

De communicatiepiramide

Drie lagen in de communicatie

Om het communicatieproces goed te kunnen ondersteunen en bewust te kunnen schakelen in je communicatie is het 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 en hoe het gesprek wordt ingericht;
3. De *relatie* tussen de diverse actoren, en de gevoelens die bij ieder spelen tijdens de communicatie.

Voor iemand die anderen wil ondersteunen in het voeren van een goede dialoog, is aandacht voor de communicatie het belangrijkste instrument. Je draagt bij aan de kwaliteit van het gesprek. Je hebt als facilitator en als gesprekspartner de mogelijkheid invloed uit te oefenen op het verloop van een gesprek door gerichte interventies te doen.

Door deze interventies kun je de essentie van wat de ander zegt weergeven of structureren, op gevoelens ingaan, overtuigingen onderzoeken en behoeften bespreekbaar maken.

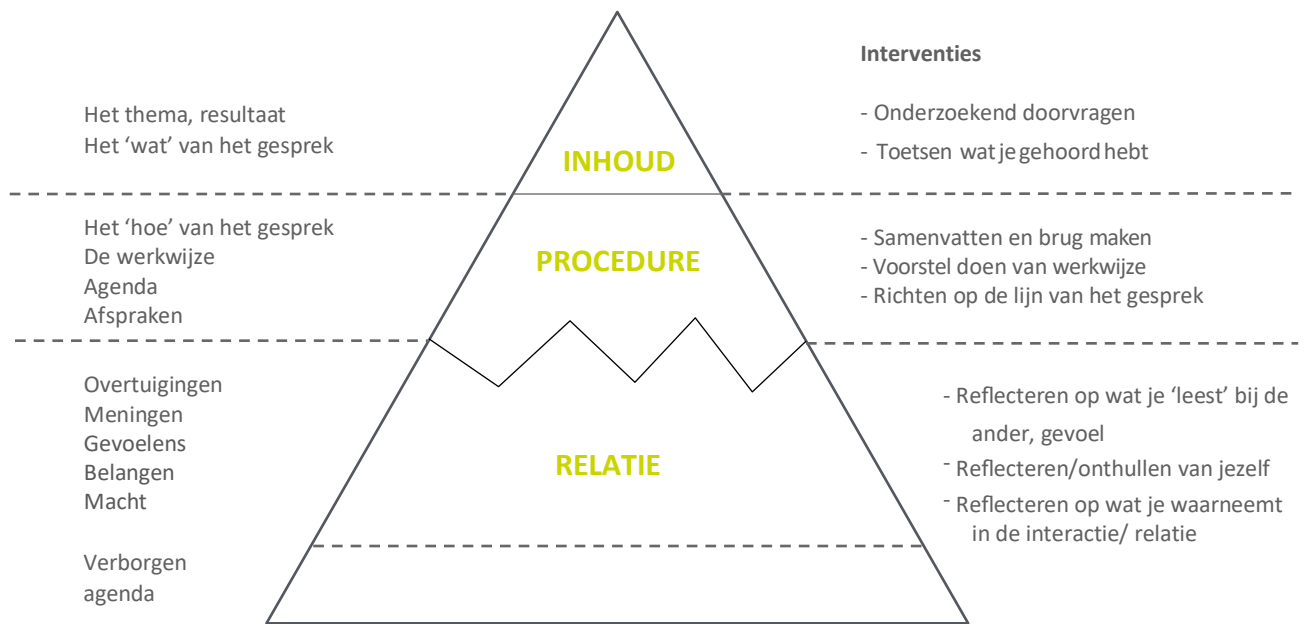
Zo ondersteun je de relatie en de interactie waardoor de andere(n) tot een resultaat of inzicht kan komen.

Eveneens geldt dat effectief interveniëren in gesprekken helpt bij een beter begrip van ieders standpunt of bij het verbeteren van de inhoudelijke kwaliteit van het gesprek.

Korte, gerichte interventies maken bijeenkomsten en gesprekken meer gefocust en in verbinding.

Alle drie de lagen zijn steeds tegelijk aanwezig wanneer je communiceert. We halen ze conceptueel uit elkaar om de communicatie te begrijpen. De begeleider kiest het niveau waarop hij een interventie wil doen.

In het volgende schema geven we weer wat de verschillende lagen zijn en welke interventies je kan doen op elk van die lagen.



De keuze om de drie lagen in een piramide te verbeelden is geen toevallige. De 'relatie' staat onder in de piramide. Deze vormt het fundament van communicatie. Zonder werkbare relatie kan er geen effectieve procedure zijn. Zonder werkbare relatie en heldere structuur en procedure krijg je een suboptimale inhoudelijke kwaliteit. Andere, vergelijkbare uitspraken zijn: 'de emotie gaat voor de ratio' en 'relatie gaat altijd voor inhoud'.

Wat zijn vanuit je rol als ondersteuner mogelijke interventies die je op de verschillende niveaus kunt doen?

Inhoud

Een interventie op inhoud gaat in op wat is verteld. Het onderwerp van gesprek, het thema staat centraal. Inhoud gaat bijvoorbeeld over vakinhoud, feiten, gegevens, cijfers, verhalen, anekdotes. Hoe krijg je goede kwaliteit op dit gespreksniveau?

Bijvoorbeeld door anderen te stimuleren om elkaar onderzoekende vragen te stellen en voort te bouwen op wat iemand zegt. Of door aan te moedigen dat deelnemers bij elkaar gaan toetsen wat ze menen te begrijpen: "Dus als ik je goed begrijp zeg je ...?".

Door samen te vatten en vragen te stellen geef je een bevestiging van ontvangst.

De vragen die je stelt bepalen ook de richting van het gesprek, daarmee breng je focus aan en neem je invloed.

Open vragen leveren meer informatie op. Open vragen beginnen met een vraagwoord, niet met een werkwoord (wie, wat, waar, wanneer, welke, hoe,...).

Bijvoorbeeld.:

- “Wat is er voor jou nog nodig voordat we een stap verder gaan?”
- “Welke voorstellen sluiten aan bij wat voor jou van belang is?”

Procedure

Bij het gebruiken van een interventie op procedureniveau ga je in op de manier waarop iets wordt gezegd, gevolgd door een vraag, een voorstel of een afspraak. Dit niveau heeft te maken met het aanbrengen van structuur in de wijze van gespreksvoering zodat deze voor de betrokkenen helder en ondersteunend is.

Bijvoorbeeld:

- “Ik merk dat we alleen praten over de nadelen die gepaard gaan met dit plan. Het lijkt me nuttig om ook van gedachten te wisselen over de voordelen en de redenen om het toch te doen. *Ik stel voor dat iedereen hier kort iets over zegt.*”
- “We hebben nu ieders verhaal gehoord. *Ik stel voor dat we samen zoeken welke elementen gemeenschappelijk zijn in al onze verhalen.*”

De laatste zin van deze voorbeelden is het eigenlijke procedurevoorstel.

Wat je kan doen om bij te dragen aan een goede structuur, is geregeld samenvatten wat al aan de orde kwam. Samenvatting is kort checken wat jij op inhoudsniveau hebt gehoord: wat iemand heeft gezegd over wat hij wil, zoekt, doet, nodig heeft. Dat doe je zonder oordeel of mening: het gaat er hier nog niet om wat jij ervan vindt. Eerst mag de ander aangeven of deze samenvatting klopt, of dat hij nog iets anders bedoelde. De samenvatting werkt dus als toets om te kijken of je elkaar goed begrijpt, maar ook als interventie op relatieniveau, omdat iemand zich gehoord voelt op het moment dat je laat merken dat je met aandacht luistert.

Bijvoorbeeld:

- “Dus als ik je goed begrijp, vind jij dat wij snel een knoop moeten doorhakken over dit punt.”
- “Je zegt eigenlijk dat jij vooral waarde hecht aan deze specifieke vernieuwing.”
- “Jij bent dus graag in de lead bij dit project.”
- “Voor jou zit de meerwaarde dus in het voor de klas staan en niet in de onderwijsontwikkeling daaráchter.”

Vrijwel iedereen vindt het prettig om zijn eigen verhaal in essentie terug te horen. Samenvatten geeft je de gelegenheid om procedurevoorstellen te doen.

Na een samenvatting kan je ook een brug maken om naar een volgend onderdeel of een nieuwe vraag te gaan. Als dit rond is, kun je jouw mening geven.

Bijvoorbeeld:

- “Ik merk dat jullie alleen vertellen over zaken die fout gaan. Het lijkt me interessant om ook iets te horen over wat er wel werkt en waar jullie energie van krijgen. Ik stel voor dat iedereen hier nog even iets over vertelt.”
- “Ik merk dat we er op deze manier niet snel uitkomen. Ik vind het belangrijk dat we twee andere punten van de agenda ook bespreken. Daarom stel ik voor dat we hier in een klein groepje over doorpraten, en nu verder gaan met het volgende onderwerp van deze bijeenkomst.”

Relatie

Het niveau van de relatie is het lastigst. Veel van wat er zich tijdens communicatie afspeelt is moeilijk te zien of is zelfs onzichtbaar. Hoe mensen erbij zitten, wat ze *echt* denken of voelen, wordt niet altijd op die manier door hen expliciet gemaakt. Non-verbale signalen helpen ons vaak te begrijpen waarom iemand iets zegt. Ook de toon of het tempo (para-verbale signalen) zeggen veel over wat iemand eigenlijk bedoelt. Goed kijken en luisteren levert enorm veel ‘procesinformatie’ op: je kijkt en luistert als het ware ‘tussen de lijnen’.

Wat zijn voorbeelden van wat er zich op dit niveau afspeelt?

Een eerste categorie zijn **meningen**. Je zou een onderscheid kunnen maken tussen 3 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 goed idee” of: “Ik ben het met je eens. Dit is de enige juiste 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: “Hij voegt niets zinvols toe in een gesprek”. Of: “Hij is niet goed in zijn vak.”

Een tweede categorie zijn **gevoelens**. Gevoelens bevatten veel informatie over wie jij bent en wat je nodig hebt om geluk, balans in je dagelijks leven te kunnen ervaren. Gevoelens ontstaan door gedachten te hebben bij een situatie. Ze worden veroorzaakt door overtuigingen, meningen of verlangens die soms niet begrepen worden. Voorbeelden van

gevoelens zijn: angst, boosheid, verdriet, blijdschap. Soms maakt iemand zijn gevoelens enkel indirect kenbaar. Iemand zegt bijvoorbeeld niet “Ik voel me onzeker”, maar zal in de plaats vragen blijven stellen.

Gevoelens kunnen ook verpakt worden in cynisme, sarcastische grappen.

Emoties zijn krachtiger dan gevoelens, die je vrij gemakkelijk kunt waarnemen. Bijvoorbeeld drift, woede, huilen, lachen. Heftige emoties veroorzaken het aanmaken van chemische stoffen in je hoofd waardoor je selectief luistert. Je hoort dan van anderen alleen de bevestiging van de gedachtes die je gevoelens veroorzaken. En dat versterkt op zijn beurt vaak weer de gevoelens en emoties.

Een van de minst geëxploreerde en begrepen onderdelen in het niveau ‘relatie’ is **macht**. Macht kan verschillende bronnen hebben. Iemand kan macht ontleen aan zijn rol, status of positie. Of iemand kan vinden dat hij op basis van ervaring aanspraak kan doen op de richting of besluitvorming. We maken een onderscheid tussen macht en invloed. Ruwweg kan je zeggen dat macht in handen is van degene die beslist (bijv. managers). Invloed is van iedereen. Invloed wordt bv uitgeoefend door mensen die beslissingen aan anderen moeten overlaten (bijv. staffunctionarissen, medewerkers, burgers).

En een vierde categorie is **de kwaliteit van de interactie**. Wat merk je in de onderlinge verhouding tussen de betrokkenen? Is het een productieve dialoog, of heb je het gevoel dat het ergens stukt? Is het wederzijds en zijn alle betrokkenen nog aan boord? Heb je het gevoel dat er op een of andere manier sprake is van gelijkwaardigheid, ook al zijn de verschillende betrokkenen niet gelijk?

Als je een interventie plaatst op relatieniveau 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 of spiegeling**. Je spiegelt als het ware wat jij waar neemt op dit relatieniveau. Je geeft daarmee een samenvatting van bijvoorbeeld een (ervaren) mening of gevoel (zonder dit bij jezelf binnen te laten). Als je reflecteert, is het van belang aandacht te hebben voor de ander en goed te luisteren naar wat tussen de regels wordt gezegd. Het zijn vaak niet de letterlijke woorden maar de combinatie van bijvoorbeeld toon, tempo en houding, die de essentie van datgene wat wordt uitgesproken bevat.

Dit zijn een paar voorbeelden van reflecties bij de bovenstaande categorieën:

- **Mening:** “Je vindt dat het zo niet langer kan met deze gang van zaken”;
- **Gevoel:** “Je bent ontzettend blij dat dit thema eindelijk aan de orde komt” of “Ik word hier helemaal radeloos van: ik heb geen flauw idee welke kant we nog op kunnen”;

Enkele korte hulpzinnen en reflecties om te investeren in relatie/ de interactie:

- “Ik zie dat je schrikt.”
- “Volgens mij baal je daar flink van.”
- “Eigenlijk ben je gewoon boos. Of zit ik ernaast?”
- “Ik kan zien dat het je raakt.”
- “Ik krijg de indruk dat je er eigenlijk nog steeds mee zit. Ook al zeg je dat het wel goed is zo.”
- “Ik zie je dat ook doen: je bent er enthousiast over en dit project geeft je energie.”
- “Je voelt je heel verantwoordelijk en je gaat ervoor.”

Macht: “Eigenlijk heb je al lang besloten” (macht op basis van positie) of:

“We moeten dus op je ervaring vertrouwen, begrijp ik” (macht op basis van ervaring).

Interactie: “Wat me opvalt is dat telkens als je collega een verhaal begint, jij het afmaakt.”

Of “Wat valt er een enorme stilte zeg?!”

Relatie-interventies en groepsdynamiek

Een relatie interventie doen, wil zeggen dat je kort stil staat bij wat er in de gespreksdynamiek gebeurt. Doel is om te toetsen of je nog op de juiste weg bent in het gesprek, of je allebei of als groep bent aangehaakt en of er nog iets anders nodig is voor de gesprekspartners. Laat erna gerust een stilte vallen, zodat de ander kan reageren. Of pak meteen door en zeg wat je nodig hebt.

Geef een korte beschrijving van wat je ziet of beluistert.

Bijvoorbeeld:

- “Het valt me op dat we op een lijn zitten en dat we het samen eens zijn. Dan kunnen we nu verder onderzoeken wat we als vervolgstap zien. “
- “A, ik onderbreek je even hoor. Ik merk namelijk dat ik minder aandacht heb... ik had het idee dat we bij elkaar waren om eens te sparren over hoe we met dit probleem omgaan. En nu krijg ik de indruk dat het vooral gaat om hoe jij ermee wilt omgaan. Kunnen we wat meer focussen op hoe we er samen verder in kunnen komen?”
- “Ik moet toch even iets kwijt. Ik merk dat ik me nog opwind over dit punt. Ik ben het niet met je eens en zit eigenlijk alleen maar argumenten te bedenken om je tegen te spreken. Dat helpt niet echt, voor dit gesprek. Dus laten we even opnieuw kijken wat hier nodig is om een open gesprek te voeren.”
- “Hey A, ik heb echt zin om samen te werken “

Naast bovenstaande categorieën, kan je reflectie nog verschillende **richtingen** hebben.

Een eerste richting, is als de reflectie gericht is op de ander. Je doet met andere woorden een uitspraak over wat je denkt bij de ander waar te nemen aan gevoel, mening, overtuiging, behoefte. 'Ik heb de indruk dat je het gevoel hebt dat we jouw argument niet au serieux nemen.' Verder kan het ook heel effectief zijn om ook je eigen gevoelens te benoemen, en niet enkel die van de ander. Je onthult iets van jezelf, en daarmee geef je de ander informatie over je reactie zodat de ander deze kan begrijpen. Bijvoorbeeld: 'Hier word ik stil van', of 'Ik word wel ongerust als ik dit zo hoor'.

De derde richting hebben we in feite hierboven al bij de categorieën genoemd: het gaat over die zaken die je waarneemt in de interactiepatronen die zich voordoen. Je doet daarmee met andere woorden een uitspraak over wat je tussen de mensen ziet gebeuren, eerder dan over wat je bij iemand waarneemt.

Tot slot

Om op relatieniveau contact te krijgen, stel je geen vragen! Vragen leiden naar het niveau 'inhoud'. Je geeft juist een korte beschrijving van wat je denkt te zien en horen. Je legt je reflectie met andere woorden gewoon aan de ander voor. Het effect is dat de ander voelt dat jij moeite doet om hem echt te begrijpen: je luistert met je hele persoon en je empathisch vermogen. Net daarom is het niet erg als je reflectie niet helemaal juist is: de ander zal je wel corrigeren, en net daardoor krijg jij meer informatie. Bijvoorbeeld jouw reflectie is "Ik merk dat je kwaad bent op hem.". De corrigerende reactie daarop is: "Neen, ik ben niet kwaad. Ik maak me ongerust."

Het denken en handelen in niveaus van communicatie is in het begin even wennen. Je ervaart ze namelijk allemaal tegelijk. Er is en inhoud en een procedure en een relatie gaande als we met elkaar in gesprek zijn. De enige manier om dit model en al deze gespreksinterventies onder de knie te krijgen is oefenen, oefenen en nog eens oefenen. Nieuwsgierig en gefascineerd zijn door mensen helpt ook.