toont je zoals je bent, je verdoezelt niet maar je bent **transparant**.

Echtheid gaat ook over wat je deelt en wat niet. Echtheid is echter niet gelijk aan alles zeggen wat je denkt. Je kiest bewust wat je deelt met de andere en wat je beter voor jezelf houdt. Die keuze maak je in functie van je gesprekspartner en de doelstellingen van een gesprek. Wie hierin een goed evenwicht kan vinden en zich authentiek opstelt, zal sterkere relaties kunnen uitbouwen.

Ook in het portfolio dat je maakt voor dit vak, vragen wij jou om je authentiek op te stellen. Doorheen de oefeningen sta je stil bij je communicatie en de relaties die je opbouwt. Je kiest hier bewust wat je wilt delen met je docent en wat niet. De reflecties ondersteunen jouw leerproces en geven je docent een inkijk in jouw persoonlijke groei. Dat maakt het de moeite waard om je open te stellen en jezelf te tonen. Toch mag je hier je eigen grenzen bewaken. Misschien kies je ervoor om een reflectie niet te delen met je docent en voor jezelf te houden omdat je die te persoonlijk vindt. Dat kan, de reflectie blijft even waardevol in jouw leerproces.

2.2. Luisteren: de binnenkant

2.2.1. Aandacht – focussen

Luisteren, zo stelt Egan (2012) is niet iets wat zomaar gebeurt. Luisteren vraagt een grote inspanning die start met **het richten van je aandacht**. Je bent niet met andere zaken bezig (vb. met je agenda, met wat je straks zal eten, met je avondactiviteit, met je eigen problemen, met je eigen mening, met je eigen emoties...). Je richt je aandacht in het hier en nu op de ander.

Als je dit moeilijk vindt, is het een goede oefening om je gedurende enkele minuten op je ademhaling te concentreren. Je ademhaling vormt de brug tussen 'binnen' en

‘buiten’. Door je op je ademhaling te richten (en ze te volgen zonder er iets aan te veranderen) breng je je gedachten terug naar het hier en nu. Steeds opnieuw zullen je gedachten afdwalen want dat overkomt iedereen. Aandacht kan je leren, het werkt zoals een spier. Probeer steeds je gedachten terug naar het hier en nu te brengen. Dat je afgeleid was hoeft je niet verbergen, het overkomt iedereen, je kan je hiervoor excuseren.

2.3.1.1. Aandachtscrisis

De digitale revolutie gaat razendsnel, het kleurt steeds meer onze tijdsgeest. De mogelijkheden zijn ongekend, de gevolgen onvoorzien. Wetenschapslui en cultuurfilosofen spreken van een aandachtscrisis: **smartphones kapen ons concentratievermogen**, niet in het minst bij jongeren. De schermgeneratie - jongeren die opgroeien met voortdurende digitale afleiding - trainen onvoldoende hun vermogen om aandacht te geven (Dirksen, 2021).

“Online circuleert de term ‘**Tiktok-brein**’: hersenen die zo gewend zijn geraakt aan een overaanbod aan filmpjes – die vaak ook hooguit een minuut duren – dat ze amper nog in staat zouden zijn om voor langere tijd gefocust te blijven. ‘Ik spreek liever over een brokkelbrein’, zegt neuropsychiater Theo Compernelle. ‘Ook andere sociale media of de voortdurende afleiding door piepjes op een smartphone leiden tot een brein dat niet langer in staat is om doelgericht en ononderbroken aandacht te geven.’ Laat dat nu net cruciaal zijn om te kunnen studeren en bij te kunnen leren.” (Engels, 2023). En om te kunnen luisteren!

Bovendien stelt Kate Murphy (2019) dat ons onvermogen om aandachtig te luisteren, als gevolg van de digitale overprikkeling, **ons eenzaam maakt en geïsoleerd**. Laten we de kunst van het luisteren teloorgaan of worden we weer baas over onze aandacht? Betekent dit de strijd aangaan met de afleiding van de smartphones en andere digital stimuli? Nederland en Scandinavië lanceren alvast drastische initiatieven, zoals het verbod van telefoons, tablets en zelfs laptops op school.

Dus als mensen **niet luisteren of gebrekkig luisteren**, dan heeft dit vaak te maken met het al dan niet richten van de aandacht. Volgende factoren kunnen het richten van de aandacht beïnvloeden: de digitale tijdsgeest, omgevingsaspecten, fysieke behoeften (honger, vermoeidheid), stress, ... Deze factoren maken dat er maar half wordt geluisterd

en dat niet alle aandacht op de ander gericht is. Egan (2012, p155-156) onderscheidt een aantal vormen van gebrekkig luisteren, namelijk luisteren met een half oor of luisteren als een taperecorder.

2.3.1.2. Luisteren met een half oor

Omstandigheden zorgen ervoor dat we soms **doen alsof we luisteren** en daarom slechts oppervlakkigheden of enkel de feiten horen. De essentie of de kern van het verhaal van de ander gaat dan aan ons voorbij.

VOORBEELDEN

Mijn aandacht wordt afgeleid door de stress voor een examen waardoor ik slechts met een half oor luister naar het verhaal van een vriendin die ik tegenkom in de metro. Of tijdens een receptie luister ik met een half oor naar mijn gesprekspartner omdat ik probeer een gesprek te volgen van iemand verderop die me boeit.

2.3.1.3. Luisteren als een taperecorder

Luisteren is werken. Het volstaat niet om de boodschap te horen. Luisteren betekent ook **decoderen, begrijpen, laten doordringen wat de ander probeert te zeggen**. Als luisteraar ben je niet volledig aanwezig in het gesprek wanneer je – als een papegaai - perfect kan herhalen wat de ander vertelde maar de moeite niet doet om de boodschap te vatten.

“Het grootste probleem in communicatie is dat we niet luisteren om te begrijpen, maar dat we luisteren om te antwoorden.” (S. 2020, 1989)”

Als luisteraar gebruiken we de luistertijd soms als voorbereidingstijd voor het formuleren van een antwoord of opmerking, met het jammerlijk gevolg dat we maar half luisteren. We zijn ingenomen met onszelf, we hebben schrik dat het gesprek stilvalt. Een stilte betekent geen slecht gesprek. Een stilte geeft tijd om te verwerken wat werd gezegd, een stilte geeft ruimte om bij te sturen. Stiltes zijn heilzaam.

Soms zit ons eigen ego in de weg om te luisteren en is het luisteren slechts wachten op het moment om ons eigen verhaal te lanceren.

2.2.2. Verwerken wat je hoort

Terwijl de ander aan het vertellen is, verwerk je tegelijkertijd wat je hoort (of meent te horen). Je vraagt je voortdurend af wat de ander jou wil vertellen of wat de ander wil dat jij begrijpt. We zagen reeds in het eerste hoofdstuk dat dit een ingewikkeld proces is waar vaak **ruis of storingen** aan vasthangen. Wat de ander precies denkt of voelt (de binnenkant dus) moet door die ander naar buiten worden gebracht (met kans op ruis). Wat de ander vervolgens uitdrukt, moet door ons waargenomen en geïnterpreteerd worden. Tweerichtingsverkeer dus. Tweemaal ruis!

Hoor ik wat jij zegt? Om er zeker van te zijn dat we de ander goed begrijpen, zullen we dus regelmatig moeten checken of wat we menen te begrijpen ook datgene is wat de ander wil dat we begrijpen. Al te vaak wordt ervan uitgegaan dat we de ander zondermeer begrijpen met vele misverstanden tot gevolg.

Als verteller druk je een ervaring uit op 3 niveaus: gedrag, gevoelens en gedachten. Samen worden deze 3 niveaus de **3 G's** genoemd.

Gedrag: Wat gebeurde er? Wat heb je meegemaakt? Dit wordt het feitelijk niveau of het niveau van het gedrag genoemd.

Gevoel: Non - verbaal toon je een emotie over wat de ervaring met je deed. Dit wordt het niveau van het gevoel en de behoefte genoemd.

Gedachten: Tot slot druk je de manier uit - verbaal of non-verbaal - waarop je tegen de zaken aankijkt, wat je mening of visie is.

VOORBEELD

Gedrag: Vorige week zat ik 2,5u op een stilstaande trein, op weg naar de campus om een examen af te leggen.

Gevoel: Ik voel verontwaardiging, stress en angst. Ik rol met mijn ogen.

Gedachten: Reizen met de trein is misschien beter voor het klimaat maar kan flink stikken in de wielen steken.

2.2.2.1. Gedrag

Dit niveau houdt alles in wat kan worden waargenomen of wat geobjectiveerd kan worden (videocheck: betekent wat een meettoestel of camera kan registreren); wat zich m.a.w. aan de buitenkant bevindt, de ijsberg boven de zeespiegel. Het gaat over wat mensen doen en zeggen en over de context waarin dit zich afspeelt.

In dagelijkse conversaties komt dit niveau uitgebreid aan bod: we zijn met z'n allen getraind om te luisteren naar dit niveau, om vragen te stellen op dit niveau (wat zei ze? waar waren ze? om welk uur kwamen ze? ...) en om op dit niveau in te gaan. We denken bijgevolg al snel dat we begrijpen wat de ander wil zeggen als we geluisterd hebben naar de feiten.

Als verteller voelen we ons zelden beluisterd wanneer enkel op dit feitelijk niveau wordt ingegaan. De twee andere niveaus dringen zich op!

2.2.2.2. Gevoelens

“Achter elke boodschap, staat een individu met onvervulde behoeften die ons vraagt om een bijdrage te leveren aan zijn of haar welzijn. Als we met dit bewustzijn naar een boodschap luisteren, zullen we ons nooit in onze menselijke waarde aangetast voelen door wat anderen tegen ons zeggen.” (Rosenberg, 2022, p. 111)

De woorden van de andere kunnen ons raken, soms zelfs kwetsen. Door met mildheid naar de andere te luisteren en ook te luisteren naar de gevoelens die verborgen liggen achter de woorden van de andere, vermijden we die kwetsuren. Want die uitspraak vertelt veel over de onvervulde behoeften van de ander.

Praten over gevoelens is niet evident. Het vraagt training, je moet je kwetsbaar durven op te stellen én je moet de juiste woorden vinden. En dat laatste is volgens Marshall B. Rosenberg (2017) vaak een probleem. **Onze woordenschat is immers beperkt** voor het uiten van emoties. Dit komt onder andere omdat we er te weinig ruimte aan geven in de opvoeding van kinderen en jongeren. Hij pleit ervoor te werken aan een grotere woordenschat voor het uiten van onze gevoelens. Blij, bang, bedroefd en boos zijn de 4 basisemoties maar uiteraard zijn er ontelbare varianten. Als HR-professional zal je in gesprekken vaak samen op zoek gaan naar de juiste woorden voor gevoelens en behoeften. Een rijke woordenschat is een stapje voor! Het overzichtje op pagina 43 kan jou daarbij helpen.

Wist je dat veel lezen niet alleen je empathisch vermogen vergroot maar jou ook een grotere woordenschat geeft. Nog een reden om in een goed boek te duiken!

We hebben niet alleen een beperkte woordenschat aldus Rosenberg, we uiten onze mening of onze gedachten onder het mom van een gevoel. We (mis)gebruiken de woorden 'voelen' of 'het gevoel hebben' zonder daarmee een daadwerkelijk gevoel uit te drukken maar wel een mening of een gedachte. We spreken over **pseudogevoelens** wanneer gevoelens de vorm aannemen van een interpretatie van het gedrag van de ander. Ook hier wordt het werkelijk gevoel niet geuit.

VOORBEELDEN

- *Ik heb gevoel dat ik constant beschikbaar moet zijn.* In feite is dit een gedachte of een overtuiging. 'Ik denk dat ik constant beschikbaar moet zijn' is beter verwoord. De gevoelens die hiermee kunnen samenhangen, zijn: leeg, overbevraagd, uitgeput...
- *Ik heb het gevoel dat het zinloos is.* Dit is een mening. Je kan beter zeggen: 'ik denk dat het zinloos is.'
- *Ik heb het gevoel dat mijn baas me manipuleert* is ook een gedachte: je denkt immers dat je baas je manipuleert. Je voelt je onveilig, je voelt wantrouwen, ...
- *Ik voel me genegeerd.* Hiermee bedoel je eigenlijk: de ander negeert mij (gedrag) waarbij je aan het gedrag van de ander een **interpretatie** koppelt. Eigenlijk voel je je klein, onbelangrijk en machteloos.

Ook deze woorden drukken pseudogevoelens uit: aangevallen, afgewezen, bedreigd, bedrogen, gebruikt, gedwongen, gehinderd, geïntimideerd, gekleineerd, gekoeioneerd, gemanipuleerd, gepasseerd, geprovoceerd, gewantrouwd, in de steek gelaten, in een hoek gedrukt, klemgezet, misbruikt, miskend, neerbuigend behandeld, niet gehoord, niet gesteund, niet gezien, onder druk gezet, ongewenst, over het hoofd gezien, overvraagd, platgewalst, verkeerd verstaan, verlaten, vernederd, verraden, verwaarloosd... (Rosenberg, 2022, p55).

2.2.2.3. *Gedachten*

Dit niveau komt overeen met mentale activiteiten en constructies, we situeren ze vaak in ons hoofd of onze hersenen: wat we van iets vinden, wat onze mening is, welke ideeën we hebben, wat we belangrijk vinden, wat onze waarden zijn, onze motieven en overtuigingen, waarvan we dromen, welke afwegingen we maken... Opgepast, we weten dat onze gedachten zich niet zelden als gevoelens verpakken. We doen er goed aan ons **zo helder mogelijk** uit te drukken en gedachten als gedachten en gevoelens als gevoelens te verwoorden.

2.2.2.4. *Samengevat*

Verwerken wat we horen betekent luisteren op elk van deze niveaus, gedrag, gevoelens en gedachten. In een gesprek switch je als verteller meestal tussen de verschillende niveaus waardoor het voor de luisteraar niet makkelijk is om deze te onderscheiden van elkaar. Op het niveau van de feiten hebben we geen extra training nodig; op vlak van de gevoelens en de gedachten des te meer. **Onthoud dat een verteller zich pas echt begrepen voelt wanneer naar de drie niveaus wordt geluisterd.**

2.3. Luisteren: de buitenkant

Goed luisteren is een activiteit die zich aan de binnenkant afspeelt: het richten van de aandacht, focussen en het verwerken van wat je hoort zijn mentale activiteiten. Maar tegelijkertijd is er ook aan je buitenkant werk aan de winkel: **tonen dat je luistert, non-verbaal en verbaal.**

2.3.1. Non-verbaal luisteren

Non-verbaal toon je dat je luistert door:

- een **open en ontspannen lichaamshouding** aan te nemen,
- een zachte, vriendelijke **gezichtsuitdrukking** te tonen
- je naar de ander toe te wenden en te focussen,

- **oogcontact** te maken en te onderhouden,
- af en toe te knikken en te 'hmmm-en',
- stiltes te respecteren,
- iemand te laten uitspreken.

Je non-verbale inspanningen hebben een positief effect: de verteller merkt je aandacht en interesse bij je op en voelt zich aangemoedigd om zijn verhaal te doen.

WAT DENK JIJ?

Hoe toon je op sociale media dat je luistert?

Hoe toon je empathie tijdens een gesprek via chat?

2.3.2. Verbaal luisteren

De basisregel is dat je **aansluit bij datgene wat de persoon vertelt**: je begint niet over iets anders, je bekijkt het thema niet van de andere kant, je brengt geen ander perspectief in. Je zoekt aansluiting bij datgene wat op dit moment bovenaan ligt bij de verteller.

We gaan er te gemakkelijk van uit dat we **echt begrijpen wat de ander zegt**. Nochtans treden we de ander tegemoet met onze eigen bril (ons mens- en wereldbeeld, onze voorgeschiedenis, eigen ervaringen) waardoor het risico bestaat dat we een andere betekenis geven aan de woorden of non-verbale signalen die door de verteller worden uitgesproken of getoond. Ook de verteller verliest bij het onder woorden brengen van gedachten, feiten en emoties, belangrijke informatie.

VOORBEELDEN

Wat betekent schaamte voor mij? Mijn antwoord vandaag zal verschillen van mijn antwoord 10 jaar geleden en ook met het antwoord van anderen. Schaamte is nl. een breed en cultureel interpreteerbaar begrip.

Concretiseren kan ons helpen, dat doe je door te parafraseren en krachtige vragen te stellen. Dit zorgt ervoor dat we de verteller correct en helder begrijpen. Het helpt ook de verteller zichzelf beter uit te drukken.

Misschien is het belangrijkste bij luisteren te horen wat er niet wordt gezegd?

2.3.2.1. Parafraseren: begrijp je wat de ander wilt zeggen?

Parafraseren is kernachtig (de essentie) en met je eigen woorden, objectief en zonder toevoegingen op het juiste moment toetsen of je de ander goed begrepen hebt.

Parafraseren heeft een **dubbele functie**: enerzijds check je als luisteraar of je de ander goed begrepen hebt en anderzijds nodig je uit tot verdere exploratie van wat de ander precies denkt en voelt. Parafraseren is een wisselwerking die zich meermaals herhaalt in een gesprek. Door te parafraseren laat je zien dat je de ander wil begrijpen en druk je dus empathie uit.

Parafraseren kan **misverstanden voorkomen**. Door in eigen woorden samen te vatten wat we menen te begrijpen voegen we ook iets toe van onszelf (onze bril), van onze eigen kijk, van ons eigen gevoel, van ons eigen referentiekader. Het kan bijna niet anders. De luisteraar is immers geen robot of machine. Soms voelen we de ander perfect aan en op andere momenten is de afstand groot en het water diep om de ander te begrijpen. Met parafraseren nodig je de ander uit om mee uit te zoeken wat wel gedacht of gevoeld wordt. Ook Rosenberg (2022) raadt aan om te parafraseren als je er niet zeker van bent dat je de boodschap goed hebt begrepen. Zo krijgt de spreker de kans om te corrigeren en te groeien in zelfinzicht.

Parafraseren **kan moeilijk en onveilig zijn**. Soms is de herhaling van onze eigen woorden horen confronterend omdat we een zweem van kritiek of sarcasme horen. Daarom is de toon waarop we parafraseren belangrijk. Je weet – dankzij Watzlawick – dat mensen communiceren met woorden maar vooral zonder woorden. Gebruik steeds een vragende toon en verklaar waarom je parafraseert. Bovendien is het in sommige culturen not done om aangesproken te worden op je gevoelens. Tast dus van bij het begin goed af of de ander geholpen is met parafraseren en verklaar waarom je het belangrijk vindt om te parafraseren. (Rosenberg, 2022, p. 110).

2.3.2.2. Krachtige vragen stellen

Juist omdat de ander zo verschillend is, is het noodzakelijk te durven ingaan op datgene wat de ander aanbrengt. Dat kan door te **concretiseren en door te vragen**. Vragen als ‘wat bedoel je precies?’ of ‘wat betekent voor jou ...?’ zetten de ander aan stil te staan bij het topic, voorbeelden te geven en dieper in te gaan op het thema. De Wie, Wat, Waar en Hoe vragen helpen je hierbij.

Eerder ontdekten we dat er ruis zit op de ervaringen, gedachten en gevoelens die de verteller communiceert. Enerzijds wordt slechts een klein deel geselecteerd uit de massa informatie die wij kunnen bevatten (de communicatietrechter: van een deel van deze informatie zijn we ons niet of nauwelijks bewust – het onbewuste). Anderzijds wordt informatie geselecteerd en gegeneraliseerd omdat gesprekken anders langdradig en oninteressant zouden zijn. Informatie wordt m.a.w. geselecteerd en vervormd waardoor in vage, algemene taal wordt gesproken. Specifieke informatie ontbreekt en verhindert goed begrip. **Concretiseren heeft net als doel die specifieke informatie naar boven te halen waardoor een gesprek uitgediept wordt en de verteller wordt uitgenodigd om verder te exploreren.**

VOORBEELDEN

Deze woorden gebruiken we vaak om te veralgemenen:

- Woorden als altijd, nooit, iedereen, niemand, minder, meer, groter, kleiner enzovoort vragen om verdieping.
- Het zelfstandig naamwoord ‘stress’ kan een vlag zijn die vele ladingen dekt.
- Het werkwoord ‘ontspannen’ is een containerbegrip van tal van betekenissen en ontspanningsmogelijkheden.

Deze vragen kan je stellen bij de uitspraak ‘ze laten me vaak links liggen’:

- Wat bedoel je met ‘links laten liggen?’ (gebeurtenis, verhelderen)
- Wie laat jou links liggen?
- Wanneer is dat gebeurd?
- Wat doen ze dan? (Gedrag)
- Hoe is dat dan voor jou? (Gevoel)

2.3.2.3. *Gesloten en open vragen*

Gesloten en open vragen wisselen elkaar af. Beide soorten vragen hebben hun nut en geven jou een andere soort van informatie.

Gesloten vragen zijn meestal directieve vragen die gemakkelijk en snel beantwoord kunnen worden (ja/nee). Ze peilen naar gerichte informatie, naar feiten (gedrag) en zetten de vraagsteller centraal, laten weinig ruimte. De vraag bepaalt het antwoord. Indien bepaalde informatie verkregen moet worden, zijn het evenwel gerichte en dus goede vragen.

Krachtige vragen zijn **open vragen** die de ander aan het denken zetten. Het zijn vaak vragen die niet meteen beantwoord kunnen worden, die tijd nodig hebben om een antwoord te formuleren. Een krachtige vraag werkt in de diepte en laat de ander verder exploreren. Ze beginnen met een vragend voornaamwoord (hoe, wat, op welke manier, ...) laten de ander toe stil te staan en na te denken. Open vragen zijn niet-directieve vragen die de verteller centraal stelt, het zijn binnenkant-vragen, vragen die ruimte geven, doorvraagvragen. Het antwoord bepaalt de volgende vraag.

Is een waarom-vraag een krachtige vraag?

Soms heeft de verteller het gevoel zich te moeten verantwoorden omdat de waarom-vraag oordelend overkomt. Dit kan de connectie verbreken. Belangrijk is je grondhouding of je binnenkant van waaruit je een die vraag stelt. Wat zijn je intenties? Wil je de ander laten stilstaan of wil je op een verholde wijze laten blijken wat je eigen mening, oordeel of gevoel is? Dus indien je binnenkant congruent is met de grondhouding, dan zal je waarom-vraag wellicht gesteld worden vanuit een oprechte verwondering en interesse. Indien niet, dan loop je de kans dat je vraag op een veroordelende manier wordt gesteld. De waarom-vraag op zich is dus niet problematisch; wel je grondhouding en achterliggende intentie.

We maken onderscheid tussen **waarnemingsvragen**, **analysevragen** en **besluit- of conclusievragen**.

VOORBEELDEN

Voorbeelden van **waarnemingsvragen** zijn:

- Waar was je toen het gebeurde?
- Hoe voelt jouw pijn?
- Wat zag je precies?
- Hoe dikwijls?
- Wie was erbij?
- Welke kleur had...?
- ...

Voorbeelden van **analysevragen** zijn:

- Hoe ervaar je dit?
- Wat is het verschil tussen...?
- Welk effect heeft het op jou?
- Waarmee heeft het volgens jou te maken?
- Welke aspecten spelen mee?
- Wat vind je zelf?
- Wat is het moeilijkste?
- Wat vind je prioritair?
- Wat vind je het belangrijkste?
- Hoe verhoudt dit ... zich tot dat..?
- ...

Voorbeelden van **besluit- of conclusievragen** zijn:

- Wat is je besluit?
- Wat neem je eruit mee?
- Wat leerde je uit het gesprek?
- Wat bracht het jou op/wat niet?
- Wat lijkt jou de volgende stap?
- Wat staat er jou te doen?
- ...

In een gesprek worden de drie soorten open vragen niet zomaar door elkaar gesteld. Er zit een logische volgorde in de vraagstelling.

1. Waarnemingsvragen: om je als luisteraar een beeld te kunnen vormen van de ervaring vraag je door op die ervaring aan de hand van waarnemingsvragen. Deze

vragen werken eveneens verhelderend voor de verteller, hij komt opnieuw in aanraking met de ervaring en gaat erop in.

2. Analysevragen helpen de verteller in de diepte de ervaringen te analyseren.
3. Besluit of conclusievragen: waar sta ik? Wat staat mij te doen? Wat besluit ik uit dit gesprek?

In de praktijk wordt in een gesprek het stellen van vragen organisch afgewisseld met parafraseren. Een vraag spoort de verteller aan om over iets na te denken, op iets in te gaan waarop de luisteraar de informatie verwerkt en parafraseert. En opnieuw.

3. HOOFDSTUK 3 – SPREKEN

Op elke plek waar mensen elkaar ontmoeten, praten we over de anderen. Dat kan gaan over positieve verhalen maar evengoed over negatief geroddel of achterklap. En denk je dat dit laatste niet gebeurt in HR-kringen, dan heb je het jammer genoeg mis. Sandra Gasten (2018) ging op onderzoek uit en schreef het boek “gekonkelfoes in organisaties, roddelen is niet onschuldig”. Sandra is organisatiecoach en ondersteunt teams met problemen. Ze ontdekte dat er overal wel eens geroddeld wordt maar dat dit amper gebeurt in organisaties waar er tijd wordt gemaakt voor feedback en waardering. Als we de kans krijgen om op een rustige, verbindende manier te zeggen wat ons stoort of wat we goed vinden aan de andere, dan hebben we minder de neiging om te gaan roddelen of negatief te praten achter iemands rug.

Ook op sociale media zien we dat mensen snel klaar staan om hun mening te geven. We zijn daarbij vaak hard voor elkaar, schrijven neer wat we eigenlijk nooit zouden uitspreken. Je kan dit als een vorm van feedback zien, je zegt immers wat je denkt over de andere, je komt op voor je eigen mening. Maar deze uitspraken zijn niet verbindend en kunnen enorm kwetsen. We doen hier dan ook een pleidooi om opnieuw echt in gesprek te gaan en op een verbindende manier meningen en gedachten uit te wisselen.

Verbindende feedback geven is echter niet altijd gemakkelijk. Het vraagt moed om mensen aan te spreken op hun gedrag. Daarom leer je in dit hoofdstuk stap voor stap hoe je dat kan aanpakken. We starten met feedback en waardering. Hoe kan je aan anderen vertellen wat je van hun gedrag vindt, hoe kan je iemands gedrag bijsturen of net waardering geven als iets goed gaat? Vervolgens staan we stil bij assertiviteit. Waar liggen jouw grenzen en hoe kan je die bewaken? Je leert om op te komen voor jezelf met oog voor de noden en gevoelens van anderen.

3.1. Feedback

3.1.1. Inleiding

Zoals we reeds zagen bij de communicatieaxioma's kan feedback begrepen worden als een **uitwisseling van communicatie** tussen een zender en een ontvanger. Via feedback krijg je immers informatie over de manier waarop je bij de ander overkomt. Feedback betekent letterlijk 'terugvoeden' of vrij vertaald, terugkoppelen.

Hoewel feedback staat voor terugkoppeling in het algemeen en zowel positieve als negatieve boodschappen kan inhouden, krijgt het begrip vaak een negatieve lading in ons taalgebruik. Met **feedback** wordt vaak datgene bedoeld wat voor verbetering vatbaar is, wat verder ontwikkeld mag worden. Daartegenover staat de term **waardering** of appreciatie waarmee we aangeven wat we als positief ervaren.

In één gesprek, kunnen beide elementen aan bod komen maar dat is niet noodzakelijk zo. Gebruik waardering nooit om een lastige feedbackboodschap verteerbaarder te maken.

Geef enkel waardering als die authentiek en gemeend is. Wil je iemand vertellen wat de werkpunten zijn of waar je je aan stoort en kan je op hetzelfde moment ook iets waarderend zeggen, dan zal dat gesprek inderdaad vlotter verlopen. Heb je geen waardering of wil je je even focussen op wat niet goed gaat, dan kan dat zeker ook.

We geven constant non-verbaal en vaak onbewust feedback (een wenkbrauw die naar omhoog gaat, een gezicht dat rood aanloopt, een been dat gaat trillen, een verandering in intonatie van de stem...). Aan onze lichaamstaal kunnen anderen al vaak aflezen wat er in ons omgaat. Maar die lichaamstaal is ook voor interpretatie vatbaar, het is niet altijd duidelijk waarom iemand met zijn ogen rolt. Daarom is het belangrijk om regelmatig bewust de tijd te nemen om feedback te geven. Dat is niet altijd gemakkelijk omdat feedback gepaard gaat met **ongemakkelijke gevoelens**. We weten niet altijd goed hoe we op een correcte manier feedback kunnen geven én het vraagt moed om je kwetsbaar op te stellen.

In dit hoofdstuk buigen we ons over de vraag op welke manier we betrokken feedback kunnen geven. Hoe kunnen we de ander laten weten wat er in onszelf omgaat, wat ons dwarszit, waar we last van hebben, wat ons pijn doet zonder de ander te schofferen? Met andere woorden: hoe kunnen we iets van onszelf laten zien op een respectvolle manier? We gaan eerst na waarom feedback geven zo moeilijk is. Vervolgens bekijken we hoe we feedback op een betrokken en constructieve manier kunnen geven en ontvangen. In een derde punt buigen we ons over het geven en ontvangen van waardering. We besluiten dit hoofdstuk over feedback met de vraag of het nodig en wenselijk is om steeds feedback te geven. We gaan met andere woorden in op de meerwaarde van het geven en ontvangen van feedback.

3.1.2. Waarom verbindende feedback geven niet gemakkelijk is

3.1.2.1. *Angst voor conflicten*

Binnen onze samenleving zijn er voortdurend grote en kleine conflicten. (Archard, N. 2020, p. 42-45). Die hoeven geen probleem te vormen, integendeel. **Die conflicten duwen ons vaak ook verder.** We gaan in discussie over onze mening, verwachtingen en standpunten. Iedereen heeft verschillende waarden en behoeften en die kunnen botsen. In een conflict geven we onze grenzen aan, tonen we waarvoor we staan en leren we bij over onszelf. Feedback laat ons dus groeien.

Toch gaat conflict vaak gepaard met sterke emoties zoals woede, frustratie, angst en verdriet. In extreme gevallen is er ook agressie of geweld. Maar **een conflict hoeft niet gewelddadig te zijn**, als je de tijd neemt om te luisteren naar de andere en de woorden vindt om te zeggen wat je voelt en nodig hebt. Hier helpt verbindende communicatie.

Wie een hekel heeft aan agressie en houdt van een aangename sfeer in de groep, vermijdt conflicten liever. Als kind hebben we bovendien geleerd om te gehoorzamen en vooral geen ruzie te maken. Hierdoor is er wel een leuke sfeer maar blijven de onderliggende emoties en onvervulde behoeften wel aanwezig. Je komt niet meer op voor jezelf en wat jij belangrijk vindt. Het conflict blijft dan **sluimerend aanwezig**, tot de bom onverwacht barst. Emoties lopen dan hoger op en je bent niet meer in staat om op een verbindende manier met elkaar in gesprek te gaan. (Archard, N. 2020, p. 42-45)

3.1.2.2. *Feedback en kwetsbaarheid*

Brenée Brown (2012, p198) stelt dat zowel het geven als het ontvangen van feedback mensen kwetsbaar maakt. Kwetsbaarheid staat dan ook centraal in het feedbackproces. Met kwetsbaarheid bedoelt Brown (2012, p42) '**onzekerheden trotseren, risico's nemen en je emotioneel blootgeven**'. Als je feedback geeft en ontvangt, neem je immers risico's: je laat iets zien van jezelf, je toont je emoties, je bent niet zeker over de afloop, je vraagt je af wat de impact op de relatie zal zijn... m.a.w. het vraagt lef om feedback te geven en te ontvangen.

Denk niet dat die kwetsbaarheid op een dag verdwenen zal zijn. Het **blijft moeilijk** om feedback te geven. Je kan je wel trainen in de vaardigheid en hoe vaker je met feedback in aanraking komt, hoe makkelijker het wordt om feedback te geven en te ontvangen.

Toch blijft het moeilijk, ook voor je docenten, je ouders, meer ervaren collega's of medewerkers,... die evenveel moeite hebben met kwetsbaarheid als jijzelf.

Ook al blijft de kwetsbaarheid, je leert op een andere manier naar die kwetsbaarheid te kijken en ermee om te gaan. De ervaring met kwetsbaarheid leert namelijk dat het de moeite waard is om risico's te nemen. Met andere woorden: **het loont om kwetsbaar te zijn**. Er wordt immers uit geleerd, je groeit, de relatie wordt dieper, je voelt je meer verbonden, je kan meer jezelf zijn, je leert nieuwe aspecten van jezelf kennen en accepteren, ...

Het vraagt echter flink wat moed om op deze manier naar feedback te kijken en met kwetsbaarheid om te gaan. De meesten van ons zijn opgegroeid in een gezin en context waarin net het omgekeerde gold of geldt. Kwetsbaarheid wordt nog te vaak gezien als **een teken van zwakte** waartegen je jezelf moet wapenen, waartegen je jezelf moet verzetten. Dit verzet komt onder andere tot uiting op het moment waarop feedback gegeven en ontvangen wordt.

Voor Brenée Brown (2012, p195) hangt de mogelijkheid om zich kwetsbaar op te stellen niet alleen af van individuele factoren. Kwetsbaarheid wordt door **omgevingsfactoren** aangemoedigd of afgeremd. Een omgeving (een gezin, een school, een bedrijf...) die feedback (en dus ook kwetsbaarheid) aanmoedigt, normaliseert ongemakkelijke gevoelens. Om dit proces te bevorderen, is de omgeving doordrongen van de overtuiging dat leren en groeien niet gemakkelijk is en sowieso gepaard gaat met ongemakkelijke gevoelens. Iedereen krijgt ermee te maken; dit hoort bij een leer- en groeiproces. In een dergelijke omgeving verwachten de personen dat ze zich af en toe ongemakkelijk zullen voelen omdat dit nu eenmaal de norm is. In een dergelijke context wordt kwetsbaarheid gestimuleerd in plaats van afgeremd.

Jef Clement (2008, p52) voegt hier nog een ander aspect aan toe. Feedback geven en ontvangen lukt beter in een cultuur of klimaat van waardering. Wanneer je vaak waardering toont aan anderen en zegt wat er goed gaat, is het ook makkelijker om feedback te geven wanneer dat niet zo is. Een klimaat van waardering is echter meer dan af en toe eens een compliment geven. Dit werkt alleen vanuit een authentieke ingesteldheid. Als je waardering gaat geven als een techniek of als een strategie, dan mist dit elk effect.

Samengevat is een gunstige omgeving voor feedback een omgeving waarin veel waardering wordt gegeven én een omgeving die feedback normaliseert. De manier waarop feedback wordt gegeven is daarbij wel cruciaal. Om te kunnen leren en groeien

dienen we feedback te krijgen en te geven op een manier die de groei en de betrokkenheid stimuleert in de plaats van afremt. In wat volgt bekijken we op welke manier feedback gegeven en ontvangen kan worden zodat groei en betrokkenheid bevorderd worden.

3.1.3. Verbindende feedback geven

3.1.3.1. *Aandachtspunten bij het geven van feedback*

Klimaat van waardering: geef vaak waardering en druk je appreciatie uit op een authentieke manier. Zorg ervoor dat je een persoon ook waardering geeft en niet alleen feedback wanneer het mis gaat. Dit hoeft niet op hetzelfde moment te zijn. In een omgeving waar veel waardering wordt gegeven, is het ook makkelijker om werkpunten of wrijvingen te benoemen.

Concreet: geef feedback over zaken die veranderd kunnen worden: een bepaalde houding, een gedrag, een manier van communiceren. Geef geen feedback over zaken waar de persoon niets aan kan veranderen (lichaamsbouw, de stem...). Geef geen feedback op de totale persoon ('ik moet u niet') maar op concreet gedrag.

Klein: vermijd om te veel feedback ineens te geven want dan kan de andere afhaken. Als je veel feedback ineens geeft kan dit heel hard binnenkomen bij de ander of bestaat net de kans dat de ontvanger zich afsluit en maar de helft hoort van wat er wordt gezegd. De kans is ook groter dat de ontvanger in het verweer gaat en er een conflict ontstaat.

Kort op de bal: geef de feedback zo snel mogelijk. Zorg ervoor dat je de feedback niet laat opstapelen want dan wordt het te groot. Wie te lang wacht om feedback te geven, heeft het vaak ook moeilijk om concrete voorbeelden te geven. Het is langer geleden, je herinnert je niet precies hoe het gegaan is. Ook de persoon die op dat moment de feedback ontvangt, kan het zich niet goed meer herinneren.

Geschikt moment: zoek een geschikt moment om feedback te geven. Een geschikt moment is een moment waarop de ander naar jou en jouw feedback kan luisteren (en zich kwetsbaar kan opstellen). Voorbeelden van niet geschikte momenten zijn momenten waarop de persoon met andere zaken bezig is, stress ervaart, onder druk staat, reeds feedback heeft gekregen, in groep is, in een bepaalde context is waar feedback niet erg gepast is (bijvoorbeeld op een feestje), of als de persoon onder invloed is... Bovendien

vraagt het ook tijd om op een goede manier feedback te geven en te ontvangen. Gun jezelf en de ander die tijd.

Geef ik-boodschappen: je stelt je kwetsbaar op als je ik-boodschappen geeft. Je spreekt over jezelf en voor jezelf. Je vertelt eerlijk aan de ander wat zijn of haar gedrag met jou doet. Wat je hierbij voelt, denkt of hoe je je gaat gedragen. Je stelt je niet kwetsbaar op als je spreekt voor de hele groep ('iedereen vindt dat jij...'). Je stelt je ook niet kwetsbaar op als je jouw gevoelens, wrevels en irritaties voorstelt als objectieve feiten ('jij bent bezig', 'jij bent afwezig', 'jij bent lui'). Je stelt je enkel kwetsbaar op als je verantwoordelijkheid neemt voor wat je zegt en je niet verschuilt achter wat de andere zagezegd denkt of achter zogenaamde objectieve feiten.

Relativeer: wat je voelt en wat jou raakt, is belangrijk voor jou. Bedenk echter dat de persoon bij andere mensen totaal andere gevoelens en gedachten kan uitlokken. Dit heeft te maken met jouw gevoeligheden en kwaliteiten, met jouw kijk op de wereld. Benadruk dit als je feedback geeft en gebruik ik-boodschappen.

Stel je in de plaats van de ander: probeer mildheid en empathie te voelen en uit te drukken. Sta open voor de ander en maak hier tijd voor. Dit lukt alleen als je jezelf en je eigen behoeften even aan de kant kan zetten. Kan je je voorstellen hoe het voor de ander moet zijn om jouw feedback te ontvangen?

Geef een **relatieboodschap**, benadruk dat het voor jou belangrijk is om feedback te geven omdat je een goede verstandhouding wilt, omdat je graag met iemand samenwerkt.

Doe indien gewenst een **concreet verzoek of een voorstel**: wanneer je iemand feedback geeft, kan dit gepaard gaan met een verzoek. Je drukt dan uit wat je wilt dat de andere doet. Het is echter belangrijk om hier geen eis van te maken. Gebruik hierbij **positieve actietaal**. Maak duidelijk wat je wel wilt, in plaats van te benoemen wat je niet wilt. Negatieve boodschappen roepen immers snel weerstand op, je gesprekspartner kan zich aangevallen voelen. Bovendien blijft het voor veel mensen onduidelijk wat je dan wel verwacht.

3.1.3.2. Feedback geven in vier stappen

Wanneer we feedback geven, doorlopen we de verschillende stappen van verbindende communicatie. (M. Rosenberg. 2022) Het feedbackgesprek bestaat uit vier delen. Je start met het benoemen van de feiten, vervolgens zeg je hoe je je bij die feiten voelt en met welke behoefte dit te maken heeft. Ten slotte spreek je een verzoek uit.

Feedback geven is geen monoloog, bij elke stap geef je de andere ook de kans om te reageren. Zowel voor diegene die feedback geeft als voor diegene die feedback ontvangt, is het fijn om in dialoog te kunnen gaan met elkaar. De relatie wordt op dit moment vaak verdiept of versterkt.

Stap 1: De waarneming: het gedrag, de feiten.

We weten intussen dat onze waarneming gekleurd is, wat waar is voor mij is niet zozeer waar voor de ander. Waarnemen zonder te oordelen is niet evident. Probeer toch te starten met een **zuivere beschrijving** van iemands gedrag. Begin met wat je hebt waargenomen, met wat je gezien of gehoord hebt. Je zet hiervoor al je zintuigen in. De kans is groter dat diegene die de feedback ontvangt, begrijpt wat je bedoelt en niet in het verweer gaat. Je verwoordt dit best in de ik-vorm.

VOORBEELD

‘Ik zag dat je een kwartier later binnenkwam.’

‘Ik hoorde je verschillende keren het gesprek onderbreken.’

Stap 2: Gevoel

Vervolgens geef je weer **wat het gedrag van de ander met jou doet**. Welk gevoel krijg je? Welke gedachten komen er in je op? Waar heb je nood aan? Wat doe je? Deze stap formuleer je in de ik-vorm, waarmee je de relativiteit van je boodschap in de verf zet. Het gaat immers niet over hoe een gedrag is (de feiten), maar over het effect dat bepaald gedrag op jou heeft.

VOORBEELD

Als ik hoor dat je het gesprek onderbreekt, voel ik me onzeker. Dan denk ik dat mijn verhaal niet interessant is.

Let op dat je hier bij je gevoelens blijft en geen pseudogevoelens gebuikt want daarin zit al een oordeel over de andere. De uitspraak “ik voel me niet gehoord” is een gedachte en draagt een oordeel in zich. Eigenlijk zeg je hier dat de andere te weinig aandacht voor jou heeft.

Stap 3: Behoefte

Achter elk gevoel schuilt een behoefte. **Waar heb je nood aan?** Die is voor jezelf niet altijd meteen duidelijk. Om bij het geven van feedback ook vlot de link te kunnen leggen met je behoeften is het goed om te weten wat je basisbehoeften zijn. Maak voor jezelf een lijstje van basisbehoeften die voor jou belangrijk zijn, dan kan je hier makkelijker naar verwijzen. Je kan daarbij het lijstje gebruiken die we meegaven op pagina 46.

Stap 4: Verzoek

Bij het formuleren van het verzoek, heb je ook de kans om daadwerkelijk iets te veranderen. We maken hier een onderscheid tussen verschillende verzoeken. (Van Beveren, 2018, p. 43)

Het concreet actieverzoek: je vraagt aan de andere om iets te doen of iets te veranderen. Formuleer dit verzoek op een positieve manier. Zeg liever wat je wilt dat de andere wel doet, dan hem te zeggen wat hij niet mag doen of wat hij verkeerd doet. Je stelt hier geen eis maar geeft de andere ook de ruimte om eventueel niet op je verzoek in te gaan. Laat de ander vervolgens vrij om al dan niet iets te doen met de feedback die jij gaf. Vaak moet feedback even bezinken en moet de ander de kans krijgen er wat langer bij stil te staan. Daarom weet de ander vaak niet goed hoe hij/zij op jouw feedback kan reageren. Probeer die ruimte te geven en je suggesties niet op te dringen.

Het verbindend verzoek: Je verwacht niet dat de andere iets concreets verandert. Je wilt wel graag weten wat jouw feedback met de andere doet. Je peilt naar de mening,

gevoelens of behoeften van de andere. Vervolgens geef je de ruimte aan de ander om te reageren op datgene wat jij aanbracht. Herkent en erkent hij/zij dit? Wat doet dit met hem of haar? Wat is het effect ervan op hem of haar? Bedenk dat dit een kwetsbaar moment is voor de ander. Leef je in, toon empathie en stel je mild op. Kijk wat de feedback met de ander doet. Benoem wat je ziet. Indien de ander niet spontaan reageert, kan je een reactie uitlokken: vraag na wat dit met hem of haar doet. Benoem eventueel de non-verbale signalen. Kortom: luister naar de ander.

3.1.3.3. Reactie van de ander

Als de ander jouw feedback kan ontvangen en zich kwetsbaar kan opstellen, dan voelt dit aan als een beloning. Je stak immers je nek uit om feedback te geven, je stelde jezelf kwetsbaar op, je trotseerde je angsten. Je ervaart blijdschap en opluchting omdat het gesprek goed gelopen is. Je bent misschien trots op jezelf omdat je het goed hebt aangepakt. Terecht!

Het is echter ook mogelijk dat de ander zich niet kwetsbaar opstelt en in het verweer gaat (dit heb je niet onder controle). Hij of zij gaat in de tegenaanval, verdedigt zichzelf, minimaliseert of ontkent datgene wat je aanbracht. Probeer in dit geval nog steeds mildheid en begrip te voelen voor het verweer van de ander ook al voel je je misschien teleurgesteld en kwaad. Het lijkt misschien alsof je het deksel op de neus krijgt, alsof je inspanningen voor niets geweest zijn. Hou voor ogen dat je geen controle (en geen verantwoordelijkheid) hebt over het gedrag van de ander. **Je kan alleen verantwoordelijkheid opnemen voor je eigen communicatie.** De andere heeft waarschijnlijk goede redenen om zich niet kwetsbaar op te stellen. Het is daarnaast ook mogelijk dat de ander jouw feedback op dit moment misschien weerlegt maar tijd nodig heeft om hier rustig bij stil te staan.

3.1.3.4. Vluchten van feedback geven

Omdat feedback geven niet gemakkelijk is, hebben we allerlei strategieën bedacht om het ons makkelijker te maken of feedback zelfs helemaal te ontwijken. Dat leidt echter zelden tot verbindende feedback.

- **Je zet de ander op zijn plek:** Soms wordt feedback gevoed door de overtuiging dat de ander het verdient op zijn plek gezet te worden. Kwaadheid neemt dan de

bovenhand en staat kwetsbaarheid in de weg (ik zal het hem of haar eens goed zeggen...). Van betrokken feedback is geen sprake.

- **Je legt de ander het zwijgen op:** Hier wordt geredeneerd dat een feedbackgesprek éénrichtingsverkeer is. Als de feedback gegeven is, is de kous af. De ander krijgt niet de kans om te reageren, er wordt geen tijd uitgetrokken voor een gesprek, de feedback wordt afgehaspeld. In beide gevallen stelt diegene die feedback geeft zich hoger op dan de ander (almacht). Er wordt niet gehandeld vanuit een basis van gelijkwaardigheid, betrokkenheid, empathie en kwetsbaarheid.
- **Je steekt je kop in het zand** en geeft geen feedback. Dit kan op twee manieren. Je kan doen alsof je iets niet gezien hebt, iets niet hebt waargenomen. Of je kan doen alsof iets je niet raakt, alsof je iets niet belangrijk vindt. In beide gevallen zoek je naar motieven om niet te moeten reageren of tussenkomen.
- Ook **de doofpotstrategie** wordt vaak toegepast: irritaties, gekwetste gevoelens, wrevels, niet ingeloste behoeften... worden in de doofpot gestoken. Zolang het deksel op de pot blijft, zitten ze veilig, zo wordt vaak gedacht. Er wordt van uitgegaan dat deze emoties wel zullen gaan liggen en ons niet zullen blijven achtervolgen.

Op korte termijn bieden deze passieve strategieën een aantal voordelen. Je hoeft je nek niet uit te steken, er is een leuke sfeer en er ontstaan geen conflicten. Je gaat dus zwijgen omwille van de rust. Je hoeft ook geen schrik te hebben om zelf feedback te geven en je verliest minder tijd want je moet je feedback niet voorbereiden en verwoorden.

Op lange termijn echter blijken ze een omgekeerd effect te hebben. Gekwetste gevoelens, wrevels, irritaties verdwijnen niet door erover te zwijgen, wel integendeel. Ze kunnen **sluimerend aanwezig blijven** zonder dat je je hiervan bewust bent. Een kleine trigger kan volstaan om ze uit te lokken. Iemand die het niet verdient maar toevallig in je buurt is, kan de volle lading krijgen. Of je verliest plots je geduld en gooit alle opgekropte frustratie er in één keer uit. Dan zeg je wel wat je dwarszit maar op een veel te harde toon. In beide gevallen komt de relatie onder druk te staan.

Door te zwijgen over je gekwetste gevoelens doe je jezelf tekort. Je gaat voorbij aan je eigen behoeften en aan datgene waar je recht op hebt. Je komt niet op voor jezelf en blijft met een vervelend gevoel achter (zie verder ook het hoofdstuk Assertiviteit).

3.1.4. Feedback met mildheid ontvangen

Feedback ontvangen is al even moeilijk als feedback geven, zo niet nog moeilijker. De kans om bij het krijgen van feedback in het verweer te gaan is immers groot. Bij het ontvangen van feedback wordt vaak een deel van onszelf aangetast (of denken we dat dit gebeurt). Tegen deze aantasting hebben we de neiging ons te verzetten.

Wanneer je feedback met mildheid ontvangt, heb je oog voor de gevoelens en behoeften van de ander. Je staat stil bij wat de feedback met jou doet, zonder te oordelen. Je toont empathie voor de andere door stil te staan bij zijn of haar behoeften.

3.1.4.1. *Feedback ontvangen in vier stappen*

Feedback ontvangen verloopt in drie stappen. Je staat open voor de feedback, vertelt wat de feedback met jou doet (impact) en geeft ten slotte aan wat je ermee zal doen.

Stap 1: stel je open en luister naar de feedback

Probeer je open te stellen voor de feedback die je krijgt. Ga niet in het verweer, ontken niet, minimaliseer niet. Probeer je **kwetsbaar** op te stellen en te luisteren naar wat de ander jou te vertellen heeft. Stel vragen, verduidelijk, **concretiseer**, paraphraseer eventueel. Probeer de feedback niet groter te maken dan hij is en bedenk dat je misschien wel iets bent met de feedback die de ander jou geeft. Bedenk ook dat de ander moeite doet en zich ook kwetsbaar opstelt. Als je denkt de feedback begrepen te hebben, ben je klaar voor een volgende stap in het ontvangen van feedback.

Stap 2: vertel de ander wat de feedback met jou doet

Probeer vervolgens te voelen wat de feedback met jou doet. Formuleer je boodschap in **de ik-vorm**. Bijvoorbeeld: 'ik voel me onzeker als ik dit zo hoor', 'ik herken wat je zegt', 'ik schrik van wat je zegt', 'ik had dit zelf niet door' of 'ik erken dit niet onmiddellijk maar denk er nog eens over na'. Indien je de feedback niet herkent (zoals in het laatste voorbeeld), doe je er goed aan de feedback niet onmiddellijk van tafel te vegen maar even bedenktijd te vragen ('ik laat dit even bezinken en spreek er graag later nog eens over').

Krijg je te maken met harde feedback, die niet op een verbindende manier wordt gegeven maar als oordeel of verwijt dan is jouw uitdaging om achter die harde boodschap op zoek te gaan naar de behoeften en gevoelens van de andere. **Luister met giraffenoren**, benoem wat de feedback met jou doet en ga in gesprek over de achterliggende behoeften.

Stap 3: vertel de ander wat je met de feedback wilt doen

In een laatste stap vertel je wat je van plan bent te doen met de feedback en bedank je de ander voor de feedback die hij of zij gaf. De ander stelde zich immers kwetsbaar op en deed de moeite een gesprek met jou aan te gaan. Soms is het onmiddellijk duidelijk wat je met de feedback kan aanvangen en kunnen er eventueel (in dialoog) afspraken worden gemaakt. Vaak is het de persoon echter niet direct duidelijk wat hij of zij met de feedback kan aanvangen. Gekwetste gevoelens staan deze fase nogal eens in de weg. Dan is er tijd nodig om de feedback te laten bezinken en op een later moment het gesprek eventueel te heropenen. Je kan de ander toch bedanken voor de inspanningen die hij/zij deed.

Is het jou gelukt om je open te stellen voor de feedback van de ander en niet in het verweer te gaan? Fantastisch! Geef jezelf een schouderklopje voor deze geweldige daad van kwetsbaarheid! Ging je toch in het verweer? Probeer mild te zijn voor jezelf. Feedback ontvangen is een erg moeilijke vaardigheid. Misschien lukt het je de volgende keer wel om je niet defensief op te stellen.

3.1.4.2. Verzet tegen het ontvangen van feedback

Wanneer je niet open staat voor feedback, kan je je wapenen door:

- **Je kan je schuldig voelen** en daardoor het gevelde oordeel kritiekloos accepteren of zelfs versterken. Om een conflict te vermijden, ga je niet in het verweer en kom je ook niet voor jezelf op. Hierdoor is er geen dialoog mogelijk en is er ook geen verbinding met de andere. (Achard N. 2020, p. 25)
- **Je gaat in de tegenaanval** door kritiek te uiten op de andere of iemand anders de schuld te geven. Je wilt indruk maken op de persoon die jou feedback geeft en probeert de strijd te winnen. Feedback heeft echter niets te maken met winnen of verliezen. Bij goede feedback, kunnen net beide partijen winnen. (Achard, N. 2020, p 26)

- **Je gaat jezelf verdedigen** door allerlei redenen te bedenken voor je gedag.
- **Je ontkent** het hele verhaal.
- **Je minimaliseert** je gedrag, het is allemaal niet zo erg.
- **Je rationaliseert**, geeft een theoretische uitleg.

VOORBEELDEN

In de tegenaanval gaan: als ik jou bezig zie dan denk ik net hetzelfde... Jij bent zelf niet ordelijk. Jij kwam de vorige keer ook te laat.

Jezelf verdedigen: ik had die dag geen tijd om op te ruimen, de trein was te laat, daar kan ik niets aan doen.

Ontkennen: ik was niet te laat, de les was pas begonnen, ik heb dat niet gezegd.

Minimaliseren: vijf minuten is toch niet zo veel. Het is toch niet zo erg als er een paar spullen blijven liggen.

Rationaliseren: dat komt omdat ik als kind nooit heb geleerd om op tijd te komen.

3.1.5. Eigen groei of groei van anderen?

‘Alles das uns an anderen irritiert, kann uns zu einem bessern Selbstverständnis führen’ schreef Carl Gustav Jung ooit. Of alles wat ons irriteert bij anderen kan tot een beter begrip van onszelf komen. Feedback geven start meestal met een irritatie, met een onaangenaam gevoel, een gevoel tekort gedaan te zijn... Hierboven beschreven we op welke manier we met deze gevoelens kunnen omgaan door middel van het geven van feedback.

De vraag die nu voorligt is of wat ons irriteert bij de ander wel degelijk met de ander te maken heeft dan wel met onze eigen gevoeligheden en kwetsuren? Met andere woorden, waar we ons aan ergeren bij de ander zou ook wel eens met onszelf te maken kunnen hebben in plaats van met de ander.

Eigenschappen die we in onszelf tegenkomen en waar we een hekel aan hebben, worden nogal eens toegeschreven aan anderen. Dit mechanisme wordt **projectie** genoemd. Door een ander te beschuldigen wordt het eigen probleem (schijnbaar) opgelost. Dus wanneer

je je aan iemand ergert, stel jezelf dan eens de vraag of de ergernis te maken kan hebben met aspecten van jezelf die je moeilijk kan aanvaarden. Ook deze reflectie vraagt een kwetsbare opstelling. Het vraagt moed om naar die aspecten van jezelf te kijken die je moeilijk kan verdragen, die je moeilijk kan accepteren. Door hiermee bezig te zijn werk je aan je eigen groei. Moeilijke aspecten van jezelf die je kan accepteren, hoeven immers niet meer op anderen geprojecteerd te worden. De irritaties ten aanzien van anderen gaan hierdoor liggen.

Vaak zien we ook het omgekeerde gebeuren. Als je zelf ergens goed in bent, of je hecht ergens bijzondere waarde aan, is de kans groot dat je je ergert aan mensen die dit niet doen. Kwaliteiten van jezelf, die voor jou zo vanzelfsprekend zijn, zoek je ook in anderen. Als je die niet vindt, ga je je ergeren aan iemands gedrag.

VOORBEELDEN

Wie zelf heel goed kan luisteren, ergert zich aan mensen die te veel over zichzelf praten. Wie zelf erg empathisch is, ergert zich aan egoïstische daden.

Kortom, als je feedback wilt geven aan iemand anders, kijk dan ook eerst even naar jezelf. Heeft je feedback te maken met een projectie van eigenschappen bij jezelf waar je zelf niet bij stil durft te staan? Of zoek je in anderen een kwaliteit die voor ons zo vanzelfsprekend is, maar waar anderen meer tijd of energie voor nodig hebben om die onder de knie te krijgen? Reflecteer en neem je persoonlijke inzichten mee wanneer je feedback geeft.

3.1.6. Waardering geven en ontvangen

Er is iets gek aan de hand met het geven en ontvangen van waardering. We hunkeren allemaal naar waardering en toch vinden we het moeilijk om waardering te geven en ontvangen.

Als je waardering geeft, heb je soms schrik voor wat de ander over jou gaat denken en voor de impact ervan op je relatie (je vreest dat de ander misschien denkt dat je bepaalde bedoelingen hebt, dat je iets gedaan wil krijgen van de ander...). Het is deze angst die ervoor zorgt dat je niet zo makkelijk waardering geeft.

Als je waardering ontvangt, is het vaak moeilijk om ervan te genieten, er trots op te zijn en dankbaar. **Ook hier is het angst** die het ontvangen van waardering in de weg staat: hoe ga ik overkomen bij de ander? Wat zal de ander van mij vinden? Is het wel gepast om mijn blijdschap en trots te laten merken? Observeer eens wat er gebeurt als je waardering geeft aan een kind. Meestal merk je dat het hier blij van wordt, het toont een glimlach, je krijgt een knuffel terug... In het socialisatieproces hebben velen van ons dit gedrag afgeleerd, wat jammer is. Het is immers fijn voor diegene die waardering geeft om te zien wat dit doet met de ander. Op die manier wordt diegene die waardering geeft, beloond en aangezet om meer waardering te uiten.

3.1.6.1. Waardering geven in vier stappen

Als je waardering geeft, doorloop je dezelfde stappen als bij het geven van feedback. Je start met de waarneming, vertelt dan wat dit met je doet en sluit af met een verzoek of mededeling. (Rosenberg, 2022)

Stap 1: Waarneming

Wat waardeer ik in de ander? Wat vind ik bijzonder? Wat vind ik sterk? Welke talenten en kwaliteiten merk ik op? Omschrijf **concreet** wat je waarneemt, wat je ziet, wat je hoort. Ook waardering formuleer je in de ik-vorm.

Stap 2: Gevoel

Deze stap vinden we doorgaans ongewoon, overbodig of gênant. Nochtans vergroten we het cadeau dat we aan de ander geven als we vertellen **wat het gedrag van de ander met ons doet**. Welke invloed heeft dit op jou? Wat doet dit met jou? Bijvoorbeeld: 'als ik jou zo enthousiast bezig zie, maakt dit me blij' of 'als ik jou je verantwoordelijkheid zie opnemen, zet dit mij ook aan mijn schouders onder dit project te zetten'.

Stap 3: Behoefte

Benoem opnieuw welke **behoefte** er achter je gevoelens schuilt.

Stap 4: Verzoek of mededeling

Je sluit af met een eenvoudige dankjewel of een verzoek om een bepaald gedrag vast te houden.

VOORBEELDEN

Toen ik aankwam in het lokaal waar we onze presentatie moesten geven zag ik dat jij de tafels al had klaargezet. Dat maakte me blij en gaf me ook rust. Ik vind het belangrijk om zonder stress aan een presentatie te kunnen starten en door de treinvertraging had ik me opgejaagd. Ik had dus echt nood aan een rustige start. Bedankt om dit te doen!

3.1.6.2. *De vaardigheid waardering ontvangen*

Je kan pas waardering ontvangen als je je openstelt voor wat de andere jou wilt vertellen. Durf je je te laten raken? Durf je te voelen wat dit met jou doet? En de ander vertellen wat de waardering met jou doet? Durf je dit te laten blijken in je non-verbaal gedrag? Kan je de ander bedanken voor de waardering die je kreeg?

3.1.7. Meerwaarde van feedback en waardering voor de HR-medewerker

Het werkveld heeft nood aan HR-medewerkers die zich kwetsbaar durven opstellen, die risico's durven nemen, feedback geven en waardering tonen en kunnen ontvangen. Dit heeft immers een impact op je relatie met collega's en met de mensen waarmee en waarvoor je werkt.

Op de eerste plaats vertaalt deze houding zich in relatie tot **je doelgroep** (coachees, medewerkers, leidinggevendenden, teams,...). De relatie wordt eerlijker en authentieker, je bouwt sneller een vertrouwensrelatie op met je doelgroep waardoor je hen ook beter kan ondersteunen. HR-medewerkers fungeren ook als een rolmodel, je inspireert anderen met jouw authentieke houding en moedigt hen aan om zich ook kwetsbaar op te stellen.

Je houding beïnvloedt ook **je collega's**. Ook zij worden aangemoedigd om zich kwetsbaar op te stellen. De kwetsbare houding van individuen kan een organisatie ertoe aanzetten de visie op kwetsbaarheid te herzien en hier meer kansen voor te scheppen. Een roddelcultuur maakt plaats voor een cultuur van kwetsbaarheid, waardering, van openheid.

Wanneer je feedback omarmt, **leer je jezelf steeds beter kennen**. Het is pas in relatie tot de ander dat we zicht krijgen op wie we zelf zijn. Of anders gezegd, de feedback van anderen laat ons toe zicht te krijgen op wie we zelf zijn. We krijgen op elk moment

feedback van de ander (in de ruime betekenis van het woord), vaak onbewust en op non-verbaal vlak. Als we echt openstaan voor de verbale en bewuste feedback van de ander, vergroten we ons vizier op onszelf.

HR-medewerkers die zichzelf goed kennen en zowel zicht hebben op hun kwaliteiten als op hun minder sterke punten, kunnen op een **eerlijke en authentieke** manier **relaties aangaan**. Ze weten bijvoorbeeld wat hen bang, blij, boos en verdrietig maakt. Ze kennen hun kwaliteiten en de bijhorende valkuilen en kunnen er verantwoordelijkheid voor opnemen. Wie zichzelf kent en accepteert, heeft minder nood aan afweermechanismen zoals projectie, verdringing, rationalisatie...

Deze vormen van **zelfkennis** stellen we voor aan de hand van het **Johari venster**. Dit model geeft weer waarover je communiceert en hoe je je toont aan de andere. (De Ganseman, e.a. 2023, p. 133)



Het eerste veld is het gebied van de **open ruimte**, ook '**arena**' genoemd. Het bestaat uit die delen die zowel voor jezelf als voor anderen bekend zijn. Dit is het gebied waarin mensen elkaars gedrag, achtergrond, valkuilen en sterktes kennen, onder meer op basis van eerder uitgewisselde feedback. In deze ruimte kun je effectief met elkaar communiceren en samenwerken.

Het tweede veld bestaat uit die stukken van jezelf die voor jezelf onbekend zijn maar gekend zijn voor anderen, **de blinde vlek**. In deze ruimte bevindt zich het gedrag waarvan je je zelf niet bewust bent; bijvoorbeeld dat je in vergaderingen anderen niet laat

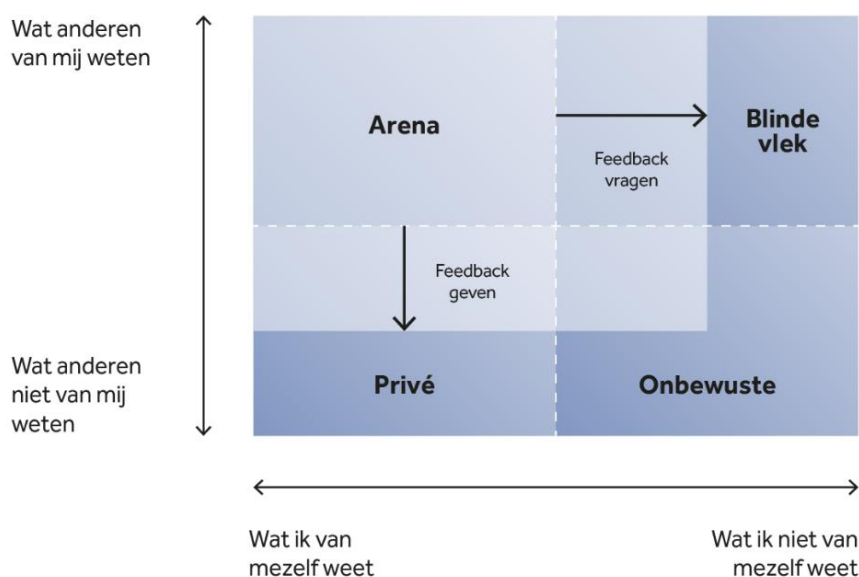
uitpraten. Anderen merken dit echter wel en dit beïnvloedt hun gedrag. Wie openstaat voor feedback, wordt zich bewust van het eigen gedrag in de blinde vlek. De open ruimte wordt daarmee groter.

Het derde veld is net het omgekeerde. In het **verborgen gebied** houd je stukken van jezelf voor anderen verborgen. Deze ruimte bescherm je bewust af van je omgeving. Je laat bijvoorbeeld niet merken dat je onzeker bent, privé ergens mee worstelt of bepaald gedrag van anderen vervelend vindt. Als je anderen hierover feedback geeft, maak je hen bewust van deze zaken. Ook daarmee wordt de open ruimte groter.

Het vierde gebied tenslotte is het gebied van het **onbekende zelf**. Het beslaat die delen van je persoon die zowel voor anderen als voor jezelf onbekend zijn. In de onbewuste ruimte zit gedrag dat je nog niet hebt vertoond en dat je dus zelf niet kent, net zomin als je omgeving. Jij weet bijvoorbeeld niet hoe je in een crisissituatie reageert als je dat nog nooit hebt meegemaakt. Hier op voorhand over communiceren is lastig.

We tekenen het johari-venster hier met gelijke vlakken. In werkelijkheid zijn de grenzen tussen de verschillende delen **flexibel**, naargelang de context zal het ene deel groter zijn dan het andere. Bij iemand die je vertrouwt, zal je meer van jezelf tonen. Dan is je vrije ruimte groter. In andere contexten toon je slechts een deeltje van jezelf. Dan is je verborgen gebied groter dan de open ruimte. Je hoeft jezelf niet altijd meteen bloot te geven, je kiest zelf wat je deelt.

Door feedback te geven én te vragen maak je je eigen vrije ruimte groter en krijg je zicht op je blinde vlekken. Je leert jezelf beter kennen en zet nieuwe stappen. Hierdoor groei je als persoon én als HR-medewerker.



3.2. Assertiviteit

3.2.1. Inleiding

In een eerste punt staan we stil bij het begrip assertiviteit, om assertiviteit vervolgens te situeren op een continuüm tussen de polen agressiviteit en sub-assertiviteit. Ten slotte leer je hoe je zelf assertief kan zijn.

3.2.2. Assertief: tussen agressiviteit en sub-assertief

Binnen verbindende communicatie gaat er veel aandacht naar het erkennen van gevoelens en behoeften. **Opkomen voor je eigen behoeften is de essentie van assertiviteit.** Als je assertief bent weet je waar je grenzen liggen en kan je die ook benoemen naar de anderen toe. Je weet wat je basisbehoeften zijn en spreekt die ook uit. Zo kan je opkomen voor de dingen die voor jou echt belangrijk zijn, met empathie voor de behoeften van je gesprekspartner.

Soms kunnen behoeften botsen, dan is het belangrijk om samen naar **een middenweg** te zoeken. Op sommige momenten zal je voorrang geven aan de behoeften van de andere. Daar is op zich niets mis mee. Je bent nog steeds assertief wanneer je rekening houdt met de andere. Belangrijk is wel dat je hier een bewuste afweging maakt. Je staat stil bij je eigen behoeften en bij die van de andere. Vervolgens weeg je af welke behoefte op dit moment de meeste aandacht nodig heeft.

Assertiviteit wil dus niet zeggen dat je vasthoudt aan je eigen gelijk en je eigen behoeften. Het betekent wel dat je je behoeften uitspreekt, luistert naar de behoeften van de andere en je eigen grenzen bewaakt.

Assertiviteit bevindt zich **tussen de twee polen agressiviteit en sub-assertiviteit** en houdt een evenwicht in tussen opkomen voor jezelf en rekening houden met de ander. Het is net dit evenwicht tussen beide dat assertiviteit kenmerkt en zo bijzonder maakt. Zowel oog hebben voor de eigen wensen en behoeften als voor de wensen en die van een ander wordt vaak ervaren als een moeilijke evenwichtsoefening.

Met **agressiviteit** bedoelen we vijandigheid en geweld, zowel op verbaal als op non-verbaal vlak. Wanneer je agressief bent, zet je je eigen belang centraal en heb je geen oog voor de andere. Dit gaat gepaard met vernedering, emotionele druk, hard taalgebruik, (subtiele) chantage en ook fysieke agressie. Je toont geen empathie en houdt geen

rekening met de grenzen van de andere. Je neemt ook niet rustig de tijd om je eigen behoeften te benoemen en toe te lichten.

Aan de andere kant staat **sub-assertiviteit**. Hier geef je alle ruimte aan de andere. Je schuift je eigen behoeften keer op keer opzij omdat je ervan overtuigd bent dat de behoeften van andere mensen belangrijker zijn dan die van jou. Of je bent ervan overtuigd dat de andere toch sterker is, het gevecht zal winnen en dat het geen zin heeft om je te verweren. Op non-verbaal vlak kenmerkt sub-assertiviteit zich door een laag stemvolume en weinig tussenkomsten. Je maakt je ook letterlijk kleiner en neemt minder ruimte in. Wie sub-assertief is, probeert zo weinig mogelijk op te vallen en heeft eerder een onderdanige houding.

Als je even stil staat bij je eigen houding zal je merken dat **je jezelf niet op één specifieke plek in dit continuüm kan plaatsen**. Het ene moment zal je assertief zijn, het andere moment eerder sub-assertief. Dat heeft met verschillende factoren te maken. Wanneer je onzeker bent, ga je makkelijker sub-assertief reageren. Ook in nieuwe situaties is het moeilijker om assertief te zijn. Op een goede dag, waarop je uitgeslapen bent en goed gezind, is het makkelijker om voor jezelf op te komen. Wanneer erg belangrijke waarden in het gedrang zijn, heb je eerder de neiging om als een jakhals, dus agressief, te reageren. Denk aan ouders die zien dat hun kind gepest wordt of een racistische uitspraak waar je je aan stoort.

Wie vanuit onzekerheid moeite heeft met assertiviteit, dreigt in een **vicieuze cirkel** terecht te komen. Als je niet gelooft in jezelf, ga je minder initiatief nemen en je eigen behoeften niet naar voren schuiven. Daardoor laat je je minder zien waardoor je ook minder waardering of feedback krijgt. Als je eerder nooit voor jezelf durfde op te komen, is het moeilijk om dat plots wel te gaan doen. Anderen verwachten immers niet dat je je grenzen zal aangeven. Hierdoor kom je terecht in een vicieuze cirkel: door niet voor jezelf op te komen, krijg je het gevoel dat anderen over je heen lopen, wat gevoelens van minderwaardigheid met zich mee kan brengen. Deze gevoelens van minderwaardigheid zorgen er dan weer voor dat je in een nieuwe situatie niet gemakkelijk voor je eigen wensen en behoeften opkomt. Deze vicieuze cirkel werkt bovendien ook in de omgekeerde richting, hoe vaker je opkomt voor jezelf, hoe makkelijker het wordt om assertief te zijn.

Daarnaast heeft je mate van assertiviteit ook te maken met de omgeving waarin je opgroeit. Vanuit je **opvoeding en cultuur** wordt assertiviteit aangeprezen als een deugd of net als iets negatiefs gezien. Je kan aangemoedigd worden om je eigen doelen na te

streven en je grenzen te bewaken. In andere culturen wordt het net aangemoedigd om jezelf niet op de voorgrond te plaatsen en vooral oog te hebben op wat goed is voor je omgeving, je familie of de groep waartoe je hoort. In Westerse culturen en ook in de meeste Belgische scholen worden kinderen beloond wanneer ze assertief zijn. Ze krijgen punten voor hun actieve deelname in de klas en het uiten van een eigen mening. In andere culturen krijgen kinderen net waardering wanneer ze het belang van de groep vooropstellen en daarvoor hun eigen doelen en ambities opzijshuiven. Best verwarrend voor kinderen die opgroeien in twee culturen.

3.2.3. Assertiviteit: de vaardigheid

Afhankelijk van de context, zal assertiviteit andere vaardigheden vragen. Je voelt zelf waarschijnlijk aan dat het anders is om voor jezelf op te komen in een professionele context of met vreemden, dan thuis, onder vrienden of familie. Binnen een persoonlijke relatie zal je jezelf meer blootgeven, je geeft meer toelichting bij je keuzes of behoeften. In een professionele context of bij mensen die verder van jou staan, is dat niet nodig.

In een professionele context

- Achterhaal de eigen behoeften
- Leef je in de behoeften van de ander in
- Weeg beide behoeften tegen elkaar af
- Maak een keuze
- Druk deze keuze uit op een korte, vriendelijke manier: geef je keuze aan, toon begrip voor de behoeften van de ander
- Verantwoord jezelf niet, motiveer je keuze niet
- Herhaal indien nodig de boodschap

Een assertieve reactie is dus een korte, vriendelijke reactie waarbij je de achterliggende redenen, behoeften en motieven niet kenbaar hoeft te maken. Je hoeft je met andere woorden niet te verantwoorden voor de keuze die je maakt. Doe je dit wel, dan geef je informatie aan de ander waar die op kan inspelen en waarop een gesprek of een discussie kan volgen. De andere gebruikt die informatie om jou op andere gedachten te brengen. Wil je dus vermijden op je gemaakte keuze terug te komen (en je sub-assertief op te stellen), geef de ander dan geen bijkomende motivering.

Blijft de ander toch aandringen? Ook dan is geen bijkomende motivering nodig of gewenst. Herhaal gewoon dezelfde woorden of zinnen waarbij je je keuze uitdrukt of je grens aangeeft.

In een persoonlijke relatie

In een persoonlijke relatie is de band met de andere belangrijk. Hier kom je net dichterbij elkaar wanneer je wel meer informatie geeft. Je relatie wordt sterker als je praat over wat voor jou belangrijk is. Je krijgt ook meer begrip en empathie van de andere.

Op een eerlijke en authentieke manier communiceren over de behoeften, maakt mensen echter kwetsbaar. Deze kwetsbaarheid wordt maar al te vaak ontlopen, bijvoorbeeld door te vluchten in drogredenen.

VOORBEELDEN

Voorbeelden van drogredenen kunnen zijn: 'ik heb geen tijd', 'ik heb geen geld', 'ik heb die film al gezien', 'ik kan niet vanavond'. Je stelt je op die manier weinig authentiek op. Bovendien geef je de ander de kans om op je motief in te spelen en naar een alternatief te zoeken: 'wanneer heb je wel tijd?', 'het kost echt niet veel' of 'ik kan je voorschieten', 'we kunnen ook een andere film zien', 'kan je morgenavond wel?'. Net zoals bij het geven van feedback, vraagt het moed om je kwetsbaar op te stellen en eerlijk aan te geven wat je wensen en behoeften zijn: 'ik heb er niet zoveel zin', 'ik geef mijn geld liever uit aan iets anders'... enzovoort.

4. Bibliografie

- Achard, N. (2020). Geweldloze communicatie praktisch toepassen. Aartselaar: Deltas.
- Brown, B. (2013), De kracht van kwetsbaarheid, Amsterdam: A.W. Bruna Uitgevers B.V.
- Covey, S. R. (2020), The seven habits of highly effective people. New York: Simon & Schuster Ltd
- De Vries, S. (2007), Wat werkt? De kern en de kracht van het maatschappelijk werk, Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- De Ganseman, N., De Wispelaere, J., Goossens, A., Lecoyer, K., Sannene, L., Van Der Straeten, L. Vanarwegen, H. (2023). In gesprek geraakt, handboek voor hulpverleners, van basis tot verdieping. Gent: OWL press.
- Devisch, I. (2017), Het empathisch teveel., Amsterdam: De bezige bij
- De Waal, F. (2010), een tijd voor empathie, Wat de natuur ons leert over een betere samenleving, Amsterdam: Atlas contact
- Dirksen, G., Compennolle, T. (2021), Van brokkelbrein naar focus, praktijkgids voor docenten over aandacht, sociale media en het brein, Amsterdam: Synaps
- Egan, G. (2012), Deskundig hulpverlenen. Een model, methoden, vaardigheden, Assen: Koninklijke Van Gorcum b.v.
- Engels, T. (20 september 2023), Tips voor meer aandacht, jongeren kunnen zelfs niet meer focussen tijdens het vrijen., Knack pp. 32-35.
- Ferruci, P. (2000), Rondleiding in de psychosynthese. Model voor persoonlijke groei, De Toorts: Haarlem.
- Geenen, M.J. (2019), De reflectieve professional. Bussum: uitgeverij Coutinho.
- Groen, M., Jongman, H., van Meggelen, A. (2011), Praktijkgerichte sociale vaardigheden, Noordhoff Uitgevers: Groningen/Houten.
- Hofstede, G. (1994): Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen, Amsterdam, Contact. Hogerhuis, M., van Oorschot, M. (2007), Alle gedrag is communicatie. Wat we doen is niet normaal, Amsterdam: SWP.
- CLB (2024). Jaarverslag CLBch@t 2022-2023. Geraadpleegd op 20 februari 2024 via <https://cdn.nimbu.io/s/a3p8eso/channelentries/x4ctxgm/files/1704808804294/jaarverslag-clbch-t-2022-2023.pdf?53q648p>.

- Krznaric, R. (2014), Empathie, een revolutionair boek, Utrecht: Ten Have
- Leijssen, M. (2006), Gids voor gesprekstherapie, Utrecht: De Tijdstroom.
- Leary, T. (1957), Interpersonal diagnosis of personality, New York: Ronal Press.
- Murphy, K. (2019), You're not listening, New York: Harvill Secker
- Remmerswaal, J. (2008). Handboek groepsdynamica. Een nieuwe inleiding tot theorie en praktijk, Baarn: Nelissen.
- Riess, H. (2013). The power of empathy. Geraadpleegd op 18 januari 2024 via <https://www.youtube.com/watch?v=baHrcC8B4WM&t=406s>
- Rigter, J. (2010), Het palet van de psychologie. Stromingen en hun toepassing in hulpverlening en opvoeding, Bussem: uitgeverij Coutinho.
- Rosenberg, M.B. (2022), Geweldloze communicatie. Ontwapenend, doeltreffend en verbindend. Rotterdam: Lemniscaat.
- Sennett, R. (2016), Samen, een pleidooi voor samenwerking en solidariteit, Amsterdam: Meulenhof
- Van Beveren, E. (2018). Verbindende communicatie, een handleiding. Brussel: Politea.
- Van den Broeck, S (2019), Het empathische effect van lezen, Knack, 20-9-2019
- Vervliet, B. (2023), Waarom we bang zijn. De oorsprong en toekomst van angst, Kalmthout: Pelckmans
- Verreezen, N. (2018). Gekonkelfoes in organisaties. Waarom roddelen niet zo onschuldig is. Brussel: politea.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H., en Jackson, D.D. (1970). De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie, Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Watzlawick, P. (1989). Münchhausens haren en Wittgensteins ladder. Uit de greep van de werkelijkheid. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Yalom, I.D. (2010), Therapie als geschenk, Amsterdam: Uitgeverij Balans