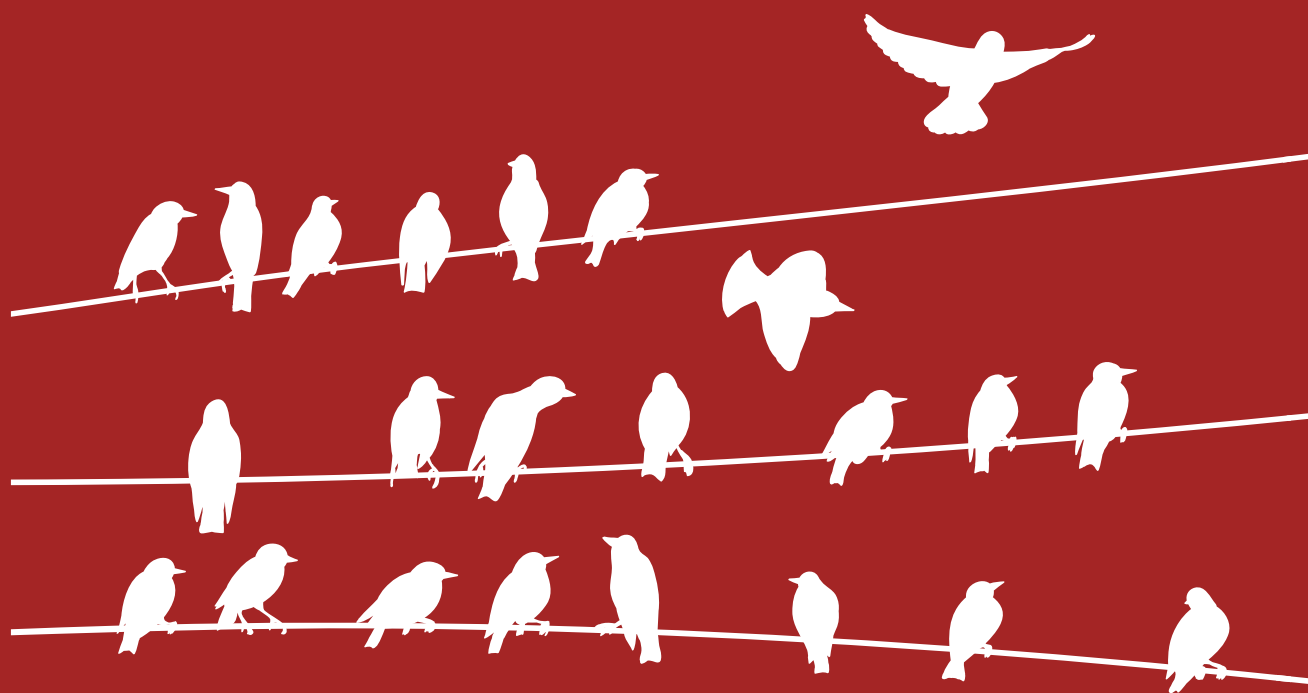




Gespreksvoering in groepen

Succesvol deelnemen aan
gesprekken in zorg en welzijn

Janne Geurts

Inge Müller

Hans Tenwolde



uitgeverij
coutinho

Gespreksvoering in groepen

'Een van de eigenschappen die de moderne mens echt onderscheidt van andere mensapen is onze opmerkelijk grote hersenpan. Onze lichamen zijn ook relatief groot, maar onze hersenen zijn naar verhouding nog groter dan we zouden verwachten bij onze lichaamsgrootte. Sommige delen van onze hersenen zijn meer gegroeid dan andere delen, met name de neocortex die zorg draagt voor complexe gedachteprocessen. Complex gedrag is nodig voor het maken van gereedschap, jagen en het zoeken naar voedsel, maar onze groter wordende hersenen lijken vooral verband te houden met sociaal gedrag en dan vooral de grootte van de groepen waarin we leven. Het lijkt erop dat we voornamelijk grote hersenen hebben om goede onderlinge groepsverhoudingen te handhaven.'

Coward, 2009 in Gavira Guerrero & Frances, 2009, eigen vertaling

Gespreksvoering in groepen

Succesvol deelnemen aan gesprekken
in zorg en welzijn

Janne Geurts
Inge Müller
Hans Tenwolde

uitgeverij | C
coutinho

bussum 2015

© 2015 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Omslag: Sijme Geurts, Nederlandse Antillen

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN 978 90 469 0478 7

NUR 752

Woord vooraf

Dit boek richt zich op gespreksvoering in groepen in zorg en welzijn vanuit het perspectief van de deelnemer. De meeste boeken over groeps gesprekken worden algemeen vanuit de groepsdynamica geschreven of vanuit het leiderschapsperspectief. Als docenten en trainers in het sociale domein ontbreekt het volgens ons aan een boek dat geschreven is vanuit het perspectief van de deelnemer, juist omdat in zorg en welzijn steeds meer van professionals als gespreksdeelnemer wordt verwacht. De sociale professional biedt geen kant-en-klaarpakket met oplossingen, maar gaat een samenwerking aan met de cliënt, diens netwerk en familie en andere professionals om te zorgen dat de kwaliteit van leven en de participatie aan de samenleving van de cliënt geoptimaliseerd worden. Daarbij neemt de sociale professional steeds meer de rol als coach op zich, wat betekent dat hij zich naast in plaats van boven de cliënt opstelt. Door deze ontwikkelingen in het sociale domein wordt een beroep gedaan op andere competenties van de professional. Met dit boek voegen wij een perspectief toe waarmee de professional zijn competenties op het gebied van het voeren van groeps gesprekken in de nieuwe context van het sociale domein kan ontwikkelen.

In dit boek is praktijkkennis gekoppeld aan theorieën. Met behulp van de opdrachten integreer je de kennis in je eigen praktijk. Het boek is geschreven voor iedereen die geregeld met cliënten en professionals werkt of gaat werken in zorg en welzijn en jeugdzorg, zoals maatschappelijk werkers, toegepast psychologen, geestelijk verzorgers, sociaal pedagogisch hulpverleners, pedagogen, psychologen, wijkverpleegkundigen en wijkagenten. De voorbeelden die in het boek gebruikt worden zijn dan ook divers. Het boek is ook geschikt voor iedereen die vanuit persoonlijke interesse meer wil weten over deelnemerschap aan groeps gesprekken.

Het idee voor dit boek komt van Hans Tenwolde. Hij miste als docent Groeps-werk aan de Universiteit voor Humanistiek een boek dat studenten helpt om als gespreksdeelnemer gesprekken te analyseren en op basis daarvan op een professionele manier interventies te doen die de kwaliteit van dat groeps gesprek bevorderen. Helaas is Hans tijdens het schrijven van dit boek overleden. We hopen dat het ons gelukt is om het plezier uit te dragen dat hij beleefde aan het opleiden van studenten en professionals in het op een deskundige manier voeren van groeps gesprekken. Hans blijft voor ons een belangrijke inspiratiebron en wij zijn hem enorm dankbaar voor het vertrouwen dat hij ons schonk door ons te vragen om dit boek af te maken.

Namens Hans danken wij de Universiteit voor Humanistiek en met name Caroline Suransky, die voor hem een 'schrijfsabbatical' mogelijk maakte. Wij

zijn ook de familie van Hans dankbaar voor hun vertrouwen. Lotte Huijting heeft hoofdstuk 9 geschreven. Haar expertise op het gebied van non-verbale communicatie heeft het boek verrijkt, veel dank daarvoor! Marco Otten (Universiteit voor Humanistiek en HVO), Rebekka Roozendaal (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen) en Lotte Huijting (Universiteit voor Humanistiek) hebben onze conceptversies van kritisch commentaar voorzien. Wij zijn hen dankbaar voor de waardevolle feedback. Marijke van Oppen, Ayshan Guliyeva en Lubna Safey El-din hebben meegedacht over hoofdstuk 9. Studenten en collega's van de opleiding Toegepaste Psychologie van Hogeschool Leiden, deelnemers van de Wmo-werkplaats Duurzaam Actief Burgerschap, Karin Sant, Annika den Ouden, Robbert Schippers en deelnemers aan verschillende trainingen in ondernemersvaardigheden hebben inspiratie gegeven voor de praktijkvoorbeelden. We zijn hen allen zeer dankbaar. Ook dankzij de prettige samenwerking met Michel van de Graaf, het team van Coutinho en Sijme Geurts hebben we een boek gemaakt zoals we dat voor ons zagen.

Ten slotte willen we Arjan en Sven, onze ouders en goede vrienden bedanken voor de steun en de ruimte die ze ons hebben gegeven om aan dit boek te werken. Zonder hen was de weg die we tijdens het schrijven van dit boek gelopen hebben een heel stuk moeizamer geweest.

We wensen je veel plezier bij het lezen van dit boek en hopen dat de sociale professional werkend in een veranderende context er zijn voordeel mee kan doen!

Janne Geurts en Inge Müller
februari 2015

Inhoud

1	Werken aan de kwaliteit van groepsgesprekken	13
1.1	Deskundigheid in het deelnemen aan groepsgesprekken	13
1.2	Wat is deskundigheid?	15
1.2.1	Ervaring	15
1.2.2	Vaardigheden	15
1.2.3	Attitude	16
1.3	Welke groepsgesprekken?	16
1.4	De opbouw van dit boek	17
1.5	Deskundig worden in het voeren van groepsgesprekken	21

DEEL I **Situaties**

2	Het gesprek	27
2.1	Kenmerken van het groepsgesprek	27
2.2	Kenmerken van de gespreksinhoud	28
2.3	Kenmerken van de gespreksvorm	30
2.4	Kenmerken van het gespreksklimaat	34
2.5	Afspraken over het groepsgesprek	37
2.6	Een aantal typen groepsgesprek	38
2.7	Samenvatting	43
3	De groep	45
3.1	Het doel van de groep	45
3.2	De omvang	46
3.3	Gemeenschappelijkheid	48
3.3.1	Gelegenheidsgroepen	48
3.3.2	Vaste groepen	49
3.4	Diversiteit	51
3.5	Cohesie	52
3.6	Context	54
3.6.1	De systeemtheorie	54
3.6.2	Normen en cultuur	57
3.6.3	Verwachtingen en stereotypering	58

3.6.4	Sociale invloed	60
3.6.5	Status en macht	63
3.6.6	Conflict	64
3.7	Samenvatting	67
4	De deelnemers	69
4.1	Sociale behoeften	69
4.1.1	De behoeftepiramide van Maslow	70
4.1.2	Sociale behoeften van Schutz	72
4.2	Motivatie	74
4.2.1	Intrinsieke en extrinsieke motivatie	74
4.2.2	Motivatie en groepsprocessen	76
4.3	Het groepsverleden	76
4.3.1	De primaire groep	76
4.3.2	Referentiegroepen	77
4.4	Verskillende persoonlijkheden en eigenschappen	79
4.4.1	Verskillende persoonlijkheden	79
4.4.2	Demografische kenmerken	81
4.4.3	Zelfvertrouwen	82
4.5	Competenties	83
4.6	Groepsrollen	85
4.7	Communicatie en gedrag	90
4.7.1	Transactionele analyse	90
4.7.2	De Roos van Leary	92
4.8	Samenvatting	97

DEEL II

Kernvaardigheden

5	Deelnemersvaardigheden	101
5.1	Waarnemen	101
5.2	Luisteren	102
5.2.1	Barrières om goed te luisteren	105
5.2.2	Luisteren als beroep	107
5.2.3	Leren luisteren	108
5.3	Vragen stellen	109
5.3.1	Doorvragen	111
5.3.2	Suggestieve vragen	112
5.4	Praten en presenteren	113
5.4.1	De voorbereiding	114
5.4.2	De bijdrage zelf	115

5.5	Zelfkennis in groepsinteractie	117
5.5.1	Het vergroten van de gezamenlijke arena	118
5.6	Reflecteren	119
5.6.1	Individuele reflectie	120
5.6.2	Reflecteren in groepen	123
5.7	Feedback geven en ontvangen	125
5.7.1	Feedback geven	125
5.7.2	Feedback geven in de groep	127
5.7.3	Feedback ontvangen	128
5.8	Problemen analyseren	129
5.8.1	Problemen analyseren in een groep	130
5.8.2	Methodes voor probleemanalyse	132
5.9	Omgaan met leiding	134
5.9.1	Goed leidinggeven	136
5.9.2	Interveniëren op leiderschap	139
5.10	Samenvatting	141

DEEL III

Deskundigheidsterreinen

6	De gespreksinhoud	145
6.1	Het deskundigheidsterrein inhoud	145
6.2	Kwaliteitscriteria voor de inhoud	147
6.2.1	Het gesprek is samenhangend en begrijpelijk	148
6.2.2	Het gesprek is interessant en relevant	149
6.2.3	Deelnemers respecteren elkaar	150
6.2.4	De inhoud past bij de context van het gesprek	150
6.2.5	Het gesprek levert een goed resultaat op	151
6.2.6	Besluiten worden genomen op basis van geldige argumentatie	153
6.2.7	De kennis en ervaring van alle deelnemers worden gebruikt	155
6.3	Werken aan kwaliteit middels inhoudelijke gespreksbijdragen	156
6.3.1	Kwaliteitscriterium 1: de deelnemers begrijpen het gesprek	156
6.3.2	Kwaliteitscriterium 2: het gesprek is interessant en relevant	160
6.3.3	Kwaliteitscriterium 3: de deelnemers respecteren elkaar	161
6.3.4	Kwaliteitscriterium 4: de inhoud past bij de context van het gesprek	163
6.3.5	Kwaliteitscriterium 5: het gesprek levert een goed resultaat op	164
6.3.6	Kwaliteitscriterium 6: besluiten worden genomen op basis van geldige argumentatie	165
6.3.7	Kwaliteitscriterium 7: de kennis en ervaring van alle deelnemers worden gebruikt	166
6.4	Samenvatting	170

7	Gespreksvorm	171
7.1	Patronen	171
7.1.1	Wie spreekt	171
7.1.2	Tijd	173
7.1.3	Situering van de deelnemers	173
7.1.4	Patronen in interactie	175
7.2	Fasen	177
7.2.1	Volgorde van onderwerpen	177
7.2.2	Fasen die volgen uit een gespreksmethode	177
7.2.3	Fasen vanwege het doel	178
7.2.4	Fasen bij het bespreken van voorvallen of ervaringen	178
7.2.5	Fasen bij het nemen van besluiten	179
7.3	Regels	180
7.3.1	Zelf regels opstellen	181
7.3.2	Vorrangsregels	182
7.4	Behulpzame werkvormen	184
7.4.1	Introducties	184
7.4.2	Rondjes	184
7.4.3	Uitdeelblad	186
7.4.4	Subgroep	186
7.4.5	Onderbreking voor individuele reflectie	187
7.4.6	Pauze	188
7.5	Interventies gericht op de gespreksvorm	188
7.5.1	Het veranderen van de opstelling	189
7.5.2	Ordevoorstellen doen	189
7.5.3	Vragen naar de tijd	189
7.5.4	De balansregel	190
7.5.5	Samenvatten	190
7.6	Samenvatting	190
8	Het gespreksklimaat	193
8.1	Werkterreinen	193
8.2	Verborgene thema's en taboes	194
8.3	Normen	195
8.3.1	Normen en sociale invloed	196
8.4	Groepsfasen en cohesie	200
8.4.1	Forming	201
8.4.2	Storming	202
8.4.3	Norming	203
8.4.4	Performing	204
8.4.5	Adjourning	204
8.5	Interpersoonlijke verhoudingen	205
8.5.1	Status en machtsverschillen	206

8.6	Motivatie en groepsprocessen	207
8.6.1	Social facilitation en social inhibition	207
8.6.2	Social loafing	208
8.7	Emoties	210
8.7.1	Emoties en het groepsklimaat	211
8.7.2	Expressie en regulatie	212
8.7.3	Omgaan met emoties	213
8.8	Spanningen	214
8.8.1	Focale spanning	215
8.8.2	Weerstand	218
8.8.3	Conflict	222
8.9	Samenvatting	226

DEEL IV

Verdieping

9	Non-verbale communicatie in groepen	231
	<i>Geschreven door Lotte Huijning</i>	
9.1	Wat is non-verbale communicatie?	231
9.2	De verschillende non-verbale elementen van groepsgesprekken	233
9.2.1	Positie en opstelling	234
9.2.2	Afstand	236
9.2.3	Mimiek	237
9.2.4	Houding	239
9.2.5	Gebaren	241
9.2.6	Aanraken	243
9.2.7	Oogcontact	244
9.2.8	Stem	246
9.2.9	Interactiestatus	249
9.3	Het belang van non-verbale communicatie	252
9.4	Deskundig deelnemerschap en non-verbale communicatie	254
9.4.1	Waarnemen, observeren en interpreteren	254
9.4.2	Hanteren van je eigen non-verbale communicatie	256
9.5	Samenvatting	257
10	Culturele diversiteit	259
10.1	Wat is cultuur?	259
10.1.1	Cultuur versus groepsklimaat	260
10.1.2	De ui-metafoor	261
10.1.3	Het zijn mensen die elkaar ontmoeten	263
10.1.4	Interculturele diversiteit	264

10.2	Internationale groepen	265
10.2.1	Monochrome en polychrone culturen	265
10.2.2	Hoge- en lagecontextcommunicatie	266
10.2.3	De cultuurdimensies van Hofstede	267
10.2.4	Korte- en langetermijngerichtheid	271
10.3	Interculturele communicatie – een competentie?	273
10.4	Anders dan anderen in een groepsgesprek	274
10.4.1	Identiteit	275
10.4.2	Stereotypen en vooroordelen	276
10.4.3	Het gevaar van buitensluiten en discriminatie	279
10.4.4	Het nut van buitenstaanderschap	281
10.5	Elkaar begrijpen	282
10.5.1	Normen en waarden	282
10.5.2	Taal en verbale communicatie	283
10.5.3	Non-verbale communicatie	286
10.6	Een professionele houding in interculturele gesprekken	288
10.7	Samenvatting	290
10.8	Ten slotte	291
	 Literatuur	 293
	 Register	 301
	 Over de auteurs	 309

1

Werken aan de kwaliteit van groeps gesprekken

1.1 Deskundigheid in het deelnemen aan groeps gesprekken

Deskundigheid in het voeren van groeps gesprekken ... Sommige mensen hebben het. Ze lijken zich direct op hun gemak te voelen bij onbekenden, kunnen goed luisteren, herhalen na tien minuten letterlijk wat je gezegd hebt of begrijpen precies wat je éígenlijk bedoelde. Er zijn ook mensen die hun gedachten zo kunnen formuleren dat bijna iedereen het in één keer begrijpt, die een doeltreffende samenvatting kunnen geven, die door creatieve inbreng zorgen dat een saaie bespreking plotseling in vuur en vlam staat en die een vergadering op tempo brengen zonder de stemming te bederven.

Niet iedereen beschikt over dit talent. Toch hebben de meeste mensen een basale deskundigheid in het omgaan met groepen. Als vanzelf vertonen ze tijdens een groeps gesprek sociaal gedrag, zoals stil zijn wanneer iemand het woord neemt of antwoord geven op een vraag. Ze hebben dat vaak niet bewust geleerd, maar het zich gedurende hun leven eigen gemaakt.

Dat komt natuurlijk doordat we enorm veel tijd doorbrengen in groepen: een college, een teamvergadering, een overleg met klanten of cliënten, een activiteit met vrienden, een ontbijt met het gezin. Basale deskundigheid in groeps gesprekken is heel vaak nodig. Wanneer het voeren van gesprekken, discussies of vergaderingen een belangrijk element is van jouw professionaliteit, zoals het geval is in sociale beroepen, is het ontwikkelen van extra deskundigheid hierin essentieel.

In de zorg- en welzijnssector wordt meer en meer samengewerkt in groepen en teams. In gesprekken tussen sociale professionals onderling (bijvoorbeeld in sociale wijkteams of teamvergaderingen) en tussen sociale professionals en cliënten (bijvoorbeeld in multidisciplinair overleg) zijn steeds vaker meerdere personen aanwezig. Ook bij overleg met gemeenten en zorgverzekeraars zijn meerdere personen betrokken: de collega's van een zorginstelling hebben een afdelingsoverleg, de sociaal werker zit aan tafel met de cliënt, familie en de wijkagent en de toegepast psycholoog met het gezin en een begeleider van school. Wanneer verschillende experts en disciplines bij elkaar komen kunnen zij gebruikmaken van elkaars expertise, waardoor maatwerk en een hoge kwaliteit zorg geleverd kunnen worden. De professionals kunnen hun zorg beter op elkaar afstemmen

en de cliënt hoeft niet langer meerdere gesprekken te voeren met verschillende hulpverleners.

Dergelijke gesprekken kunnen echter complex zijn: een wijkagent kijkt met andere ogen naar een jongere die overlast veroorzaakt dan een jongerencoach. Ze spreken een andere professionele taal en hebben andere bevoegdheden. In veel gevallen is ook de cliënt deelnemer in plaats van toehoorder. Hij wordt daardoor eigenaar van de oplossing, wat moet resulteren in duurzame resultaten. Dit vraagt om specifieke gespreksvaardigheden van de deelnemende professionals. Groepsgesprekken zijn complexer dan een-op-eengesprekken, omdat meer factoren het gesprek beïnvloeden en ook de groepsdynamica een rol speelt. Of dergelijke gesprekken het gewenste resultaat hebben, is dus niet alleen afhankelijk van de gespreksleider, maar ook van de vaardigheden en deskundigheid van alle gespreksdeelnemers.

Deskundig deelnemerschap vraagt om een verantwoordelijke en actieve houding. Bedenk wat jij als deelnemer kunt doen om een monotone of weinig vruchtbare bespreking interessanter te maken. Het ontwikkelen van een dergelijke deskundigheid helpt je zowel in professionele als in niet-professionele situaties. Het ontwikkelen van een deskundigheid in het voeren van gesprekken kan helpen misverstanden te voorkomen, betere besluitvoering tot stand te brengen of simpelweg bijdragen aan het hebben van meer plezierige gesprekken.

Dit boek is geschreven voor studenten van sociale studies en geeft inzicht in wat zich afspeelt in groepsgesprekken. Het helpt je om van een gesprek, bespreking of vergadering een kwalitatief gesprek te maken binnen de gegeven kaders waarin je je bevindt. ‘In welke opzichten kan het beter en hoe krijg ik dat voor elkaar?’ ‘Wat zijn de terreinen van deskundigheid in het voeren van groepsgesprekken?’ en ‘Wat is nodig om van een gesprek een goed gesprek te maken en hoe kan ik daaraan bijdragen?’ zijn dan logische vragen, waar je in dit boek antwoord op vindt.

Dit boek helpt je ogen te openen voor wat er speelt in gespreksgroepen en biedt je concrete adviezen om je handelingsrepertoire te vergroten. Aan de hand van concrete voorbeelden duiden we verschillende communicatie- en groepsverschijnselen die je in je beroepspraktijk kunt tegenkomen. We hopen dat je na het lezen van dit boek zelf aan de slag kunt om een geoefende en deskundige gespreksdeelnemer te worden.

Lezers die opgeleid worden tot of al professional zijn in een leidinggevende positie kunnen ook voordeel halen uit dit boek. Als gespreksleider kan inzicht in de groepsdynamische en communicatieve processen die een rol spelen in groepen je helpen om het gesprek beter voor te bereiden of te leiden. Het omarmen van het deelnemersperspectief kan helpen inzicht te krijgen in hoe je groepen kunt begeleiden en tegelijkertijd de ruimte kunt geven om betere resultaten te behalen. Te veel sturing hoeft immers niet tot een goed gesprek of tot motivatie van de deelnemers te leiden.

1.2 Wat is deskundigheid?

Iedereen weet uit eigen ervaring dat een gesprek tussen dochter en moeder anders verloopt dan een gesprek met collega's, cliënten of managers en weer anders dan een gesprek met onbekenden. Verschillende gesprekken vragen om een verschillende aanpak en een andere houding. Meer inzicht in de verschillende situaties waarin je terechtkomt, en daar vervolgens zo naar kunnen handelen dat het gesprek verbetert, dat is wat wij hier verstaan onder deskundigheid. Het gaat dus zowel over meer zien en begrijpen als over het juiste doen (en laten).

Deskundigheid is een combinatie van impliciete en expliciete kennis. Veel van wat je kunt en weet is min of meer op te schrijven, te reproduceren of te benoemen. We noemen dit 'expliciete kennis'. Een groot deel van onze handelingen is echter gebaseerd op kennis die niet gemakkelijk te formuleren of te achterhalen is. Als je fietst bijvoorbeeld, spelen allerlei zintuiglijke waarnemingen, beelden, motieven en voorstellingen een rol. Dit noemen we ook wel **tacit knowledge**, oftewel impliciete kennis (Polanyi, 1969). Impliciete kennis bestaat uit gedragingen, gedachten en houdingen waarvan we ons niet bewust zijn en is opgebouwd uit ervaringen, vaardigheden en houding (Weggeman, 1997).

1.2.1 Ervaring

Je kunt van ervaringen veel opsteken. Je hebt misschien al veel ervaring in het voeren van groeps gesprekken. Tegelijkertijd kunnen ervaringen misleidend zijn. Je komt behalve ervaringsdeskundigheid ook wel 'ervaringsdomheid' tegen, bijvoorbeeld wanneer mensen hun persoonlijke ervaring ongegrond op andermans situaties plakken. Of je kunt bijvoorbeeld denken dat alle organisaties op dezelfde manier een gesprek met ouders aangaan en bij het switchen van baan dan lelijk de fout ingaan, omdat je nieuwe werkgever een andere aanpak hanteert. Ervaringen kunnen iemand ook beschadigen en daarmee beperken. Denk bijvoorbeeld aan agressie of verlies. Ten slotte is er ook een grens aan de eigen ervaring. Je kunt nu eenmaal niet alles zelf meemaken. Expliciete kennis en ervaring van anderen zijn daarom een welkome en noodzakelijke aanvulling op de eigen ervaring. Dit boek kun je daarvoor gebruiken. De kennis uit dit boek helpt tevens 'ervaringsdomheid' te voorkomen: doordat je een situatie beter leert inschatten, weet je ook of een 'oude' ervaring al dan niet op de nieuwe situatie toe te passen is.

1.2.2 Vaardigheden

Naast ervaringen bestaat impliciete kennis ook uit vaardigheden die we ons (onbewust) eigen hebben gemaakt. Muziek-, dans- en sportleraren weten: vaardigheid verwerft men vooral door eigen inspanning. Dit geldt voor lichamelijke vaardigheden, maar ook voor mentale en sociale vaardigheden. Je kunt uit een boek leren hoe je bekwaam kunt participeren in groepen, actief luisteren, gericht waarnemen en deskundig communiceren, maar je wordt daarin pas goed op het moment dat je hiermee oefent. Dat het op oefenen aankomt, neemt niet weg dat

er aanwijzingen zijn te geven: er zijn vuistregels en aandachtspunten die je kunt gebruiken om vaardigheden te ontwikkelen of op het juiste moment toe te passen. Dit boek staat vol met dergelijke vuistregels en aandachtspunten.

1.2.3 Attitude

Ten slotte is jouw houding of attitude een belangrijk element van impliciete kennis en deskundigheid. Met behulp van dit boek kun je werken aan een professionele houding; een houding van onder andere niet oordelen, je openstellen voor de ander en flexibel zijn.

Je zou kunnen zeggen dat **reflectie** de verwerking van ervaring tot expliciete kennis is. Door reflectie raak je je bewust van je eigen waarnemingen, houdingen, gedragingen en onderliggende waarden. Deze reflectie heeft woorden nodig. Theorieën zijn leveranciers van dergelijke woorden. Dit boek helpt je om jouw ervaringen, vaardigheden en attitude kritisch te overdenken. Bewustwording is de eerste stap naar gedragsverandering. Daarna is het aan jou om nieuw gedrag in groepsgesprekken uit te proberen en jezelf al dan niet onder begeleiding van een docent of trainer verder te ontwikkelen.

Van de reflectieve professional wordt verwacht dat hij blijft leren binnen de werkcontext en in samenhang met maatschappelijke ontwikkelingen. Dit boek biedt handvatten om te reflecteren op gesprekssituaties, om op die manier de essenties van de theorie beter te kunnen toepassen in de (beroeps)praktijk.

1.3 Welke groepsgesprekken?

Als we het over groepsgesprekken hebben, denken we in dit boek ten eerste aan situaties waarin meer dan drie en hoogstens enkele tientallen personen fysiek bij elkaar zijn en met elkaar van gedachten wisselen.

Ten tweede wordt er talig gecommuniceerd: de deelnemers streven ernaar om informatie, in allerlei vormen, uit te wisselen, te verwerven of te ontwikkelen. Bij communicatie is altijd sprake van een zender, een of meerdere ontvangers en een boodschap die tussen de zender en ontvangers wordt uitgewisseld. Dit kan gebeuren in formele of informele gesprekken, bijvoorbeeld teamvergaderingen, multidisciplinair overleg, bijeenkomsten van experts, eigenkrachtconferenties, klassengesprekken, familiebesprekingen, of conversaties aan de keukentafel.

Ten derde mag je in zulke gesprekken veronderstellen dat bij de gesprekspartners een intentie bestaat om op elkaars woorden te reageren en om naar elkaar te luisteren. Er is ruimte voor gedachtewisseling en er wordt serieus gebruikgemaakt van elkaars kennis.

Aanwezigheid, taal en interactie zijn tegelijkertijd nodig om van een groepsgesprek te kunnen spreken.

Dit boek gaat ervan uit dat de deelnemers aan de gesprekken die we beschrijven willen en kunnen deelnemen aan het gesprek. Het oplossen van grote conflicten, communicatie belemmerende handicaps of het doorbreken van zware weerstand vallen buiten de focus van dit boek. Wel helpt de kennis in dit boek je beter om te gaan met dat soort situaties.

Technologie maakt het mogelijk om met elkaar te communiceren via social media en videoconferenties. Dergelijke groepsgesprekken of teamoverleggen hebben een ander karakter dan gesprekken tussen mensen die fysiek bij elkaar zijn. Hoewel deze communicatie volgens onderzoek soms meer gelijkwaardigheid van de deelnemers met zich meebrengt (Bonito & Hollingshead, 1997 in Barker & Roach Gaut, 2002) zijn er ook nadelen. Je wordt eerder afgeleid door zaken die zich om de computer heen afspelen. Via een scherm is het lastiger om de non-verbale communicatie te lezen en er is meestal minder tijd of mogelijkheid voor de relatie, alleen al omdat je elkaar bijvoorbeeld niet spreekt in koffiepauzes.

Wanneer er alleen schriftelijk gecommuniceerd wordt, zoals in chatgroepen, op fora of via WhatsApp, hebben de deelnemers meer tijd om de juiste woorden te vinden en kan op een gestructureerde manier met veel mensen tegelijkertijd gecommuniceerd worden. Het nadeel is dat de deelnemers bepaalde aspecten soms rooskleuriger of extremer bewoorden dan ze in een realtimegroepsgesprek zouden doen of dat ze zaken gemakshalve achterwege laten. Er is een grotere anonimiteit, wat zich kan uiten in gedrag dat in een gewoon gesprek onacceptabel zou zijn.

Wij beperken ons in dit boek tot groepen die fysiek bij elkaar zijn en laten groepen die via het internet, telefonie en technologie met elkaar communiceren buiten beschouwing. In dergelijke gesprekken is de communicatie beperkter en spelen zaken als groepsdynamica, fysieke en omgevingsfactoren en sfeer minder een rol.

We spreken in dit boek zowel over gesprekken in groepen als in teams. Groepsgesprekken vinden plaats in alle soorten groepen. Teamgesprekken zijn een specifiek soort groepsgesprek dat meestal plaatsvindt in een groep mensen die in beroepsverband samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken.

1.4 De opbouw van dit boek

Dit boek helpt je bij het opbouwen van deskundigheid in het voeren van groepsgesprekken, besprekingen en vergaderingen. Om duidelijk te maken hoe we dit doen en om terreinen van deskundigheid af te bakenen, gaan we uit van een simpel voorbeeld van een groepsgesprek:

Vijf vrouwen zitten in een huiskamer en hebben een boek op schoot dat ze gaan bespreken. 'Wie wil er beginnen?' vraagt de gastvrouw. 'Of schenken we eerst nog eens koffie in?' 'Ik zou beginnen,' zegt een andere vrouw. 'Ik heb veel moeite gehad om het uit te lezen, maar ik zal eerlijk zeggen wat ik ervan vind.' 'Wacht wacht ...,' zegt een ander. 'We zouden toch eigenlijk eerst wat vertellen over de schrijver en het verhaal, voordat we een mening geven?'

In die huiskamer kan hierna van alles gebeuren, maar dit voorbeeld is genoeg om een paar kernbegrippen te introduceren.

Ten eerste is dit een voorbeeld van een persoonlijk en informeel gesprek. Er zijn ook formelere gesprekken te bedenken, zoals gesprekken tussen vakgenoten, een familiegesprek in een jeugdinrichting of een nabespreking van een tentamen in een opleidingsgroep. Ons voorbeeld is een gesprek met een afgesproken onderwerp (een boek, of misschien het onderwerp van dat boek). In dat opzicht komt het gesprek overeen met een vergadering, want er is een agenda. Waarschijnlijk is dit een tamelijk vrij gesprek: je kunt over het gespreksthema zeggen wat je wilt; er hoeven geen besluiten te worden genomen en je praat niet vanuit een bepaalde functionele verantwoordelijkheid, zoals in veel vergaderingen. Bij dit soort gesprekken stellen we ons bovendien wel, net als in een vergadering, een bepaalde tijdsduur voor. Het zou ons verbazen als deze vrouwen twee hele dagen over het boek zouden praten, en ook als het gesprek maar vijf minuten in beslag zou nemen. Er zijn veel soorten gesprekken van elkaar te onderscheiden, die verschillende kenmerken met zich meebrengen. Als je wilt weten wat er nodig is om van een gesprek een *góed* gesprek te maken, is het van belang inzicht te krijgen in de soorten gesprekken die er zijn en welke kenmerken deze hebben. Dit bespreken we in hoofdstuk 2.

Bovenstaand voorbeeld is ten tweede een voorbeeld van een bepaald soort groep: een kleine groep van alleen vrouwen die vaker bijeenkomen en elkaar kennen. Misschien is er ook een nieuweling in de groep. Misschien zijn er leeftijdsverschillen. Misschien zijn de vrouwen hecht met elkaar verbonden of juist niet. Kortom, het ligt voor de hand dat behalve de kenmerken van het gesprek ook de kenmerken van de groep of soort groep bepalend zijn voor hoe je als deelnemer kunt bijdragen aan de kwaliteit van het gesprek. Dat wordt nog duidelijker als we ons een heel andere groepssituatie voorstellen, het andere uiterste van de beschreven leeskring:

In een auditorium met harde banken en oude muurschilderingen zitten acht personen in zwarte toga's achter een tafel met een groen laken erop. Ervoor staan, enigszins gespannen, drie mensen, de middelste met de meeste rode vlekken in de hals. Een promotie aan een universiteit. Om beurten stellen de personen achter de tafel vragen over het proefschrift en deze worden telkens beantwoord door de promovendus.

Ook dit is een gesprek over een boek, maar nu met de auteur erbij en in de vorm van een eeuwenoud ritueel. Hier zouden bepaalde gedragingen van de vrouwen in de huiskamer ('eerst koffie?') ongepast zijn en niet bijdragen aan de kwaliteit. Dit voorbeeld van een bijna ritueel gesprek maakt duidelijk dat – los van het verloop van het gesprek zelf – ook de groep en zijn kenmerken ertoe doen. Hoofdstuk 3 is hieraan gewijd. We beschrijven daarin kenmerken en processen die ons helpen soorten groepen van elkaar te onderscheiden.

Hier komt nog een belangrijk element bij: de deelnemers. In ons eerste voorbeeld zien we twee mensen met een herkenbare rol: een gastvrouw en iemand die zou beginnen, de inleider. Van hen wordt gedrag verwacht dat bij de rol hoort. We weten niet veel, maar misschien is degene die de inleider corrigeert iemand die dat altijd doet; dat zou je ook een rol kunnen noemen. Je kunt als deelnemer bovendien een doel hebben, een humeur en een bepaalde deskundigheid over het onderwerp. Het kan zijn dat deelnemers geen zin hebben of juist heel enthousiast zijn. Het is ook van belang wat hun vaardigheden zijn als het op luisteren aankomt en of ze openstaan voor nieuwe inzichten. Kortom, de eigenschappen, conditie, mentaliteit en kennis van deelnemers beïnvloeden de kwaliteit van de gesprekken. Ook dit element kunnen we begrijpen en beïnvloeden: zelfkennis en zelfsturing kunnen onze gesprekken beter maken. Hoofdstuk 4 bespreekt de deelnemers en de elementen die zij met zich meebrengen die de kwaliteit van het gesprek kunnen beïnvloeden.

Hoofdstuk 2, hoofdstuk 3 en hoofdstuk 4 vormen samen deel I van dit boek. Dit deel geeft je als lezer inzicht in de verschillende aspecten en kenmerken van de situatie waarin je je begeeft. Geen enkele situatie is hetzelfde en als deskundige deelnemer moet je daarom per situatie kunnen inschatten welk gedrag daarbij gepast is.

Om op basis van de situatie tot een interventie te komen, is het belangrijk dat je bepaalde kernvaardigheden beheerst. We bespreken in hoofdstuk 5 deelnemersvaardigheden als waarnemen, zelfkennis opdoen, luisteren, praten en presenteren. Hoofdstuk 5 vormt deel II van dit boek.

Als deelnemer aan een groepsgesprek kun je vanuit verschillende invalshoeken interventies doen die de kwaliteit van het gesprek ten goede komen. Deze 'terreinen van deskundigheid' worden in deel III besproken. Als we teruggaan naar ons voorbeeld van de vrouwen die een boek gaan bespreken, merken we dat zij eigenlijk over twee soorten onderwerpen spreken. Er is een opmerking over het boek: 'Ik heb moeite gehad om het uit te lezen.' Alle andere beschreven opmerkingen gingen over de aanpak van het gesprek zelf: 'Wie wil er beginnen?', 'We zouden toch eerst ...?'. Het is belangrijk om deze twee soorten bijdragen te onderscheiden: bijdragen over het gespreksonderwerp, de gespreksinhoud (hoofdstuk 6) en bijdragen over de inrichting van het gesprek: de gespreksvorm (hoofdstuk 7). Gesprekken hebben dus niet alleen een inhoud en een vorm, maar het gesprek zelf gaat vaak ook deels over de vorm! In vergaderingen noemen we bijvoorbeeld

gesprekken over de vorm van het gesprek de 'orde'. Er is bijvoorbeeld een 'reglement van orde' en je kunt een 'punt van orde' of een ander gesprekspunt 'aan de orde' stellen. Het gaat bij de vorm van een gesprek niet alleen over de volgorde, maar bijvoorbeeld ook over de tijdsverdeling, over wie het woord krijgt en of dat gebeurt in rondjes, inventarisaties of inleidingen. Dit zijn tijdelijke afwijkingen van vrije en spontane interactie – kortom, de structuur van de interactie. Het voorbeeld van de leesgroep maakt duidelijk dat niet alleen in vergaderingen, maar ook in informele gesprekken bewuste vormgeving plaatsvindt.

We kunnen met een beetje fantasie uit het voorbeeld ook wat anders aflezen dan inhoud en vorm. Als we er lichaamstaal en een manier van spreken bij denken, komt de sfeer in beeld. Zien we bijvoorbeeld opgetrokken wenkbrauwen of omhoog draaiende ogen, horen we een zucht? Of zitten de meesten in hun kopje te roeren, in het boek te bladeren, een andere kant op te kijken? Klinkt dat 'Wacht wacht' geïrriteerd of neutraal? Dit aspect van het gesprek noemen we het klimaat van de groep of het gesprek. Het klimaat gaat over hoe de deelnemers het gesprek gevoelsmatig beleven en betreft een optelsom van de stemming, de sfeer, de ongeschreven regels, de onderlinge verhoudingen, de emoties en de groepsdynamische processen. Het klimaat wordt veel meer dan de inhoud en de vorm bepaald door non-verbaal gedrag. Andersom werkt het klimaat, net als een echt klimaat, op het lichaam. Je kunt buikpijn krijgen van een gesprek, of ongemerkt vlekken in je hals. Afhankelijk van de context wordt het klimaat in dit boek het gespreks- of het groepsklimaat genoemd. Hoofdstuk 8 bespreekt processen en interventies die het gespreksklimaat beïnvloeden.

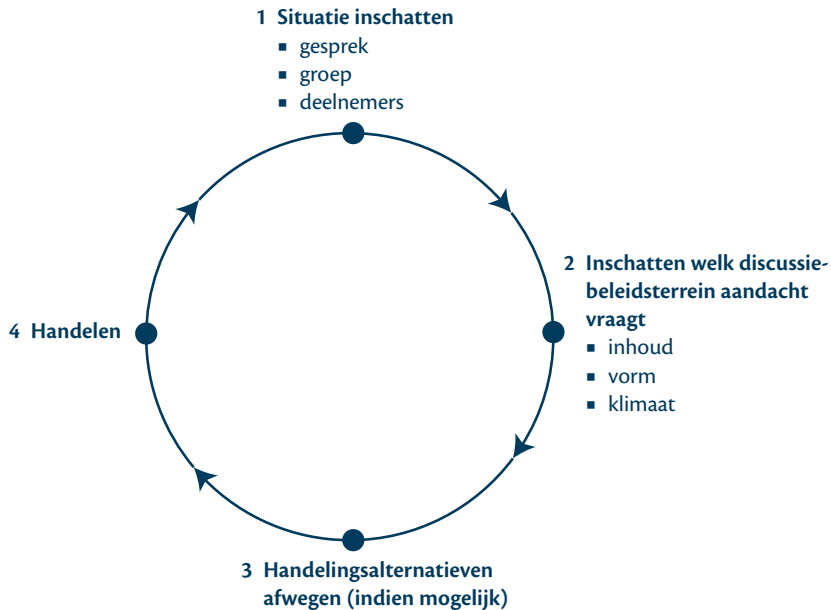
De deskundigheidsterreinen inhoud, vorm en klimaat kun je zien als verschillende brillen die je kunt opzetten om het gesprek te bekijken en invalshoeken van waaruit je mogelijke interventies kunt doen voor kwaliteitsverbetering van het gesprek.

Deel IV diept ten slotte relevante deelonderwerpen uit. Hoofdstuk 9 gaat over de manier waarop non-verbale communicatie van invloed is op het groepsgesprek. Hoofdstuk 10 gaat over culturele diversiteit zoals je die aantreft in internationaal samengestelde groepen en in groepen waarin deelnemers dezelfde nationaliteit hebben maar verschillende (sub)culturele achtergronden.

In bijna alle hoofdstukken vind je kaders met concrete adviezen die je helpen bij het ontwikkelen van professionaliteit in het deelnemen aan groepsgesprekken en die je in jouw dagelijkse praktijk kunt inzetten om bij te dragen aan een kwalitatief gesprek. Deze kaders zijn te herkennen aan de donkere rand. De hoofdstukken bevatten daarnaast ook voorbeelden uit de (beroeps)praktijk die je helpen om de theorie aan jouw praktijk te koppelen, te vinden in de blauwe kaders. Reflectieopdrachten stimuleren je om de beschreven kenmerken en processen toe te passen en te herkennen in je eigen leven of (toekomstige) beroepspraktijk als professional in het sociale domein. Deze opdrachten zijn ook tijdens trainingen in te zetten.

1.5 Deskundig worden in het voeren van groepsgesprekken

De opbouw van dit boek volgt het volgende handelingsschema, dat je helpt deskundiger te worden in het voeren van groepsgesprekken, specifiek in de zorg- en welzijnssector.

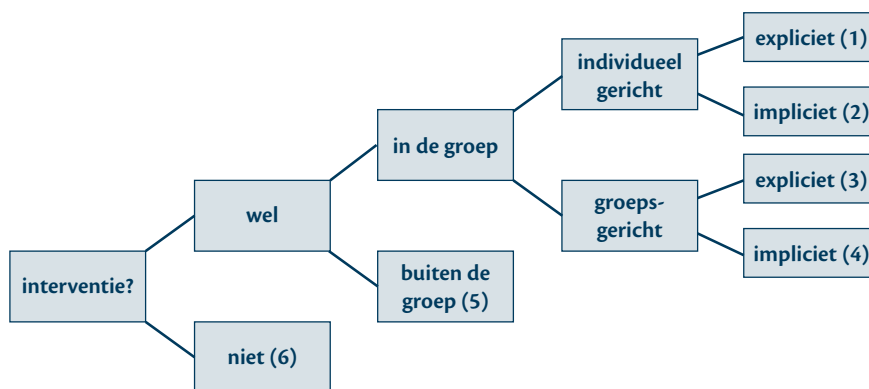


Figuur 1.1
Handelingsschema deskundig deelnemen aan groepsgesprekken

Als deskundige deelnemer aan een gesprek maak je dus allereerst een juiste inschatting van de situatie. Vervolgens kijk je welk interventieterrein om aandacht vraagt (de inhoud, de vorm of het klimaat). Als je weet welk aspect van de situatie en welk interventieterrein (of welke interventieterreinen) om aandacht vragen, kun je je afvragen wat de verschillende handelingsalternatieven zijn. Op basis daarvan kies je een passende handeling en voert deze uit. Vervolgens evalueer je je interventie en maak je opnieuw een inschatting van de situatie waarin je je bevindt en welk deskundigheidsterrein om aandacht vraagt. Je interventie heeft namelijk een effect op de situatie en het gesprek. Op basis van dat effect besluit je of een nieuwe interventie nodig is en zo ja, welke.

In figuur 1.1 staat bij stap 3, Handelingsalternatieven afwegen, ‘indien mogelijk’ tussen haakjes. In veel professionele gesprekken is geen tijd om je handelingsalternatieven lang af te wegen en vraagt de situatie om je improvisatievermogen. Ook voor deze situaties geldt dat je na je handeling kunt reflecteren of deze de beste was en welke invloed deze had op de situatie en de deskundigheidsterreinen. Vervolgens kun je inschatten of je al dan niet een nieuwe handeling zult uitvoeren, en zo ja, welke.

Bij het kiezen van de juiste interventie is het volgende interventieschema (Tenwolde, 2002) behulpzaam:



Figuur 1.2
Interventieschema

Om te laten zien wat dit voor jouw praktijk kan betekenen, werken we een casus uit.

Je bent opbouwwerker in een sociaal wijkteam en je hebt een gesprek met meneer Peeters, zijn dochter, de wijkverpleegkundige en de ouderenadviseur. Het gesprek vindt plaats in jouw spreekkamer. De dochter maakt zich zorgen om haar vader. Hij is 79 jaar en raakt volgens haar steeds meer in een isolement. Hij heeft last van diabetes en daardoor oedeem in zijn benen, waardoor hij slecht loopt en steeds minder buiten komt. Meneer Peeters accepteert moeilijk hulp en heeft de wijkverpleegkundige al een paar keer naar huis gestuurd. Hij zegt niet van vreemde mensen in huis te houden. Met veel moeite heeft meneer Peeters ingestemd met een gesprek. De wijkverpleegkundige, Renate, is erg bezorgd over de situatie van meneer Peeters en is veel aan het woord. Zo veel dat je merkt dat de andere gespreksdeelnemers te weinig ruimte krijgen om hun inbreng te doen. Je krijgt bijvoorbeeld bijna geen kans om aan meneer Peeters zelf te vragen hoe hij zijn situatie ervaart.

Deze situatie is een spannend en formeel gesprek in een spreekkamer van het sociaal wijkteam (gesprek), waaraan deelnemers met verschillende functies en belangen deelnemen (de wijkverpleegkundige, de ouderenadviseur, de cliënt, een familielid en jijzelf: de deelnemers). Het is een kleine groep die inzicht wil krijgen in de situatie van meneer Peeters en die zijn situatie wil verbeteren (de groep).

Je merkt dat Renate veel aan het woord is. Dit kan het klimaat beïnvloeden. Misschien durven de andere deelnemers niets meer te zeggen. Zij kan ook de inhoud beïnvloeden; misschien belicht zij maar één kant van de zaak. Ook kan zij de vorm beïnvloeden en stuurt zij het gesprek een bepaalde kant op. Eén of meerdere deskundigheidsterreinen kunnen in de situatie om aandacht vragen.

Aan de hand van ons interventieschema 1.2 kun je vervolgens de juiste interventie kiezen. Je kunt dan op verschillende manieren interveniëren (de nummers van de interventies verwijzen naar de nummers in figuur 1.2):

- 1 openlijk tegen Renate zeggen dat het opvalt dat ze veel spreekt en bijvoorbeeld aan de orde stellen dat jij ook zou willen weten wat de anderen ervan vinden;
- 2 Renate afremmen, bijvoorbeeld door haar voor haar inbreng te bedanken, haar niet aan te kijken en zelf jouw visie op de situatie te geven;
- 3 de eenzijdige interactie aan de orde stellen, bijvoorbeeld door aan de andere groepsleden te vragen of ze het prettig vinden dat Renate zo veel spreekt;
- 4 andere deelnemers activeren door hun bijvoorbeeld vragen te stellen;
- 5 Renate buiten de groep, bijvoorbeeld in een pauze of onderonsje, aandacht te geven. Je kunt bijvoorbeeld zeggen dat je merkt dat ze betrokken is, maar dat je je tegelijkertijd zorgen maakt dat daardoor de andere perspectieven niet op tafel komen. Ook kun je vragen waarom ze zo actief is;
- 6 besluiten om niets te doen, misschien wel met de bedoeling om later des te effectiever te kunnen ingrijpen.

Welke interventie je kiest, is afhankelijk van de bedoeling en context van de bijeenkomst, jouw persoonlijke stijl, de cultuur en de ontwikkelingsfase van de groep. Stel dat je kiest voor de tweede optie:

Je neemt zelf het woord en bedankt Renate voor haar inbreng. Je geeft aan dat je benieuwd bent naar hoe meneer Peeters zelf tegen de situatie aankijkt. Het resultaat is dat meneer Peeters kort iets mompelt. Renate neemt het gesprek vervolgens over en benadrukt hoe belangrijk het voor meneer Peeters is dat er aandacht wordt besteed aan zijn diabetes. Je merkt dat je eerste interventie niet voldoende werkte. Jouw interventie heeft blijkbaar op het niveau van de inhoud een kleine bijdrage geleverd, maar op het niveau van de vorm weinig bijdrage geleverd en op klimaatniveau wordt het nu ongemakkelijk. Je ziet de dochter van meneer Peeters op haar stoel schuiven. De ouderenadviseur dwaalt af en kijkt naar buiten. Omdat het over lastige zaken gaat en je merkt dat het klimaat nu wat ongemakkelijk is, denk je dat het het beste is om Renate even apart te spreken. Je besluit te vragen of iemand koffie wil en vraagt Renate om te helpen. Jullie lopen samen naar de koffieautomaat, waar je de situatie aankaart. Renate geeft aan zich ernstig zorgen te maken, maar ook gefrustreerd te zijn dat meneer Peeters niets zelf onderneemt. Je geeft jouw visie op de situatie en vraagt haar om een stap terug te doen. Renate stemt in en tijdens het vervolg van het gesprek heeft iedereen een inbreng en wordt de sfeer meer ontspannen.

In de voorgaande situatie zijn dus de volgende stappen genomen:

- 1 De situatie is geanalyseerd:
 - Het soort gesprek en de kenmerken van het gesprek zijn bekeken.
 - De soort groep is bepaald.
 - De belangen en functies van de deelnemers zijn bepaald. Je hebt bedacht wat iedereen meeneemt in het gesprek en wat ze nodig hebben.

- 2 Vervolgens is nagegaan welke van de interventieterreinen om aandacht vraagt:
 - Hoe wordt met elkaar gecommuniceerd op het gebied van de inhoud? Wordt gewerkt aan een inhoudelijk goed gesprek?
 - Hoe is het gesprek vormgegeven? Is dit bevorderlijk voor wat jullie bespreken en willen bereiken?
 - Hoe is het klimaat van het gesprek? Past dat bij de situatie en de context?
- 3 Daarna is nagedacht over handelingsalternatieven. Om tot de beste afweging te komen, is gebruikgemaakt van het interventieschema.
- 4 Nadat gekozen is voor een handeling, is deze uitgevoerd en direct geëvalueerd. Er is nagedacht over het effect, over de vraag of andere interventieterreinen om aandacht vragen aan de hand van jouw interventie en over wat wellicht een betere interventie zou zijn.
- 5 Naar aanleiding van het voorgaande is er een nieuwe inschatting gemaakt van de situatie en worden stappen 2 tot en met 4 herhaald.

Deze methode om op een professionele manier deel te nemen aan groepsgesprekken helpt je om beter te sturen op kwaliteit. Deze methode helpt ook misverstanden te voorkomen en betere besluitvoering tot stand te brengen en kan bijdragen aan meer plezierige gesprekken.

Dit boek werkt de verschillende onderdelen van het voorgaande handelingsschema verder uit en biedt praktische en theoretische handvatten op basis waarvan je zelf in je beroepspraktijk aan de slag kunt om van je professionele gesprekken kwalitatieve en plezierige gesprekken te maken.