

Interventie niveaus

De adviseur als ondersteuner van effectieve communicatie

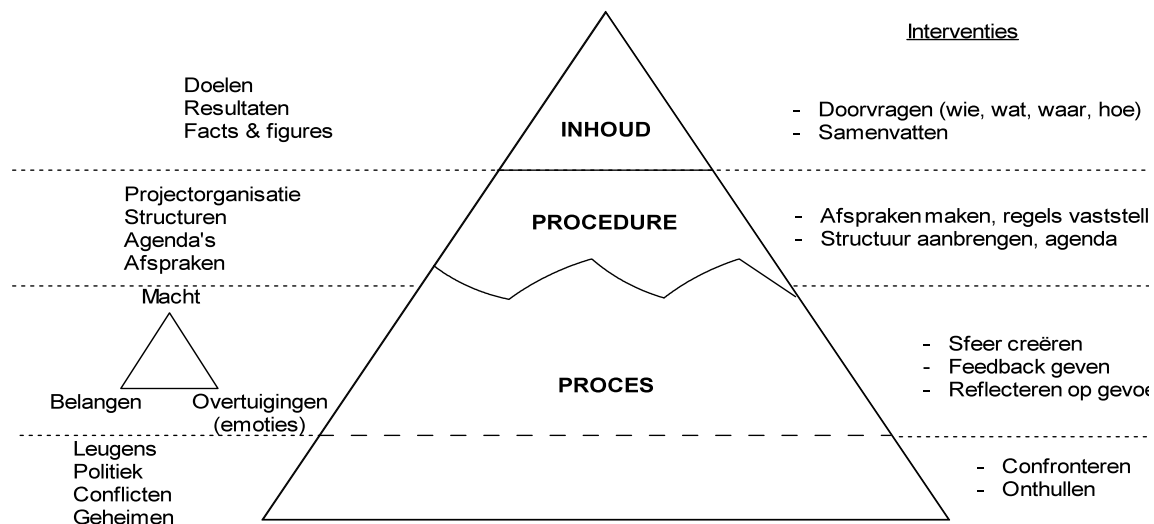
Als adviseur heb je onder andere de taak om het communicatieproces tijdens meetings in goede banen te leiden. Tijdens vergaderingen komt het regelmatig voor dat bijvoorbeeld gezocht wordt naar oplossingen voor een bepaald probleem of dat draagvlak nodig is om oplossingen te laten slagen. Je rol als adviseur is dan niet het aandragen van oplossingen, respectievelijk het overtuigen wat de beste oplossing is. Het is veel effectiever om het communicatieproces met behulp van gerichte interventies te ondersteunen. Door het plaatsen van interventies kun je op het gevoel inspelen, processen ondersteunen en er zo voor zorgen dat de groepsleden uiteindelijk zelf met een oplossing komen, dan wel de juiste oplossing accepteren. Eveneens geldt dat effectief interveniëren helpt bij een beter begrip voor elkaars standpunt of bij het verbeteren van de inhoudelijke kwaliteit. Door korte, gerichte interventies verlopen vergaderingen en andere bijeenkomsten sneller en beter. (Klinkt als de ideale tandpasta bij hardnekkige cariës.)

Drie lagen in de communicatie

Om het communicatieproces goed te kunnen ondersteunen is het voor een adviseur belangrijk om niveaus te onderscheiden. We kennen drie lagen:

1. De inhoud van wat iemand vertelt;
2. De procedure of de manier waarop iets wordt verteld;
3. Het proces van de betrekkingen tussen de spreker en luisteraars, en de gevoelens tijdens de communicatie.

Alle drie de lagen zijn steeds tegelijk aanwezig wanneer er wordt gecommuniceerd. We halen ze conceptueel uit elkaar om de communicatie te begrijpen. De adviseur kiest het niveau waarop hij een interventie wil doen:



De keuze om de drie lagen in een piramide te verbeelden is geen toevallige. Het 'proces' staat onder in de piramide. Dit vormt het fundament van communicatie. Zonder goed proces geen effectieve procedure. Zonder goed proces en heldere procedures een matige inhoudelijke kwaliteit. Andere, vergelijkbare uitspraken zijn: de emotie gaat voor de ratio; proces gaat altijd voor inhoud.

We gaan kort in op mogelijke interventies die je op de verschillende niveaus kunt doen.

Inhoud

Een interventie op niveau 1 gaat in op de inhoud van het vertelde. Het onderwerp van gesprek, het thema staat centraal. De vragen die je stelt gaan over het wie, wat, waar of hoe. Bijvoorbeeld: 'wie zit er in deze board?' en 'wat betekent bij 'Learning to change' zoiets als faciliterende skills?'. Een voorbeeld van *facts*: 'wat zijn de resultaten van dit kwartaal?'.

Procedure

Bij het gebruiken van een interventie op niveau 2 ga je in op de manier waarop iets wordt gezegd, gevolgd door een vraag, een voorstel of een afspraak. Dit niveau vertegenwoordigt duidelijke agenda's die gemeenschappelijk gedragen worden, of een structuur in de wijze van gespreksvoering die voor betrokkenen gelijk is. Bijvoorbeeld: 'Ik merk dat jullie alleen praten over de weerstand die gepaard gaat met deze kostenreductie. Het lijkt me nuttig ook van



gedachten te wisselen of we de daarmee efficiency doelstelling daadwerkelijk gaan halen. *Ik stel voor dat iedereen hier kort nog iets over zegt.*' De laatste zin van dit voorbeeld is het eigenlijke procedurevoorstel.

Vrijwel iedereen vindt het prettig om zijn eigen verhaal in essentie terug te horen. Je kunt daarna overgaan op een volgende vraag of onderwerp etc.

Proces

Niveau 3 ('proces') is het lastigst. Veel van wat er zich tijdens communicatie afspeelt is moeilijk te zien of is zelfs onzichtbaar. Non-verbale signalen helpen ons vaak te begrijpen waarom iemand iets zegt. Ook de toon of het tempo (paraverbale signalen) zeggen veel over wat iemand eigenlijk bedoelt. Er zijn onderzoeken die uitwijzen dat 80% van onze boodschap non-verbaal wordt overgebracht. (!) Goed kijken en luisteren levert enorm veel 'procesinformatie' op. Wat speelt zich eigenlijk op dit niveau allemaal af? Een korte opsomming van vier categorieën:

Meningen

We onderscheiden drie soorten meningen:

1. Iets *vinden*: je kunt iets vinden over een zaak of een idee.
2. Over *iets* oordelen: een mening kan ook overgaan in een oordeel. Dit kan gaan over het goed- of afkeuren van iets. Bijvoorbeeld: 'ik vind dat helemaal geen goede aanpak', of: 'Ik ben het met je eens. Dit is de enige juist beslissing om te nemen.'
3. *Iemand* be- of veroordelen: bij dit type meningen krijgt niet een zaak ('iets', bijv. een voorstel) een oordeel, maar een persoon. Bijvoorbeeld: 'dit is een goede vent', of: 'Ik heb nog nooit iets goeds uit zijn handen zien komen. Hij is niet goed in zijn vak.'

Gevoelens

Gevoelens ontstaan door gedachten te hebben bij een situatie. Ze worden veroorzaakt door overtuigingen of meningen. Voorbeelden van gevoelens zijn: angst, boosheid, verdriet, blijdschap.

Emoties zijn gevoelens die je vrij gemakkelijk kunt waarnemen door hun heftigheid. Bijvoorbeeld: drift, woede, huilen, lachen (slappe lach). Gevoelens kunnen ook verpakt worden door cynisme, sarcasme of moppen. Emoties veroorzaken fysieke chemische stoffen in je hoofd die maken dat je selectief luistert.

Macht

Een van de minst geëxploreerde en begrepen onderdelen in het niveau 'proces' is de kracht van de macht. Macht kun je hebben op basis van status of positie. We maken een onderscheid tussen macht en invloed. Macht is in handen van degene die beslist (bijv.



lijnmanagers). Invloed wordt uitgeoefend door mensen die beslissingen aan anderen moeten overlaten (bijv. staffunctionarissen).

Als je een interventie plaatst op het procesniveau dan ga je in op de gevoelens, op meningen, op de macht die de betrokkene 'etaleert' – al dan niet uitgesproken. Zo'n interventie noem je een reflectie. Een reflectie is een samenvatting van bijvoorbeeld een gevoel of mening. Als je reflecteert, moet je dus goed luisteren naar wat tussen de regels wordt gezegd. Het zijn vaak niet de letterlijke woorden maar de combinatie van bijvoorbeeld toon, tempo en houding (paraverbale signalen), die de essentie van datgene wat wordt uitgesproken bevat.

Ik geef hieronder drie korte voorbeelden van reflecties per categorie:

- Mening: 'je vindt dat het zo niet langer kan met deze vertragingen';
- Gevoel: 'je bent ontzettend blij dat je eindelijk van hem af bent';
- Macht: 'eigenlijk heb je al lang besloten' (macht op basis van positie), 'we moeten dus op je ervaring vertrouwen, begrijp ik' (macht op basis van ervaring).

BELANGRIJK:

Om op procesniveau contact te krijgen STEL JE NOOIT VRAGEN!!! Vragen leiden naar het niveau 'inhoud'. Je geeft juist een korte beschrijving van wat je (denkt te zien) ziet of beluistert.

Een tweede taboe: de Waaromvraag. Kort en krachtig: laat deze zo veel mogelijk achterwege. De Waaromvraag roept bij de ander altijd verdedigingsmechanismen op. Men gaat uitleggen en verklaren. Als je wilt weten waarom iemand iets doet, zijn er twee wegen. De eerste is te vragen: '*wat maakte dat* je deze beslissing alleen nam?'. De tweede is het ter toetsing voorleggen van veronderstellingen: 'ik begrijp dat je het lastig vindt om met een hele groep te beslissen over dit punt'.

De enige manier om de interventies onder de knie te krijgen is oefenen, oefenen en nog eens oefenen.