

Kwaliteit in Onthaal

Competenties: communicatie

Communicatie tussen mensen kan beschouwd worden als een uitwisselingsproces. In plaats van goederen wisselt men in gesprekken boodschappen uit. Mensen nemen vaak ten onrechte aan dat de inhoud van hun boodschap duidelijk is voor de ander en dat ze snel het gewenste effect zullen bereiken. In realiteit heeft de gesprekspartner echter verschillende interpretatiemogelijkheden en zijn misverstanden legio. Zelfs als de inhoud van een communicatie perfect duidelijk is, kan ze toch nog tot verschillende reacties leiden.

Mensen delen niet enkel de inhoud van hun boodschap mee. In elke communicatie vertelt men ook iets over zichzelf en over hoe men tegenover de gesprekspartner staat. Dit noemt men wel eens relatieboodschappen. Stel dat je wordt opgebeld door een collega waarvan je het gevoel hebt dat die de jongste tijd wat misbruik van je heeft gemaakt en die collega spreekt je aan op een nogal bitse toon. Veel kans dat je op dat ogenblik niet open staat voor wat deze collega te zeggen heeft en dat je niet zozeer op de inhoud zal reageren, maar vooral op de relatieboodschap. Door onvoldoende zorg te dragen voor de manier waarop je collega communiceert, bereikt hij niet het gewenste effect, wel integendeel.

DE KWALITEIT EN HET EFFECT VAN EEN COMMUNICATIE IS NIET ENKEL AFHANKELIJK VAN DE INHOUD VAN DE BOODSCHAP, MAAR OOK VAN DE WIJZE WAAROP MEN COMMUNICEERT.

Om alle componenten van de communicatie goed op elkaar af te stemmen en zo effectiever en met méér impact te kunnen communiceren, moet men zich eerst bewust zijn van de bouwstenen van de communicatie. Men kan ook hier het voorbeeld van de handelstransactie gebruiken.

Een bepaalde inhoud kan op verschillende wijzen uitgewisseld worden, bijvoorbeeld:

Actor 1: *"Ik zou je graag vertellen over mijn voetreis naar Rome. "*

Actor 2: *verschillende mogelijkheden:*

- *" Dat zou mij bijzonder interesseren. "*

TOERISMEVLAANDEREN

- *" Kan het op een andere keer, ik heb het druk. "*
- *" Hoeveel keer ga je dat verhaal nog vertellen? Ik ben het beu! "*
- *" Ik zal er wel niet onderuit kunnen zeker. "*

Welke bewegingen of uitwisselingswijzen kan men onderscheiden in de tussenmenselijke communicatie?

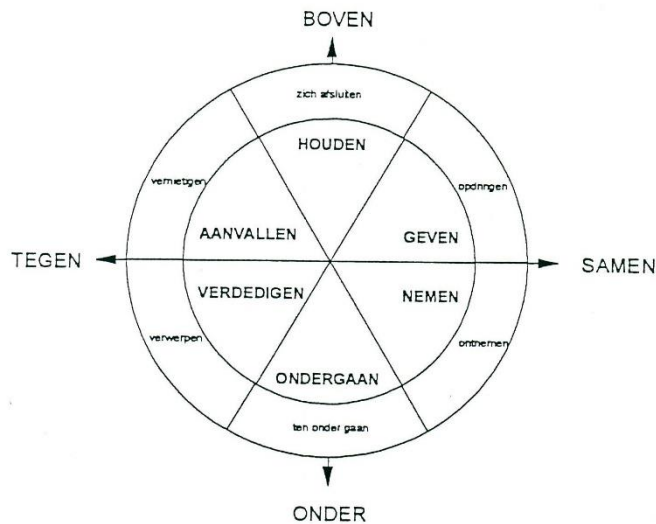
De bewegingen van GEVEN en NEMEN zijn gemeengoed in het dagelijkse taalgebruik. Bovendien impliceren zij een keuzemoment bij de gesprekspartners. Wie bezit kan immers geven of niet geven, iets voor zichzelf HOUDEN. Wie niet bezit kan het gebodene AANNEMEN of afwijzen, er zich tegen VERDEDIGEN. Soms raakt men zo in twijfel tegen bijvoorbeeld aannemen of afwijzen, dat men 'besluit' de hele situatie te ONDERGAAN. Soms maakt men tenslotte de keuze het gebodene te bekritisieren, men gaat AANVALLEN.

- GEVEN: opdragen, informatie geven, mening uiten, instructie geven, ondersteunen, ...
- NEMEN: luisteren, vragen, gehoorzamen, volgen, ontvangen, behoefte hebben, ...
- HOUDEN: voor zich houden, geheim houden, zich boven iets plaatsen, zich afsluiten, ...
- VERDEDIGEN: niet accepteren, zich verdedigen, verwerpen, protesteren, defensief zijn, ...
- ONDERGAAN: twijfelen, controle verliezen, zich laten overspoelen, depressief zijn, ...
- AANVALLEN: bekritisieren, aanvallen, vernietigen, uitdagen, confronteren, kwetsen, ...

Deze uitwisselingswijzen kan men in kaart brengen in de vorm van een roos (Axenroos, F. Cuvelier), geconstrueerd rond twee assen die in alle factoranalytische studies omtrent interacties terugkeren:

- dominantie versus submissiviteit (boven-onder)
- competitief versus coöperatief (tegen-samen)

TOERISMEVLAANDEREN



Er is geen enkel moreel of ethisch oordeel verbonden met de verschillende posities. Elke relatiewijze kan in bepaalde situaties zijn nut hebben als men een bepaald effect of een bepaalde impact nastreeft. Een van de belangrijkste sociale vaardigheden is trouwens de bekwaamheid om vlot alle posities te kunnen innemen al naargelang van de specifieke context.

Wanneer er daarentegen verstarring optreedt in één of enkele interactiewijzen (zie buitencirkel), leidt dit meestal tot minder flexibel en minder efficiënt gedrag. Men is dan geneigd snel op de vertrouwde posities terug te vallen, of de situatie hier nu om vraagt of niet.

DE KANALEN VAN DE UITWISSELING

Een lading goederen die verkocht werd, dient zijn bestemming te bereiken. Daartoe staan verschillende wegen open: vrachtwagen, trein, schip, ...

In de tussenmenselijke communicatie is het kanaal de specifieke vorm die de boodschap krijgt: geschriften, woorden, gebaren, geluiden, geheimcodes, ...

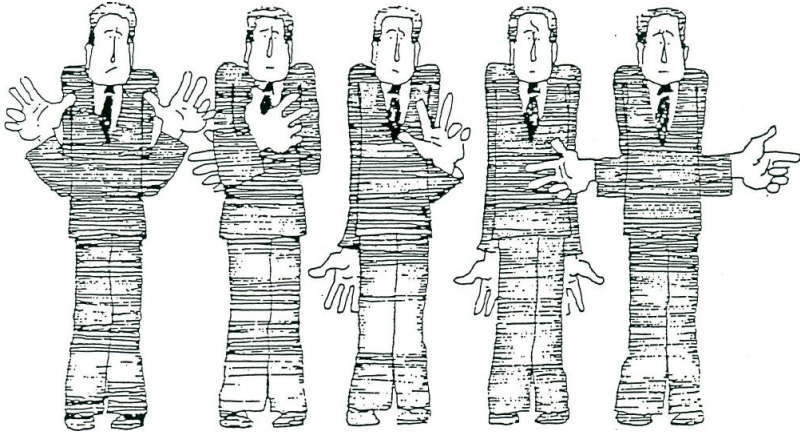
Men onderscheidt digitale en analoge kanalen. Onder digitale kanalen verstaat men de verwijzing naar een bedoeld object of idee door middel van een woord. Het verband tussen het woord en het bedoelde object of idee berust louter op conventie of afspraken. De analoge kanalen zijn een directe afbeelding van het bedoelde. Een stopteken kan bijvoorbeeld digitaal (bord met het woord 'STOP') of analoog (agent die arm omhoog- en vooruitsteekt en handpalm laat zien) gegeven worden.

Het is echter praktischer een onderscheid te maken tussen 4 uitwisselingskanalen:

- **het handelingskanaal:** De uitwisseling tussen mensen volstrekt zich via een effectief uitgevoerde handeling. *Bijvoorbeeld: agressie wordt via het handelingskanaal geuit door daadwerkelijk met elkaar op de vuist te gaan.*
- **het gebarenkanaal:** Dit kanaal bedient zich van bewegingen, houdingen, gebaren, enz... Dit zijn -geen volledige handelingen, maar verwijzen er wel naar. *Bijvoorbeeld: agressie wordt via het gebarenkanaal geuit door een agressieve houding aan te nemen en de vuist op te steken.* De voornaamste onderverdelingen van dit kanaal zijn:

TOERISMEVLAANDEREN

- LICHAAMSHOUDINGEN EN –BEWEGINGEN : De boodschap wordt uitgedragen door het lichaam, hetzij door de totale houding, hetzij door de beweging van één of meerdere lichaamsdelen.



- GELAATSUITDRUKKING EN OOGCONTACT : De boodschap wordt uitgedragen door het gezicht, meer in het bijzonder door het samenspel van ogen, mond en wenkbrauwen of door de duur en richting van de blik.



TOERISMEVLAANDEREN

- **AFSTAND EN ORIËNTATIE** : De boodschap wordt uitgedragen door de fysieke afstand tussen 2 of meerdere personen of door hun lichamelijke oriëntatie ten opzichte van elkaar.



- **het stemkanaal**: Bij dit kanaal gaat het om stem- of klankvariaties, voor zover deze geen woordelijke betekenis hebben. Net zoals bij het gebarenkanaal, gaat het hier om analoge communicatie. De stem- of klankvariaties verwijzen naar het oorspronkelijke gedrag. Bijvoorbeeld: agressie wordt via het stemkanaal geuit door een luide stem, knarsende tanden of gegrom. De voornaamste onderverdelingen van dit kanaal zijn:
 - **ADEMHALING**: Enerzijds geeft de ademhaling op zich bepaalde signalen door. We geloven een voetballer, die beweert dat hij is 'leeggespeeld' pas als hij nadrukkelijk naar adem snakt. Anderzijds bepaalt het gebruik van de adem ook het gebruik van de stem.
 - **STEMREGISTER**: De boodschap wordt uitgedragen door het gebruik van de stem. Het gaat hier om het specifieke samenspel tussen:
 - Toonhoogte: hoog middentoon laag
 - Volume: luid vol stil
 - Ritme: snel temperamentvol traag
 - Accentueringen
 - **DIVERSE GELUIDEN**: De boodschap wordt uitgedragen door allerlei klankvariaties als stotteren, zuchten, lachen, blazen enz...

TOERISMEVLAANDEREN

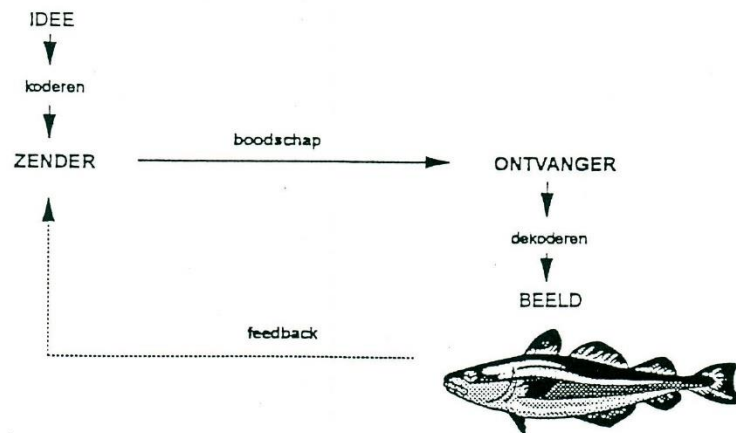
- **het woordkanaal:** Het woordkanaal is een digitale vorm van communicatie. Het gebruikte woord verwijst niet onmiddellijk naar het bedoelde, maar berust op taalgelinkte afspraken. *Bijvoorbeeld: agressie wordt via het woordkanaal geuit door te zeggen: "ik ben zo boos dat ik je zou kunnen slaan."* De voornaamste onderverdelingen van dit kanaal zijn:
 - SYNTAXIS: Een boodschap kan worden versterkt of afgezwakt door woordkeuze en/of zinsconstructie.
 - SEMANTIEK: De betekenis van woorden en het gebruik van beeldspraak.

HET PROCES VAN DE UITWISSELING

Efficiënt communiceren en een goede sociale impact hebben, lijkt tot nog toe vrij eenvoudig. Het lijkt te volstaan dat men de inhoud van zijn boodschap correct formuleert, de aangepaste uitwisselingswijze kiest en optimaal gebruik maakt van de beschikbare kanalen. Hoe accuraat en krachtig men zich echter ook uitdrukt, in een sociale situatie blijven misverstanden steeds op de loer liggen. Dit is een gevolg van het feit dat iedereen bepaalde referentiekaders hanteert. De zender van een boodschap heeft een bepaald idee of doel voor ogen. Hij formuleert zijn boodschap via zijn eigen referentiekader (coderen). Voor hem lijkt de boodschap evident.



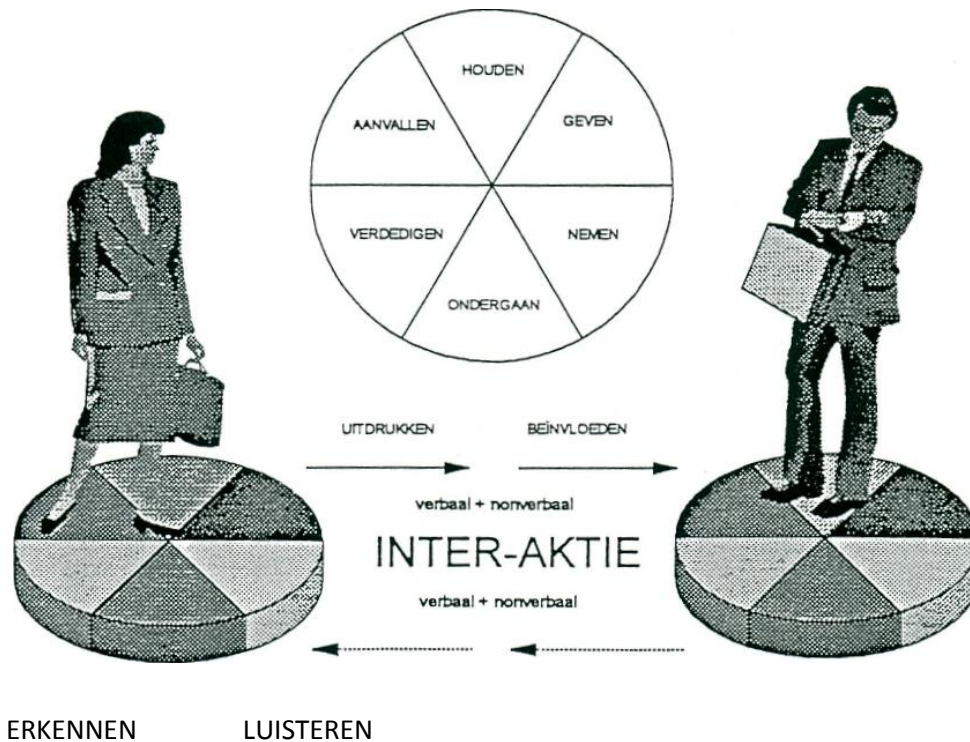
"Zorg je voor wat lekkers ?"



TOERISMEVLAANDEREN

De ontvanger van de boodschap interpreteert deze volgens zijn referentiekader (decoderen). Mocht de ontvanger de boodschap niet terugkoppelen (feedback) of hiertoe aangezet worden door de zender, dan is het zeer goed mogelijk dat deze laatste zijn bedoeling de mist ziet ingaan. De zender van een boodschap heeft er dan ook alle belang bij - naast de inhoud, wijze en kanalen - ook het proces van de uitwisseling van nabij op te volgen om een grotere garantie te hebben op het gewenste effect.

Door het zenden en ontvangen verder te specificeren en te combineren met de verschillende uitwisselingswijzen en -kanalen, krijgt men een globaal en hanteerbaar model:



TOERISMEVLAANDEREN

- **Luisteren:** Om de boodschap van een ander te kunnen begrijpen, moet men zich allereerst luisterbereid opstellen en zich ervan vergewissen of men de ander inhoudelijk goed begrepen heeft door het stellen van vragen of door te parafaseren.
- **Erkennen:** Als men niet alleen de inhoudelijke boodschap wil begrijpen, maar ook de relatieboodschap dan is erkenning een erg belangrijke vaardigheid. In elke boodschap wordt immers méér meegedeeld dan enkel een inhoud. Waardevolle informatie zit bijvoorbeeld vaak verborgen in non-verbale uitingen. Vele conflictsituaties worden eerder door dergelijke relatieboodschappen veroorzaakt (of in hun oplossing bemoeilijkt), dan door de specifieke inhoud. Erkenning mag niet verward worden met herkenning. Net zoals sympathie een gevaar inhoudt voor empathie, maakt herkenning een zorgvuldig begrijpen vaak onmogelijk omdat men de boodschap te sterk gaat inkleuren via het eigen referentiekader. Erkenning kan men best definiëren als een inlevend luisteren. Het betekent echter niet dat men per definitie akkoord gaat. Men kan een bepaalde boodschap zeer goed erkennen en het er in een volgende stap oneens mee zijn.
- **Uitdrukken:** Om impact te kunnen hebben op anderen moet men zich tenminste uitdrukken. Men kan van niemand eisen dat hij gedachten zou kunnen lezen. De inhoud van de boodschap moet op een zo concreet en ondubbelzinnig mogelijke wijze worden geformuleerd.
- **Beïnvloeden:** Zich uitdrukken gebeurt niet in het luchtledige: men heeft de bedoeling een bepaald effect, een bepaalde invloed op anderen te hebben. De inhoudelijke boodschap moet dan ook op een voldoende krachtige manier gebracht worden om effectief resultaat te kunnen hebben. Hierbij spelen de non-verbale kanalen een belangrijke rol. Daarnaast wordt een assertieve opstelling vaak ondermijnd door een innerlijke verdeeldheid (“ik zou wel willen, maar ...”). Meestal is de grootste tegenstand echter overwonnen wanneer men zichzelf kan overtuigen om krachtiger op te treden. Beïnvloeden betekent niet manipuleren. Van machtsmisbruik is geen sprake zolang men de ander vrijlaat in diens reactie.

DE EFFECTIVITEITSREGELS

Om de effectiviteitsregels te illustreren, gebruiken we de 4 fasen van het uitwisselingsproces:

Luisteren: Luisteren mag dan wel een heel evidente vaardigheid lijken, het is tegelijk ook een van de moeilijkste. Mensen reageren en communiceren immers vanuit verschillende referentiekaders en dat maakt het een hele opgave om iemand te verstaan zoals hij verstaan wil worden.

1. **GEEF BLIJK VAN WERKELIJKE INTERESSE** : Geef je gesprekspartner te kennen dat je belangstelling hebt in zijn boodschap en dat je deze werkelijk wil begrijpen. Reageer en oordeel niet te snel. In eerste instantie dien je te zwijgen en te luisteren. Ook al ben je het misschien snel oneens met een bepaalde boodschap, geef je gesprekspartner de ruimte om zijn standpunt uiteen te zetten. Ga ervan uit dat hij op de een of andere manier goede redenen heeft om dit standpunt in te nemen en dat de boodschap dus voor hem 'waarheid' bevat. Luisteren betekent immers niet gehoorzamen. Goed en begrijpend luisteren zal het je uiteindelijk makkelijker maken om later een fundamentele discussie met je gesprekspartner aan te gaan zonder het contact té zwaar te belasten. Gebruik zoveel mogelijk open vragen. Dit nodigt je gesprekspartner uit om zonder

TOERISMEVLAANDEREN

wantrouwen of terughoudendheid zijn opinie te verwoorden of verder te specificeren. Open vragen staan tegenover gesloten vragen, waarin je de keuze voor je gesprekspartner meestal beperkt tot "ja" of "neen". Gesloten vragen hebben ook makkelijker een suggestief of manipulatief karakter.

- ✓ Voorbeelden van open vragen: "Welke argumenten heb je om deze stelling te verdedigen?", "Wat heb je al geprobeerd om het probleem op te lossen?"
- ✓ Voorbeelden van gesloten vragen: "Denk je niet dat het beter zou zijn als ...", "Ben je het met me eens als ik zeg dat..."

Gebruik een actieve luisterhouding. Laat door je lichaamshouding duidelijk merken dat je luistert: oriënteer je naar je gesprekspartner, onderhoudt oogcontact en knik regelmatig om hem aan te moedigen om verder te gaan. Ook ondersteunende opmerkingen (hmmm...hmmm...) kunnen hetzelfde effect hebben.

2. PROBEER JE IN TE LEVEN IN HET REFERENTIEKADER VAN DE ANDER: Wees je bewust van je eigen referentiekader en probeer eigen interpretaties te vermijden. De eerste doelstelling is dat je de ander probeert te begrijpen zoals hij begrepen wil worden.

3. GEBRUIK FEEDBACK ALS CONTROLEMIDDEL: Je hebt nu via het betonen van werkelijke interesse en via je poging om je in te leven in het referentiekader van de ander een beeld gekregen van de boodschap van je gesprekspartner. Om echter helemaal zeker te zijn dat je indrukken overeenkomen met wat de ander wilde uitdrukken, dien je hem feedback te geven. Je legt de boodschap zoals jij hem begrepen hebt terug voor aan je gesprekspartner ter bevestiging of verbetering.

Door een dergelijke werkwijze ga je niet alleen na of jullie over hetzelfde praten. Je toont op deze manier ook duidelijk aan dat je actief aan het luisteren bent en echt begrip wil opbrengen. Voelt je gesprekspartner zich begrepen, dan betekent dit voor hem een grotere stimulans om verder te gaan dan het louter stellen van steeds meer vragen.

Tijdens dit terugkoppelen kan je zo nodig ook de gegeven informatie ordenen en/of samenvatten. Het kan voor je gesprekspartner zeer verhelderend zijn, zijn eigen boodschap terug te kunnen 'beluisteren' op een meer gestructureerde wijze. Soms zijn mensen immers dermate betrokken bij een situatie of probleem, dat zij door de bomen het bos niet meer zien. Een structurerende feedback kan dan aanknopingspunten bieden waar zij nog niet aan gedacht hadden of hen attenderen op 'denkfouten' die zij hebben gemaakt.

TOERISMEVLAANDEREN

b. Erkennen: Erkenning is in wezen een verbrede en uitgediepte vorm van luisteren. De effectiviteitsregels die hierboven beschreven werden, gelden ook hier: werkelijke interesse betonen, zich inleven in het referentiekader van de ander en de eigen interpretatie terugkoppelen door middel van feedback. Bij erkenning beluistert men echter méér dan de inhoudelijke boodschap: men gaat ook op zoek naar de relatieboodschappen.

✓ LUISTER NAAR TAAL EN LICHAAMSTAAL

Je oren zijn niet de enige zintuigen waarmee je informatie opdoet over de ander. Gebruik dus al je waarnemingskanalen. In de zenuwachtige 'grimassen' van je gesprekspartner zou je bijvoorbeeld kunnen ontdekken dat hij zich niet op zijn gemak voelt, hoewel hij dit niet woordelijk uitdrukt. Uit de ontgoochelde klank van zijn stem zou je kunnen opmaken dat hij allerm minst tevreden is met de situatie waarin jij hem gebracht hebt, hoewel hij misschien niet anders durft dan het tegendeel te beweren.

Mensen communiceren immers niet alleen met woorden, maar ook door hun gedrag, hun lichaamshouding en hun stemgebruik. Relatieboodschappen worden vaak enkel maar non-verbaal doorgegeven. Als er dan een tegenstelling is tussen de inhoudelijke en de relatieboodschap, hecht men doorgaans meer belang aan de non-verbale dan aan de verbale communicatie.

Als iemand je met rood aangelopen gezicht, bliksemende ogen, gebalde vuisten en scherpe stem toesist dat "hij echt niet kwaad is", ben je waarschijnlijk geneigd eerder de non-verbale boodschap te geloven.

2. ANALYSEER RELATIEBOODSCHAPPEN

In het algemeen kan men 3 soorten relatieboodschappen onderscheiden:

- ✓ Relationeel: hoe staat de zender tegenover de ontvanger
- ✓ Expressief: wat zegt de boodschap over de persoon van de zender
- ✓ Appellerend: wat wil de zender bij de ontvanger bereiken

Als analyse-instrument kan je de interactieroos gebruiken.

- ✓ Relationeel: welke positie neemt de ander t.o.v. jezelf in op de roos
- ✓ Expressief: welke positie neemt de ander t.o.v. zichzelf in op de roos
- ✓ Appelerend: in welke positie probeert de ander je te krijgen

TOERISMEVLAANDEREN

3. LAAT DE ANDER KLEUR BEKENNEN

Een voorname bron van misverstanden en conflicten is dat mensen niet altijd eenduidig een positie innemen: *vb " Jan, onze bankrekening staat weer in het rood. "*

Deze uitspraak kan op verschillende posities in de roos gesitueerd worden. Het kan een informatieve boodschap zijn (positie 'geven') of een kritiek (positie 'aanvallen'). De bedoelde relatieboodschap is totaal verschillend. Voor de toehoorder is het niet altijd duidelijk vanuit welke interactiewijze een boodschap geformuleerd wordt. De kans is dan ook groot dat men op de relatieboodschap reageert vanuit het eigen referentiekader, vanuit de eigen gevoeligheden. *Vb " Precies of ik het geld langs deuren en ramen smijt. "*

Als ontvanger kan je dergelijke onduidelijke boodschappen op een niet-agressieve, maar toch kordate manier terugkoppelen en zo zekerheid verwerven dat je op de juiste relatieboodschap reageert. *Vb " Deel je me dit gewoon mee of beschuldig je me ergens van? "*

Op deze wijze 'dwing' je de ander om kleur te bekennen. Je kan je antwoord vervolgens afstemmen op de juiste relatieboodschap en zal veel sterker overkomen.