

Werkvorm: 4 niveaus van communicatie

Doel

De communicatie effectiever maken door te leren communiceren op de 4 niveaus als discussies alleen maar over de inhoud gaan en niet leiden tot effectieve besluitvorming.

Tijd

2-3 uur

Grootte van de groep

4-14 personen

Instructie

In veel teamoverleggen wordt vooral gecommuniceerd over de inhoud. Logisch, er moet tenslotte veel worden besloten en besproken. Maar naast de inhoud zijn er nog 3 communicatieniveaus: de procedure, de interactie en de emotie. Voor een effectief teamoverleg is het van belang dat je de verschillende niveaus herkent en dat je als team in staat bent op elk van deze 4 niveaus te communiceren.

Deel een paar dagen voor de teambijeenkomst de Checklist 'De 4 niveaus van communicatie' uit. Deze vind je op de volgende pagina. Vraag iedereen de checklist te bestuderen.

Wijs 1 of 2 observatoren aan die bijhouden op welke lagen de vergadering zich afspeelt. Houd met elkaar een 'gewone' teamvergadering. Wees duidelijk dat het doel van deze vergadering tweeledig is. Enerzijds is er de reguliere vergadering, anderzijds is er het doel om met elkaar te leren. De observatoren onttrekken zich aan het inhoudelijke gesprek. Zij turven het aantal communicatie-uitingen per niveau.

Instructie voor de observatoren: Als iemand iets zegt over de inhoud van een project, dan turf je I bij Inhoud. Als iemand voorstelt om de vergadering te stoppen voor een koffiepauze, turf je Procedure. Als iemand zegt dat er te veel door elkaar heen wordt gepraat, turf je Interactie. En als iemand vertelt dat hij boos is, turf je Emotie.

Halverwege de vergadering neem je 15 minuten de tijd om de tussenstand te bespreken.

- De observatoren delen de scores per niveau.
- Bepaal aan welke niveaus je als team meer 'spreekijd' wilt besteden. Leven er bijvoorbeeld onuitgesproken irritaties in de groep, beslis dan samen dat je meer aandacht aan het emotieniveau wilt besteden.
- Vervolg de teamvergadering en pas jullie goede voornemens toe. De observatoren gaan door met turven.
- Evalueer na elk agendapunt of het lukt de goede voornemens in praktijk te brengen en stel je voornemens eventueel bij.
- Bepaal samen aan het eind van de vergadering hoe je als team de goede voornemens in de dagelijkse communicatie gaat vasthouden.

Checklist: De 4 niveaus van communicatie

Communiceren is meer dan praten over de inhoud alleen. Het is de kunst te schakelen tussen de 4 niveaus van communicatie.

Herken je de volgende situaties?

- "Nu heb ik al een paar keer aan de mijn klant gevraagd of hij wil uitleggen wat er precies aan de hand is; maar hij geeft nauwelijks antwoord."
- "Zodra ik over dit onderwerp begin, wordt ze kwaad en begint tegen me te schelden. Er is gewoon geen land met haar te bezeilen."
- "Het is nu al de derde keer dat ik het hem probeer uit te leggen, maar het lijkt wel als of hij niet wil luisteren."
- "Hij blijft maar herhalen dat hij er geen vertrouwen in heeft. Mijn argumenten komen helemaal niet aan.. Dit heeft geen enkele zin zo."

In dit soort situaties merk je dat je geen gehoor vindt voor je argumenten. Of je hebt het gevoel dat je langs elkaar heen zit te praten, of dat je door het gedrag van de ander van je stuk raakt. Kortom, het loopt niet lekker, er hapert iets.

Het is moeilijk om uit zo'n impasse te geraken. Je laat je misschien beïnvloeden door het gedrag van de ander en slaat met gelijke wapenen terug. Het gevolg is eerder dat de situatie uit de hand loopt dan dat je elkaar beter begrijpt. Voorbeelden hiervan zijn: door elkaar blijven praten, meer onbegrip voor elkaar en "ja, maar"-discussies.

4 communicatieniveaus

Een betere manier om uit zo'n impasse te geraken, is om de 4 verschillende niveaus van een gesprekssituatie te bekijken:

Inhoud
Procedure
Interactie
Emotie

Inhoud: waarover gaat het gesprek?

Dit is het niveau waarop de gesprekspartners hun doel willen bereiken. Binnen een gesprek of vergadering is het natuurlijk belangrijk dat iedereen praat over hetzelfde onderwerp en dat ze hetzelfde doel voor ogen hebben. Niets is hinderlijker dan mensen die afdwalen of te gedetailleerd op een onderwerp ingaan.

Procedure: hoe gaan we de inhoud bespreken?

Bij de procedure maak je afspraken over de te volgen werkwijze. Hoe behandelen we het onderwerp? Gaan we eerst brainstormen en dan ordenen? Of is het handiger om iedereen één voor één zijn zegje te laten doen?

Interactie: hoe gaan we met elkaar om?

De interactie beschrijft hoe de gesprekspartners met elkaar omgaan. Eigenlijk zijn het de ongeschreven gedragsregels. Zijn er mensen die steeds het hoogste woord hebben, kan ieder zijn zegje doen zonder in de rede te worden gevallen of geeft ieder zijn mening door ellenlange monologen? De interactie bepaalt mede of de communicatie in een prettige sfeer plaatsvindt.

Emotie: welke gevoelens spelen een rol?

De gevoelens die je hebt in een bepaalde situatie bepalen mede het verloop van die situatie. Net als interactie speelt emotie vaak onderhuids. Maar emotie beïnvloedt een gesprek wel sterk. Het kan hierbij gaan om je eigen emotie, of om de emotie van de ander. Iemand die ziedend is, kan bijvoorbeeld niet meer rationeel argumenteren. En wanneer je je onzeker voelt, zeg je dingen soms anders dan je bedoelt.

Waarom gaat het fout?

In de praktijk komt het nog wel eens voor dat we het inhoudelijk niet eens worden omdat er geen procedure is afgesproken. Of je kunt je mening niet goed geven omdat je steeds in de rede wordt gevallen. Het kan ook zijn dat je zo boos wordt, dat je begint te stotteren. En als je het gevoel krijgt dat je niet serieus wordt genomen, klap je dicht.

De 4 niveaus beïnvloeden elkaar dus. We komen ze in elke conversatie meer of minder tegen, alleen gebruiken we ze meestal niet bewust. Dat we ze vaker gebruiken dan we denken, blijkt uit het volgende voorbeeld:

"Dames en heren,

We zijn hier bij elkaar om het internetgebruik van de afdeling te bespreken. Zoals iedereen weet, is het de bedoeling dat vanaf de zomer de toegang tot internet beperkt wordt. Vanaf de zaak kunnen we dan nog maar een beperkt aantal sites bezoeken. Ik weet dat de gemoederen op dit punt nogal verhit zijn. En juist daarom lijkt het mij verstandig dat we iedereen stuk voor stuk rustig de tijd geven om ons zegje te doen. Ik stel voor dat we eerst een rondje maken om de verschillende meningen te horen."

In dit voorbeeld komen we alle 4 niveaus tegen:

Inhoud:

We zijn hier bij elkaar om het internetgebruik van de afdeling te bespreken.

Procedure:

Ik stel voor dat we eerst een rondje maken om de verschillende meningen te horen.

Interactie:

Ik weet dat we dan nogal de neiging hebben om door elkaar te gaan praten.

Emotie:

Ik weet dat de gemoederen op dit punt nogal verhit zijn.

Schakelen

Met de verschillende niveaus kun je een gesprek of een vergadering dus goed sturen. Wanneer we de 4 niveaus (bewust) gebruiken, spreken we van schakelen. Dit is het overstappen van het ene niveau naar het andere. Dit doe je wanneer blijkt dat je op het ene niveau niet verder komt omdat een ander niveau een blokkade opwerpt.

Een voorbeeld:

Je hebt een voorstel gelanceerd waarmee je klant een hoog rendement kan halen. Maar de klant komt met een hele rits bezwaren aanzetten. Je lost een aantal op en herhaalt je argumenten. Maar de klant heeft nog steeds bezwaren en reageert steeds met "Ja, maar..."

Vervolgens doe je het volgende voorstel: "Als we nu eerst alle voor- en nadelen op een rijtje zetten, kunnen we daarna bekijken hoe we de nadelen kunnen wegstrepen en toch de voordelen kunnen laten staan."

In dit voorbeeld schakel je van de inhoud (de argumenten) naar de procedure (voor- en nadelen op een rijtje). Je zag namelijk in dat het herhalen van je argumenten geen zin heeft en besluit het over een andere boeg te gooien.

Nog een voorbeeld:

Er is een conflict op je afdeling tussen 2 collega's. Een van de twee is bij je gekomen om raad te vragen. Als je vraagt wat er precies is gebeurd, draait hij steeds om de hete brij heen en geeft vage antwoorden. Vervolgens zeg je vriendelijk, maar beslist: "Luister, als je wilt dat ik je help, moeten we elkaar wel eerlijk in de ogen kunnen kijken en geen dingen voor elkaar achterhouden. Vertel nu eens precies wat er is gebeurd."

Sturingsmechanismen

Richtlijn bij het schakelen is: schakel naar het niveau waar de storing optreedt.

Je kunt dus door middel van de 4 niveaus een gesprek of een vergadering richting geven. Hieronder staat een aantal aandachtspunten per niveau opgesomd:

Inhoud:

- zorg dat het doel voor iedereen duidelijk is
- zorg ervoor dat iedereen het referentiekader kent
- geef aan wat binnen de discussie valt en wat niet
- zorg ervoor dat mensen niet afdwalen
- draag informatie of kennis aan over het onderwerp
- orden de informatie regelmatig: samenvatten
- rond tijdig af

Procedure:

- doe procedurevoorstellen
- maak rolafspraken: wie doet wat?
- maak tijdafspraken
- zorg ervoor dat de procedure door de ander(en) geaccepteerd is, check dit
- bewaak de procedure
- verander van procedure als hij niet werkt

Interactie:

- zorg ervoor dat iedereen die dat wil aan bod kan komen
- speel op de bal en niet op de man
- maak geen gebruik van 'irritators' (persoonlijke aanvallen) en sta dit ook niet toe
- zorg ervoor dat de schreeuwers niet overheersen
- val de ander(en) niet in de rede

Emotie:

- let op de gevoelens van zowel jezelf als de andere en)
- let op zowel non-verbale als verbale signalen
- verwoord de gevoelens van de ander(en) (reflecteren)
- onderken de eigen gevoelens en bespreek ze, indien noodzakelijk