**HOOFDSTUK 8. Gespreksvormen en conflicthantering**

**Opgave 8.1**

**1.**

* Een dialoog (letterlijk: door het woord) is in principe een gesprek tussen twee personen.
* In een ruimere betekenis geldt een dialoog ook voor een gesprek tussen twee of meer partijen, instanties of groepen van personen, zoals de dialoog tussen werkgevers en werknemers, tussen de afdelingsmanager en zijn afdeling.

**2.**

Soorten vragen in een sollicitatiegesprek:

* De gesloten vraag, om korte en eenvoudige informatie te verkrijgen.
* De open vraag, om een kandidaat een uitvoeriger reactie te laten geven.
* De casus, om een kandidaat te laten aangeven hoe hij een bepaalde situatie op zou lossen.

**3.**

In een functioneringsgesprek moet een leidinggevende het volgende beschikbaar hebben:

* evaluatiecriteria voor de kwaliteit en het niveau van functioneren;
* overzicht van de ondersteuningsmogelijkheden (begeleiding, cursussen);
* informatie over functies en carrièremogelijkheden.

**4.**

Doelstellingen van een beoordelingsgesprek:

* Verbeteren van het functioneren, de prestatie en de motivatie van de werknemer.
* Optimaal benutten van de capaciteiten van de werknemer.
* Formuleren van arbeidsvoorwaardelijke beslissingen, zoals bijvoorbeeld het niet verlengen van een tijdelijke arbeidsovereenkomst of het krijgen van salarisverhoging.
* Als de werknemer de doelen niet gehaald heeft, zal hij met een aanvaardbare verklaring daarvoor moeten komen. Zijn gesprekspartner zal hem meedelen, of hij dat acceptabel vindt of niet. Opnieuw wordt er dus een beoordeling uitgesproken en worden er nieuwe afspraken gemaakt.

**5.**

Een interview is een methode om een persoon systematisch kennis van een ander te laten vergaren. Interviews worden bijvoorbeeld door personeelswerkers gebruikt tijdens sollicitatiegesprekken om een indruk te krijgen van de sollicitant.

**6.**

Bij een debat is het de bedoeling een stelling te verdedigen of juist te bestrijden.

**7.**

Een NCD (tweetalig gesprek) is gebruikelijk in Scandinavië, waar de verschillen tussen de Germaanse variëteiten klein genoeg zijn om de verstaanbaarheid niet in de weg te staan. De ene gesprekpartner spreekt Noors en de andere Zweeds.

**8.**

Een slim soort vragen in een verkoopgesprek zijn zogenaamde implicatievragen, zoals: ‘Wat zijn de gevolgen van een computerstoring voor uw productiviteit?’ Door deze vragen te beantwoorden, formuleert de klant zelf het probleem. Vervolgens moet de klant er van worden overtuigd dat de verkoper de oplossing voor het probleem heeft.

Het sluitstuk is het vastleggen van de order. Hierbij moet de klant vaak worden geholpen, want meestal plaatst hij niet zelf de opdracht.

**9.**

In een conflict kan een medewerker als volgt reageren:

* het probleem negeren, net doen of er geen conflict is;
* wachten tot iemand anders het oplost;
* zelf het initiatief nemen om tot een oplossing te komen;
* om hulp vragen.

**Opgave 8.2**

**1.**

Kenmerken van een gesprek onder vier ogen:

* Hierbij zijn twee personen betrokken, zonder de aanwezigheid van een derde.
* Het gesprek heeft vaak een vertrouwelijk en serieus karakter (gesprek tussen een chef en zijn ondergeschikte, een slechtnieuwsgesprek, een functioneringsgesprek of een gesprek waarbij iets in vertrouwen wordt meegedeeld).
* Een populaire term is bilateraaltje of bilaatje.

**2.**

Aandachtspunten voor een sollicitant in de voorbereiding op een sollicitatiegesprek:

* informatie verzamelen over de organisatie en de functie;
* nadenken over welke persoon de organisatie het liefst heeft voor deze functie;
* nadenken over de eigen taakinvulling van de vacature;
* mogelijke vragen van de organisatie en de antwoorden daarop voorbereiden; hardop oefenen;
* nadenken over de eigen plus- en minpunten en over compensatie voor de minpunten;
* eigen vragen meenemen naar het gesprek;
* diploma’s en referenties meenemen.

**3.**

Het beoordelingsgesprek: Het oordeel van de leidinggevende over het functioneren van de medewerker moet goed onderbouwd zijn. Over de werkprestaties van de werknemer moet dan ook een dossier worden bijgehouden. De medewerker moet kopieën ontvangen van alle verslagen. Een negatief oordeel kan alleen maar worden geveld als dit in voorafgaande functioneringsgesprekken al duidelijk aan de orde is geweest. En dit kan dan geen betrekking hebben op een incidentele situatie, maar op een langere periode.

Het komt voor dat anderen dan de eigen leidinggevende (mede) een oordeel geven over het functioneren van een medewerker.

**4.**

Een slechtnieuwsgesprek los van een beoordelingsgesprek vindt plaats:

* bij het verduisteren van geld of goederen;
* bij het doorbrieven van vertrouwelijke gegevens aan een concurrerende firma;
* bij het stalken van een medewerker;
* bij het aanranden van een medewerker.

De consequentie zal zijn: ontslag op staande voet.

* Ook kan het voorkomen dat een bedrijf door inkrimping of reorganisatie personeelsleden een vervelend bericht moet overbrengen: een slechtnieuwsgesprek.

**5.**

Het diepte-interview:

* Een voordeel is dat er goed kan worden doorgevraagd naar achterliggende motivaties, gedachten en ideeën.
* Een nadeel is dat er geen algemene conclusies kunnen worden getrokken die voor de hele doelgroep gelden.

**6.**

Doelstellingen voor een discussie:

* Informeren: Bij een informatieve discussie is men er niet altijd op gericht het met elkaar eens te worden, maar wil men horen hoe anderen over het onderwerp denken.
* Komen tot besluitvorming: Bij een besluitvormende discussie is het doel wel tot een gezamenlijk besluit te komen. In een ideale situatie wordt men het met elkaar eens. Komt men er in de discussie niet uit, dan kun je stemmen of via onderhandelen een compromis zoeken.

**7.**

Formule Wet van Maier:

E = K x A [Effect = Kwaliteit x Acceptatie]

Uitleg:

Een kwalitatief uitstekend advies heeft geen enkel effect als de opdrachtgever het niet accepteert. Maar ook het omgekeerde geldt: een volledig geaccepteerd advies is niet effectief als de kwaliteit ervan beneden peil is.

**8.**

Bij een loopbaangesprek zijn de volgende zaken van belang:

* Voorbereiding op het gesprek door de werknemer, waarbij deze nadenkt over zijn wensen en zijn mogelijkheden.
* Voorbereiding op het gesprek door de leidinggevende, waarbij deze nadenkt over dezelfde punten en over de mogelijkheden binnen de organisatie en de opleidingsnoodzaak.
* Het loopbaangesprek zelf, waarin informatie wordt uitgewisseld, plannen worden gemaakt, rekening houdend met de voors en tegens en gekeken wordt wat goed is voor de werknemer én de organisatie. Hierbij is de werknemer verantwoordelijk voor zijn eigen loopbaan en de organisatie voor het realiseren van de organisatiedoelen.
* Aan het eind van het loopbaangesprek worden de gemaakte afspraken SMART samengevat. De werknemer werkt deze afspraken uit in zijn POP (Persoonlijk Ontwikkelingsplan), eventueel samen met de leidinggevende.

**9.**

Tips voor partijen in een conflict:

* de ander rechtstreeks benaderen, dus niet via een brief, e-mail, voicemail of via een ander;
* beheerst blijven, dus de emoties onder controle houden;
* op het onderwerp gericht blijven, niet op de persoon;
* actief luisteren om alles te begrijpen, naar verbale en non-verbale boodschappen;
* to the point en eerlijk zijn, ook bij minder goede boodschappen;
* oplossingsgericht zijn, dus het probleem definiëren en een oplossingsrichting zoeken;
* zo nodig bereid zijn tot een compromis.

**Opgave 8.3**

**1.**

Een sollicitatiecommissie wil antwoord krijgen op de volgende vragen:

* Heeft de kandidaat voor de functie voldoende opleiding, kennis en ervaring?
* Past de kandidaat in de organisatie? Is deze initiatiefrijk, innovatief, betrouwbaar, belastbaar, flexibel, nauwkeurig, oplossingsgezind, kan hij hoofd- en bijzaken onderscheiden?
* Over welke andere persoonskenmerken beschikt de kandidaat? Is deze zelfstandig, extravert, vriendelijk, openstand en stabiel?
* Kan de kandidaat functioneren binnen de afdeling?
* Is de kandidaat collegiaal?

**2.**

Doelstellingen voor een functioneringsgesprek:

* nagaan of de functie bij de werknemer past;
* prestatieverbetering;
* bijsturing;
* herkennen en aanpakken van eventuele problemen;
* stimulering;
* ontwikkeling.

**3.**

Personeelsbeoordeling.

* Beoordeling door collega’s. Het voordeel is dat collega’s elkaar corrigeren, maar er kunnen negatieve werkverhoudingen ontstaan.
* Beoordeling door een specialist, die buitenstaander is. Het voordeel is een neutrale en deskundige beoordeling, maar het gaat slechts om een momentopname.

**4.**

Valkuilen in een slechtnieuwsgesprek:

* ontwijken: schriftelijk, via de mail of telefonisch meedelen van het slechte nieuws;
* ontwijken: het slechte nieuws door een ander laten vertellen dan de direct leidinggevende;
* het slechte nieuws in etappes vertellen (de druppelmethode);
* uitstellen van het gesprek of van het slechtnieuwsbericht tijdens het gesprek;
* het slechte nieuws onder tijdsdruk vertellen: We hebben 20 minuten voor dit gesprek;
* aangeven dat het slechte nieuws de beslissing van iemand anders is;
* het slechte nieuws verdoezelen, minder erg maken dan het is, de pil vergulden;
* de hang yourself-methode toepassen: Je weet zeker wel waarover ik je wil spreken? De medewerker moet dan zelf ontdekken wat het slechte nieuws is, omdat de leidinggevende er om heen praat;
* justificeren: Het slechte nieuws inpakken in veel rationele redenen of via een uitvoerige verdediging van de beslissing;
* de medewerker geen gelegenheid geven zijn emoties te tonen;
* zichzelf rechtvaardigen door de leidinggevende;
* geen rekening houden met de mogelijke reacties van de medewerker (agressie, verdediging, ontkenning, berusting, herhaling).

**5.**

Vormen van vertekening in een interview: Er is sprake van verdraaiing. De uitkomsten van het interview zijn niet zuiver door de manier van vragen stellen, luisteren en vastleggen.

**6.**

Tijdens een discussie blijft men als volgt bij het onderwerp:

Er wordt een discussieleider aangesteld. Tijdens een vergadering is dit bijvoorbeeld de voorzitter, op een forum is dit de moderator. Belangrijke competenties bij het discussiëren zijn openheid, overtuigingskracht, analytisch vermogen en kritisch zijn.

**7.**

In het participatiemodel – de naam zegt het al – trekt de adviseur op met de adviesvrager. Hierbij staat de inbreng van de adviesvrager centraal en de rol van de adviseur bestaat uit stimuleren en structureren. Deze geeft richting aan het gesprek en helpt de ander bij het analyseren van zijn vraag of probleem en bij het zoeken naar oplossingen. Uiteraard put de adviseur daarbij uit zijn eigen vakdeskundigheid.

In de praktijk blijkt dat dit open gespreksmodel effectief is in adviesgesprekken omdat het recht doet aan de Wet van Maier (E=KxA). Het participatiemodel is ook geschikt voor een functioneringsgesprek, onderdelen van het verkoopgesprek (behoefteanalyse) en van het slechtnieuwsgesprek (bedenken van oplossingen).

**8.**

Mogelijke oorzaken van een conflict:

* tegengestelde belangen hebben die met elkaar botsen;
* geen goede afstemming tussen de doelstellingen en de manier waarop deze bereikt moeten worden;
* afwijkende doelstellingen tussen de werknemers binnen een afdeling;
* afwijkende visie met betrekking tot het bereiken van de doelstellingen;
* afwijkende visie met betrekking tot de rol die een werknemer moet vervullen;
* afwijkende visie met betrekking tot het verdelen van de middelen binnen de organisatie;
* afwijkende achtergronden van de werknemers binnen een afdeling, waardoor afstand ontstaat.

**9.**

Stijlen in het conflicthanteringsmodel van Thomas & Kilmann:

* doordrukken;
* samenwerken;
* compromis sluiten;
* toegeven;
* vermijden.

**Opgave 8.4**

**1.**

Onjuist. Hier kan het best een casus(vraag) worden gesteld.

**2.**

Onjuist. In een beoordelingsgesprek geeft de leidinggevende een waardeoordeel over het gehele functioneren van de werknemer: (1) kwalitatief, (2) kwantitatief en (3) sociaal

**3.**

Onjuist. Via de STAR-methode verhoogt men de betrouwbaarheid van het interview.

**4.**

Onjuist. Een argument kan subjectief zijn terwijl een feit dat nooit is. Door onfeitelijke argumenten aan te dragen stuur je aan op een polarisering. Onfeitelijke argumenten kunnen de discussie vertroebelen en frustreren, feitelijke argumenten scheppen rust.

**5.**

Juist.

**6.**

Juist.

**Opgave 8.5**

**1.**

Onjuist. Een functioneringsgesprek is op de toekomst gericht. In een functioneringsgesprek worden doelen gesteld. Doelen worden altijd pas later in de tijd gerealiseerd. Daarom wordt in een volgend functioneringsgesprek bekeken:

* of de doelen die in het vorige gesprek gesteld zijn, gehaald zijn;
* of er nog mogelijkheden tot verbetering zijn;
* hoe die verbeteringen gestalte moeten krijgen.

**2.**

Onjuist. Dit kan ook het geval zijn als een medewerker zijn bedrijf ernstig economische schade kan aanbrengen, in moreel opzicht kan schaden of bijvoorbeeld bij een reorganisatie.

**3.**

Onjuist. Een discussie is een gesprek waarbij meer partijen hun mening geven over een bepaald onderwerp en proberen elkaar beargumenteerd van hun standpunt te overtuigen.

**4.**

Juist.

**5.**

Onjuist. Soms kan een oppervlakkig onderwerp (bijvoorbeeld het weer) als functie hebben een gesprek te openen of aan de gang te houden. Een oppervlakkig gesprek kan soms leiden tot een inspirerend gesprek. De gesprekspartner moet dan open vragen stellen en niets invullen door bijvoorbeeld zinnen af te maken.

**6.**

Onjuist. De stijl ‘Toegeven’ heeft wel een lage assertiviteit, maar een hoge coöperativiteit.

**Opgave 8.6**

**1.**

b. gesloten vraag.

**2.**

b. betrouwbaarheid;

e. validiteit;

f. vormen van vertekening.

**3.**

b. Stelling I is juist en stelling II is onjuist.

**4.**

a. als er tijd genoeg is voor een oplossing.

**5.**

a. assertiviteit;

c. coöperativiteit.

**6.**

c. nemen van beslissingen.

**Opgave 8.7**

**1.**

d. open vraag.

**2.**

a. casusvraag.

**3.**

b. Taak;

c. Actie.

**4.**

b. asymmetrisch gesprek;

e. tweetalig gesprek.

**5.**

c. als een zorgvuldige oplossing nodig is.

**6.**

a. begeleiden van de partijen die zelf een akkoord moeten sluiten.

**Opgave 8.8**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Adviesgesprekken** | | |
| **Situatie** | **Loop van het gesprek** | **Soort gesprek** |
| Er is tijd genoeg voor een oplossing | Adviesvrager bepaalt de loop van het gesprek; gespreksleider is klankbord | non-directief model |
| Snelle oplossing nodig | Gespreksleider bepaalt de loop van het gesprek: hij is expert | directief model |
| Zorgvuldige oplossing nodig | Gespreksleider en adviesvrager bepalen samen de loop van het gesprek; gespreksleider is begeleider | participatiemodel |

**Opgave 8.9**

|  |  |
| --- | --- |
| **De 5 stijlen van het conflicthanteringsmodel (Thomas & Kilmann)** | |
| **Effectief in de volgende situatie** | **Stijl** |
| als de partijbelangen tegen elkaar opwegen en hierdoor de relatie kan worden behouden | compromis sluiten |
| als de tijd en de mogelijkheden aanwezig zijn. Bij mediaton komt deze stijl vaak voor | exploreren, samenwerken |
| als het eigen belang kleiner is dan het belang van de ander en men de (goede) relatie kan behouden | toegeven |
| als het om belangrijke kwesties gaat, want bij minder belangrijke zaken wordt de kleine winst vaak volledig teniet gedaan door de verbroken relatie | doordrukken, forceren |
| als iemand ergens niet bij wil worden betrokken | vermijden, ontlopen |

**Opgave 8.10**

Margriet nv. Aanbevelingen om tot een oplossing van het conflict te komen.

1. Teamleider Yvonne onderstreept haar positieve bedoelingen en de bereidheid om tot een oplossing te komen.
2. Teamleider Yvonne gaat niet in discussie. Als Yvonne probeert Chris met argumenten te overtuigen, zal een vijandige communicatie ontstaan met minder zicht op een oplossing.
3. Teamleider Yvonne moet het gesprek niet afbreken als Chris in de verdediging gaat. Dat zou een niet-assertieve oplossing zijn. Daarnaast leert Chris niets van zijn negatieve gedrag. Dus teamleider Yvonne moet het gesprek voortzetten en on speaking terms blijven.
4. Teamleider Yvonne moet Chris niet overbluffen, want dan zal het gesprek ontsporen. Zij moet juist doorvragen om Chris in de gelegenheid te stellen zijn hele verhaal te doen. Teamleider Yvonne moet proberen het standpunt van Chris te begrijpen. Zij hoeft het er niet mee eens te zijn. Nadat teamleider Yvonne geluisterd heeft, geeft ze een samenvatting van het verhaal van Chris. Yvonne laat merken dat zij goed geluisterd heeft, waardoor de communicatie beter op gang komt.
5. Teamleider Yvonne verduidelijkt haar standpunt vervolgens, zonder aan te geven dat zij het niet met Chris eens is (want dan schiet deze weer in de verdediging).
6. Teamleider Yvonne vraagt aan Chris of deze wil omschrijven wat Yvonne hem gezegd heeft. Dit doet zij met een open vraag. Daarmee controleert Yvonne of de boodschap correct en volledig is overgekomen. Omdat Yvonne zelf ook naar het volledige verhaal van Chris heeft geluisterd, kan ze aan Chris vragen om ook goed te luisteren en niet selectief.
7. Mocht Chris toch terugvallen in verdedigend gedrag, dan herinnert teamleider Yvonne hem aan de positieve bedoelingen, zodat Chris zich niet hoeft te verdedigen, maar positief blijft.
8. Na de reactie van Chris werkt teamleider Yvonne verder aan een oplossing van het conflict. Hierbij wordt niet meer teruggegrepen op de zaken die verkeerd zijn gegaan, maar beide partijen proberen objectief te werken aan een nieuwe positieve uitgangspositie.
9. Mocht er in het gesprek toch een terugval zijn doordat Chris moeite heeft met een bepaalde oplossingsrichting, dan stelt teamleider Yvonne open vragen om te begrijpen waar Chris nog mee zit. Dit biedt aanknopingspunten om uit te leggen hoe de oplossingsrichting wel kan werken. Hierbij kunnen Yvonne en Chris samen brainstormen over de voordelen van de geboden oplossing.
10. Als ondanks de positieve insteek van teamleider Yvonne er geen doorbraak (b)lijkt te komen, resteert nog een mogelijke denkrichting (die voor het laatst moet worden bewaard). Dan stelt teamleider Yvonne namelijk open vragen om Chris te laten formuleren welke consequenties er zijn als de geboden oplossing niet wordt geaccepteerd. In deze fase geeft de teamleider (positief) aan dat zij toch graag een oplossing wil en dat daarvoor zo nodig derden ingeschakeld kunnen worden. Mogelijk toont Chris uiteindelijk bereidheid om er samen met de teamleider uit te komen, in plaats van met negatieve consequenties van zijn houding te worden geconfronteerd.