Communicatie:
DE ONZICHTBARE KRACHT DIE ONZE WERELD MAAKT

Geschrven door Annika Hall, Paula Nordhauzen, Claudia Byram, Frances Carter

Communicatie vormt de kern van ons menselijk bestaan. We bouwen connecties op – met onszelf en met anderen – door middel van communicatie. We bespreken zaken en nemen beslissingen op basis van communicatie. Ons succes in probleemoplossing, conflictoplossing en het ontwikkelen van relaties hangt in belangrijke mate af van hoe we communiceren. In alle contexten – zowel privé als professioneel – zijn we voortdurend in interactie en communicatie met anderen om betekenis te geven aan wat er gebeurt, oplossingen te bedenken, vriendschappen te sluiten en onze doelen te bereiken.

Met communicatie hebben we dus veel impact op de wereld om ons heen. Omdat communiceren zo natuurlijk voelt en we dagelijks praten, doen we het zonder na te denken over de handeling zelf, over de mogelijke gevolgen ervan of de potentie van onze communicatievaardigheden ontwikkelen.

Zoals de onderstaande casus laat zien – lopen we, ondanks de beste bedoelingen, vaak vast in onze communicatie.

"Communication – the largest single factor determining what happens to a person in this world, and what kinds of relationships s/he makes with others."

(Satir, V., 1988, The new peoplemaking, Mountain View, CA: Science and Behavior Books)

CASUS: PROBLEEMOPLOSSEN OP WERK

David, Laura en Sarah zijn collega's die voor de vijfde keer samenkomen om te beslissen over een marketingcampagne die ze over enkele weken willen presenteren aan het managementteam. Tot nu toe zijn ze nog niet tot een succesvol voorstel gekomen.

Sarah: "Ik vind nog steeds dat we ons op slechts enkele segmenten van de markt moeten richten. We kunnen met één campagne niet iedereen bereiken."

David (gefrustreerd, hij wist dat Sarah dit weer zou zeggen, en hij heeft al vaak uitgelegd dat hij het er niet mee eens is): "Ja, maar zoals ik al zo vaak heb gezegd: ik vind het zonde om een grote groep mensen geen kennis te laten maken met onze producten."

Laura (merkt dat haar energie wegzakt en probeert op beide punten in te gaan): "Ja, het zou ideaal zijn als we iedereen kunnen bereiken, maar ik zie niet hoe dat zou kunnen."

David: "We zouden veel meer geld verdienen als we meer klanten bereiken."

Sarah (schudt haar hoofd): "Zeker, maar het is simpelweg onmogelijk om het aantal klanten te bereiken dat jij voor je ziet met één enkele campagne."

David (in een wegwuivende toon): "Ik vind nog steeds dat we het moeten proberen. Ik denk dat..."

Sarah (onderbreekt geïrriteerd): "En ik vind nog steeds dat het niet gaat werken. Het is totale geldverspilling, en met zo'n plan ga ik geen voorstel doen aan het managementteam."

Time out. Wat gebeurt hier in de communicatie?

Hoewel onderwerp en situatie kunnen verschillen, is het resultaat van dit soort gesprekken vaak voorspelbaar. De frustratie groeit wanneer niemand de argumenten van de ander echt hoort. In plaats daarvan stapelen meningen zich op en – als ze al worden opgemerkt – worden ze verworpen met variaties van een ‘ja-maar’. Het gevolg: vastlopende gesprekken, waarbij de kans op overeenstemming klein lijkt. Gelukkig zijn er manieren waarop teamleden het communicatiepatroon kunnen beïnvloeden en een meer functionele richting kunnen geven.

Nu met een andere manier van praten

Laura (komt de vergadering binnen met het voornemen het patroon te doorbreken): “Op basis van onze eerdere gesprekken hebben we verschillende meningen over de reikwijdte van de campagne en het mogelijke effect daarvan. De ene mening is dat we ons moeten richten op een geselecteerd segment, omdat we met één boodschap niet alle potentiële klanten kunnen bereiken. De andere mening is dat we juist zoveel mogelijk segmenten moeten meenemen, omdat dat waarschijnlijk meer verkoop oplevert. Zijn jullie het met me eens dat dit de twee argumenten zijn tot nu toe?”

Sarah: “Ja.”

David: “Mee eens.”

Laura: “Ik stel voor dat we deze twee argumenten afzonderlijk onderzoeken en aanvullende feiten verzamelen voordat we dit onderwerp verder bespreken. Wat vinden jullie?”

Sarah (na even stil te zijn geweest): “Ik ben het met je eens, Laura. Het lijkt me een goed idee om zo te beginnen. Ik kan nagaan of we al data hebben over de segmenten of dat we dat onderzoek vanaf nul moeten doen.”

Laura: “Mooi! David, wat denk jij?”

David: “Ja, laten we kijken of data verzamelen ons vooruit helpt.”

Waarom dit werkt

Door de situatie samen te vatten en te checken of anderen het eens zijn met haar interpretatie, creëert Laura een moment van overzicht en ruimte voor probleemoplossing. Wanneer haar collega's bevestigen dat ze het eens zijn met haar samenvatting, kan ze een volgende stap voorstellen: de argumenten één voor één onderzoeken en relevante feiten verzamelen. Er zijn nog steeds meningsverschillen, maar er ontstaat een constructievere gespreksomgeving waarin die verschillen bespreekbaar zijn. De kans dat ze hun doel – een werkbaar marketingplan – bereiken, neemt daarmee toe.

HET IS GEEN MAGIE - HET IS SAVI

Hoe we communiceren is in conflictsituaties cruciaal. Sommige manieren van communiceren wakkeren conflicten aan, terwijl andere juist helpen om spanning te verminderen. (Benjamin et al., 2012) Om dat verschil te begrijpen en communicatiepatronen actief te kunnen beïnvloeden, biedt SAVI een waardevolle leidraad.

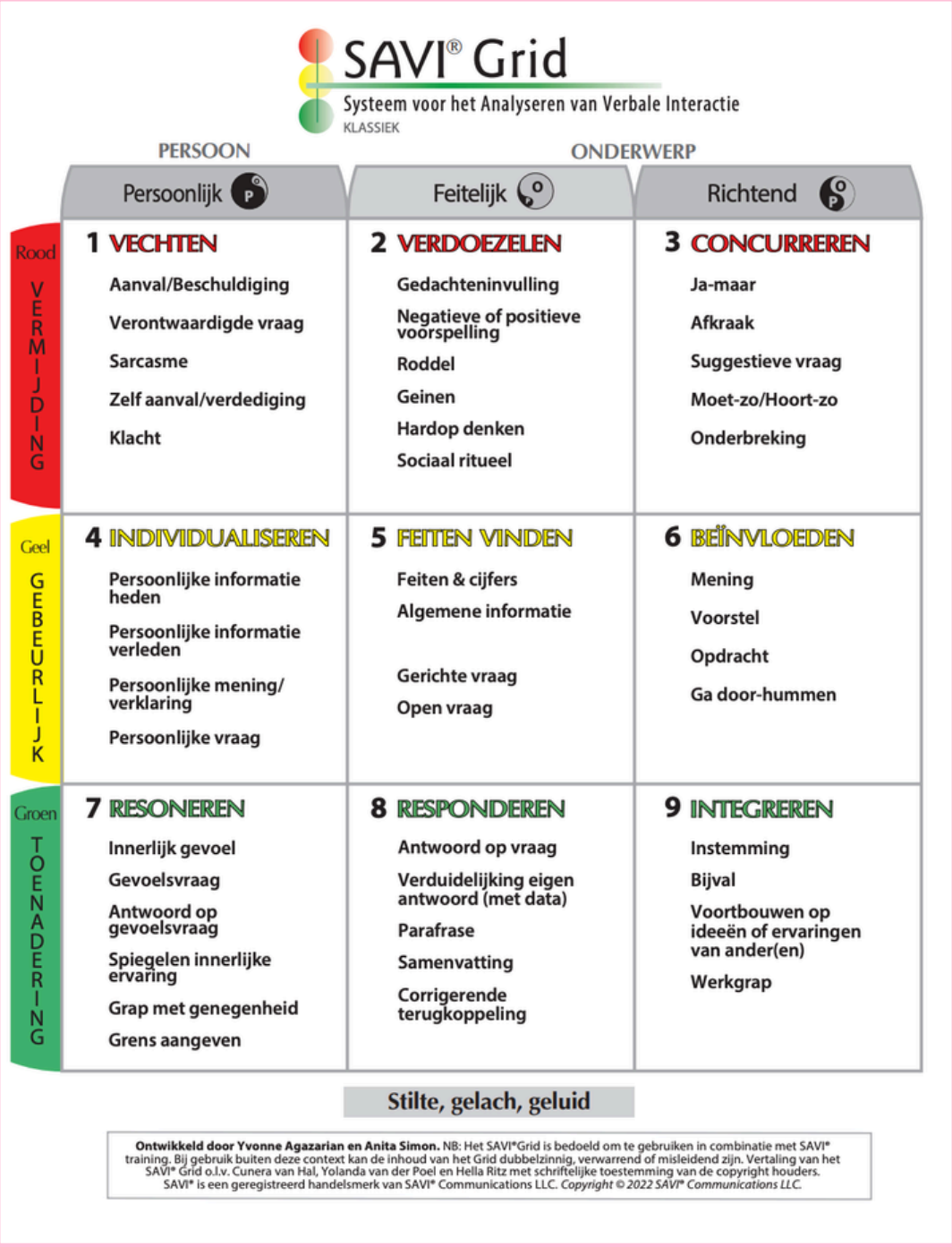
SAVI staat voor System for Analyzing Verbal Interaction. Het is zowel een theoretisch als praktisch, op onderzoek gebaseerd model voor het analyseren en beïnvloeden van communicatie. De ontwikkelaars – Yvonne Agazarian en Anita Simon – bouwden voort op theorieën van o.a. Ludwig von Bertalanffy, Kurt Lewin en Claude Shannon & Warren Weaver. Hun doel was een systeem te ontwikkelen om het functioneren van een groep objectief te kunnen beoordelen en te koppelen aan uitkomsten zoals productiviteit, sfeer, efficiëntie en cohesie. Het resultaat werd een soort 'kaart': het SAVI-grid. Deze kaart helpt te navigeren in gesprekken.

Het doel van communicatie is het overbrengen van informatie

Het SAVI-grid (volgende pagina) helpt onderscheid te maken tussen communicatie die het uitwisselen van informatie belemmert (waardoor misverstanden en conflicten ontstaan) en communicatie die informatie juist mogelijk maakt, waardoor wederzijds begrip, relaties en besluitvorming worden versterkt.

Het SAVI-grid bestaat uit negen vierkanten, die elk een specifieke reeks verbale gedragingen vertegenwoordigen. Elk vierkant bevindt zich in een specifieke rij en kolom. De rode rij wordt ‘vermijding’ genoemd. Deze rij omvat communicatiegedragingen, die ruis in de communicatie bevatten. Ruis-gedragingen belemmeren de kans op informatieoverdracht.

Ruis verhoogt stress. Als de communicatiepatronen met ruis aanhouden, zorgt de ervaren stress ervoor dat we ons afsluiten: informatie wordt minder goed opgenomen en verwerkt en we kunnen onze eigen informatie (meningen, feiten, emoties, etc.) moeilijker duidelijk overbrengen. Er is nog steeds informatie aanwezig, maar deze wordt zo verpakt dat de betekenis verborgen of verwarrend wordt. Situaties met veel ruis in de communicatie, stress en gesloten grenzen leiden vaak tot irritatie of boosheid: een vicieuze cirkel van rode gedragingen en oplopende onenigheid.



Diagnose: wat ging er mis en hoe kun je communicatie beïnvloeden?

Door de casus te bekijken in de context van SAVI, wordt duidelijk waarom het gesprekken vastliep. In de eerste versie van de casus werden meerdere rode communicatiegedragingen gebruikt, waaronder Ja-maar, Onderbreking en Afkraak. Wanneer het algemene communicatieklimaat al “rood” is, worden zelfs afzonderlijke gele (neutrale) gedragingen – zoals het uiten van meningen – mogelijk gebruikt als brandstof voor het conflict.

SAVI biedt echter niet alleen inzicht in wat er misging in een communicatiesituatie, maar ook handvatten om strategieën te ontwikkelen waarmee communicatie in een productievere richting kan worden beïnvloed.

De groene rij van de SAVI-grid staat voor communicatiegedragingen waarin informatie-overdracht kan plaatsvinden. De grenzen zijn open en er is geen ruis in de communicatie waardoor de stress laag is. Spiegelen (gevoelens), Parafrase (inhoud), Samenvatten en het stellen van Vragen zijn vormen van communicatie die we kunnen inzetten wanneer we willen dat anderen zich gehoord en begrepen voelen. Deze groene rij wordt *toenadering* genoemd: met deze verbale gedragingen werken we aan een goed communicatieklimaat en hogere productiviteit.

In de casus creëert Laura een opening voor probleemoplossing door de situatie samen te vatten en te vragen of anderen het eens zijn met haar interpretatie. Wanneer haar collega’s dit bevestigen, stelt zij als vervolgstap voor: elk standpunt afzonderlijk te onderzoeken en relevante feiten te verzamelen. Doordat het algemene communicatieklimaat nu ‘groener’ is (Samenvatting, Gerichte en Open vragen, Antwoord op vraag), wordt het voorstel – een geel communicatiegedraging – en de daaropvolgende vraag beantwoord met verdere groene gedragingen, namelijk Instemming.

Communicatiepatroon eerste dialoog

1 Aanval/ Beschuldiging Verontwaardigde vraag Sarcasme Zelf aanval/ verdediging Klacht	2 Gedachteninvulling Negatieve of positieve voorspelling Roddel Geinen Hardop denken Sociaal ritueel	3 Ja-maar Afkraak Suggestieve vraag Moet-zo/ Hoort-zo Onderbreking
4 Persoonlijke informatie heden Persoonlijke informatie verleden Persoonlijke mening/ verklaring Persoonlijke vraag	5 Feiten & cijfers Algemene informatie Gerichte vraag Open vraag	6 Mening Voorstel Opdracht Ga door- hummen
7 Innerlijk gevoel Gevoelsvraag Antwoord op gevoelsvraag Spiegelen innerlijke ervaring Grap met genegenheid Grens aangeven	8 Antwoord op vraag Verduidelijking eigen antwoord (met data) Parafrase Samenvatting Corrigerende terugkoppeling	9 Instemming Bijval Voortbouwen op ideeën of ervaringen van anderen Werkgrap

Communicatiepatroon tweede dialoog

1 Aanval/ Beschuldiging Verontwaardigde vraag Sarcasme Zelf aanval/ verdediging Klacht	2 Gedachteninvulling Negatieve of positieve voorspelling Roddel Geinen Hardop denken Sociaal ritueel	3 Ja-maar Afkraak Suggestieve vraag Moet-zo/ Hoort-zo Onderbreking
4 Persoonlijke informatie heden Persoonlijke informatie verleden Persoonlijke mening/ verklaring Persoonlijke vraag	5 Feiten & cijfers Algemene informatie Gerichte vraag Open vraag	6 Mening Voorstel Opdracht Ga door- hummen
7 Innerlijk gevoel Gevoelsvraag Antwoord op gevoelsvraag Spiegelen innerlijke ervaring Grap met genegenheid Grens aangeven	8 Antwoord op vraag Verduidelijking eigen antwoord (met data) Parafrase Samenvatting Corrigerende terugkoppeling	9 Instemming Bijval Voortbouwen op ideeën of ervaringen van anderen Werkgrap

GESPREKKEN DIE WERKEN: BOUW VERTROUWEN, BEHAAL RESULTATEN EN GA OM MET CONFLICT

De casus laat zien hoe het toepassen van SAVI de mogelijkheden vergroot om een communicatieklimaat te creëren waarin informatie werkelijk wordt gehoord. In plaats van anderen voor te schrijven hoe zij moeten communiceren, of hen als het ware woorden in de mond te leggen, helpen SAVI-vaardigheden ons om communicatie te faciliteren en elkaar beter te begrijpen. Op die manier draagt SAVI bij aan een veilige omgeving waarin een open en effectieve uitwisseling mogelijk is.

Bewust communiceren helpt om verschillen te overbruggen en emotioneel beladen conflicten op te lossen. De kern ligt in Hoe we communiceren. Dat vraagt om reflectie: het vermogen om in het moment aandacht te hebben voor onze eigen reacties. Wat voel ik? Wat heb ik nodig? Ben ik in staat om eerst te luisteren en om te begrijpen (en niet alleen om mijn eigen, concurrerende standpunt naar voren te brengen), te checken of ik de ander goed begrijp, en pas daarna mijn gedachten te verwoorden? Met andere woorden: kan ik bewust reageren in plaats van automatisch?

Communicatiebewustzijn en verbeterde communicatievaardigheden stellen ons in staat om te kiezen hoe we invloed uitoefenen in de contexten waar we deel van uitmaken. Via communicatie beïnvloeden we altijd onze omgeving. Hoe we communiceren gaat niet alleen over persoonlijke voorkeuren bijvoorbeeld voor meer persoonlijke of juist feitelijke communicatie, maar ook over het vermogen om ons communicatiegedrag aan te passen aan de context — of dat nu werk, gezin, debat, verkoop, romantische relaties of andere situaties zijn.

Van moment tot moment ligt de keuze bij ons

We kunnen niet *níét* beïnvloeden: alles wat we zeggen heeft impact op onze medemensen. De keuze die we wél hebben, is welk soort invloed we willen uitoefenen. We kunnen telkens opnieuw het verschil maken, ten goede of ten kwade.

SAVI is een waardevol hulpmiddel bij het maken van deze keuzes en fungeert als een routekaart naar de communicatieve uitkomsten die we nastreven. Het vraagt inzet en oefening, maar uiteindelijk effent SAVI de weg naar betere conflictoplossing, sterkere relaties en zorgvuldiger besluitvorming.

Ben je nieuwsgierig?

Kijk op
savicommunicatie.nl
voor meer informatie en trainingen.

SAVI®
Systeem voor het Analyseren van Verbale Interactie

SAVI® WERD ONTWIKKELD DOOR YVONNE AGAZARIAN EN ANITA SIMON.

SAVI® IS EEN GEREGISTREERD HANDELSMERK VAN SAVI® COMMUNICATIONS LLC.