

Gestructureerde gespreksvoering

Een raamwerk voor openen, uitvragen, voorstellen, weerstand en afsluiten

IPMERC Research

ipmerc.com/research

Open source publication

Samenvatting

Dit artikel beschrijft een raamwerk voor gespreksvoering, opgebouwd uit de praktijk van professionele dienstverlening. Het kent zes fasen die in vaste volgorde worden doorlopen in een eerste gesprek, en die daarnaast los inzetbaar zijn in vrijwel elke andere interactie. Daarnaast beschrijft het artikel een vaste route voor het behandelen van weerstand, een driedelige opbouw voor een voorstel en een werkritme dat de toepassing draagt. De beschrijving is bewust vrij gehouden van een specifieke sector, zodat het materiaal bruikbaar is in het onderwijs, in commerciële en adviserende teams, en in elke context waarin mensen een gesprek voeren met een doel.

Trefwoorden: gespreksstructuur, open vragen, bezwaarbehandeling, onderhandelen, luistervaardigheid, werkritme, didactiek

Inleiding

Wie een gesprek voert met een doel, doet dat zelden op talent alleen. De aanname dat overtuigingskracht een eigenschap is die je hebt of niet hebt, houdt zichzelf in stand doordat succesvolle gesprekken achteraf worden toegeschreven aan de persoon in plaats van aan wat die persoon deed. Dit artikel gaat uit van het omgekeerde. Een goed gesprek heeft een structuur, en die structuur is beschrijfbaar, aanleerbaar en overdraagbaar.

De aanleiding is een praktische observatie. Een zwak gesprek mist bijna altijd een van zes dingen, en welk van de zes ontbreekt is achteraf goed aan te wijzen. Er is niet uitgevraagd voordat er werd voorgesteld. Er is ja gezegd op een onhaalbare verwachting. Er is geen concrete vervolgstap afgesproken. Die fouten zijn niet willekeurig verdeeld: ze corresponderen met de fasen in dit artikel.

Voor deze gesprekken is geen verkoopervaring nodig, en evenmin een innemende persoonlijkheid. Wie wordt ingehuurd of om advies wordt gevraagd, wordt gevraagd om het denken en het werk, niet om de gezelligheid. Dat bepaalt hoe de rest van dit artikel gelezen moet worden: als een beschrijving van handelingen, niet van eigenschappen.

Het raamwerk in twee lezingen

Het raamwerk bestaat uit zes fasen: Intro, Probe, Match, Expand, Rules of Engagement en Close. De beginletters vormen het letterwoord IPMERC. De zes zijn op twee manieren te lezen, en beide lezingen zijn tegelijk waar.

Lezing een: een volgorde

In een eerste gesprek doorloop je de zes fasen in volgorde. Je opent, je vraagt uit, je koppelt je voorstel aan wat je hebt gehoord, je verbreedt het speelveld, je legt procesafspraken vast en je sluit af met een bevestigde vervolgstap. De volgorde is niet decoratief. Een voorstel voordat je hebt uitgevraagd landt op een behoefte die je niet kent, en procesafspraken voordat iemand belangstelling heeft getoond zijn afspraken over iets wat nog niet bestaat.

De volgorde staat vast, het instappunt niet. Belt de ander jou, dan is de opening al gedaan en begin je bij het uitvragen. Ken je iemand al langer, dan stap je in bij het bijstellen van verwachtingen. Wie de fasen los herkent, pakt op waar dat nodig is.

Lezing twee: zes losse vaardigheden

Elke letter is ook een vaardigheid op zichzelf, bruikbaar buiten het verkoopgesprek. Een e-mail heeft net zo goed een opening nodig als een telefoongesprek: een onderwerpregel en een eerste zin. Uitvragen gebeurt in een

voortgangsgesprek, als open vraag gevolgd door stilte. Verwachtingen managen is wat je doet wanneer een deadline onrealistisch is. Procesafspraken maken is de eerste handeling bij de start van een project. Afsluiten is de laatste alinea van een e-mail, waarin niet staat dat je contact houdt maar wanneer je belt.

Figuur 1. De zes fasen in hun twee lezingen. Bovenaan als vaste volgorde binnen een eerste gesprek, onderaan als losse vaardigheden die buiten dat gesprek om worden ingezet.

Dat beide lezingen naast elkaar bestaan, heeft drie gevolgen. Niet elke interactie is een verkoopgesprek, terwijl de zes vaardigheden er wel allemaal in nodig zijn: wie het raamwerk alleen als script kent, mist de overdraagbare vaardigheid. Het verklaart waarom sommige gesprekken soepel lopen en andere stroef: het ontbrekende onderdeel is aanwijsbaar. En het maakt instappen halverwege mogelijk, wat vaker voorkomt dan het volledige doorlopen van de reeks.

Figuur 2. De zes fasen en de fout die bij het ontbreken van elk ervan optreedt. De fout is achteraf herkenbaar aan het gedrag dat erop volgt.

Een misverstand is het vermelden waard. De zes fasen vormen geen ladder van beginner naar gevorderde. Ze gelden alle zes op elk niveau. Wat met ervaring verschilt is de diepte van uitvoering, niet welke fase je gebruikt.

De opening

Een opening bestaat uit vier stappen: zeg wie je bent, zeg wat je doet, zeg waarom je nu contact zoekt, en stel een open vraag. In dertig tot vijftien seconden moet duidelijk zijn waarom dit gesprek relevant is voor de ander.

De vier stappen zijn niet gelijkwaardig. De eerste twee gaan over jou, en de ander verwacht ze omdat iedereen zo begint. Het besluit om het gesprek aan te gaan valt bij stap drie. Is die generiek, dan klinkt het als willekeurig contact zoeken en haakt de ander mentaal af. Is die concreet, dan verschuift je positie van de zoveelste beller naar iemand die specifiek benadert. De vierde stap, de open vraag, werkt alleen als de derde heeft overtuigd.

Figuur 3. De vier stappen van een opening, met de vier typen waaronder een sterke derde stap valt. Een derde stap die onder geen van deze vier valt, klinkt willekeurig.

Wat een reden sterk maakt

Specifiek. Niet dat je hun groei hebt gezien, maar welke gebeurtenis je hebt gezien.

Recent. De aanleiding is van deze week of deze maand, niet van vorig jaar.

Over hun werkelijkheid, niet over de jouwe. Wat je bij hen zag werkt; wat jij te bieden hebt nog niet.

Kort. Onder de tien woorden voor de aanleiding zelf. Hoe langer de uitleg, hoe meer het op een excuus lijkt.

Wat een reden zwak maakt

Vijf formuleringen komen telkens terug en werken geen van alle. Ik wilde even kennismaken geeft geen reden, geen urgentie en geen relevantie. Wij helpen organisaties zoals die van jou past op iedereen en dus op niemand. Ik heb iets interessants voor je is te vroeg en slaat het uitvragen over. Hoe gaat het met jullie groei is een vraag vermomd als reden, en dat is hoorbaar. Heb je even tijd is geen reden maar een verzoek, en het geeft de ander een uitweg voordat je een reden hebt gegeven om te blijven luisteren.

De voorbereiding kost weinig: vijf minuten volstaan om een concrete aanleiding te vinden. Een aanleiding is genoeg; twee zijn niet beter dan een.

Vragen en luisteren

De fase waarin je uitvraagt bestaat voor het grootste deel niet uit vragen stellen, maar uit luisteren naar het antwoord en daar iets mee doen. Dit is in de praktijk de zwakste vaardigheid, ook bij ervaren mensen, en tegelijk de vaardigheid met het grootste rendement.

Soms is luisteren de enige concessie die de ander vraagt. Mensen willen gehoord en serieus genomen worden; verder gaat het verzoek niet. Wie dat levert, hoeft de rest van het gesprek minder te overtuigen.

Zeven regels

Stel verduidelijkingsvragen. Woorden als doorgroei, stabiliteit of ambitie betekenen voor de ander iets specifiek dat jij niet kent.

Vat samen tot zijn tevredenheid. Als ik het goed hoor gaat het je om dit en dit. De ander bevestigt of corrigeert: jij weet het zeker, en hij voelt zich gehoord.

Onderbreek niet. De eerste pauze is meestal niet het einde. Mensen zoeken, herformuleren en geven het echte antwoord pas bij de tweede of derde poging.

Bedenk je antwoord niet terwijl de ander praat. Wie intern al formuleert, hoort de helft niet.

Voorspel niet wat de ander gaat zeggen. Antwoorden zijn vaker verrassend dan voorspelbaar, en wie vooruitdenkt mist juist de uitzondering.

Beoordeel de boodschap niet op de boodschapper. Een onaangename gesprekspartner kan een bruikbare observatie hebben. Scheid inhoud van toon.

Reageer niet emotioneel op uitspraken die je niet bevallen. Een sneer is geen aanval maar informatie. Het bruikbare antwoord is een vraag naar wat er eerder niet is gelukt.

Als vuistregel voor spreektijd geldt ongeveer vier minuten voor de ander tegenover een minuut voor jezelf. Die verhouding is geen doel, maar een indicator: wie de meerderheid van de tijd aan het woord is, is waarschijnlijk aan het voorstellen voordat hij heeft uitgevraagd.

Figuur 4. Twee vuistregels bij het uitvragen. Links de informatiewaarde van opeenvolgende pogingen op hetzelfde onderwerp, rechts de verdeling van spreektijd. Beide panelen zijn schematisch.

Vragen die meer doen dan gemiddeld

Sommige vragen doen in een regel wat een gesprek anders in tien minuten doet. Ze zijn niet manipulatief maar precies: ze ontlokken een antwoord dat anders niet gegeven zou zijn. Drie eigenschappen kenmerken zo'n vraag. Hij past in een zin. Hij dwingt een open antwoord af, want een ja of nee verbergt informatie. En hij vraagt naar iets wat de ander normaal niet uit zichzelf uitspreekt.

Twee voorbeelden. De vraag of er iets veranderd is sinds het vorige gesprek dwingt aan het begin van elk vervolgesprek naar boven wat er is verschoven; wie die vraag niet stelt, werkt op verouderde informatie. De vraag wat er zou moeten gebeuren om de huidige situatie te behouden, gesteld voordat een beslissing aan de orde is, laat zien hoe stevig iemand werkelijk staat.

Deze vragen kennen ook een verkeerd moment. In de eerste twee minuten voelen ze onbeleefd, zonder opgebouwd vertrouwen indringend, en vier achter elkaar voelt als een verhoor. Ze horen gespreid over de fasen.

Het voorstel in drie delen

Een voorstel dat landt, heeft een vaste opbouw van drie delen: wat je doet, hoe dat werkt, en wat de ander eraan heeft. In de literatuur heet dit Feature, Advantage, Benefit, afgekort FAB. De volgorde ligt vast en de lengte is drie zinnen, nooit vier.

Figuur 5. De driedelige opbouw van een voorstel. Elk deel heeft een eigen functie, en het derde deel is het enige dat over de ander gaat.

De volgorde ligt vast omdat elk deel het volgende mogelijk maakt. Het eerste deel is feitelijk en verifieerbaar. Het tweede legt het mechanisme uit waardoor dat feit effect heeft. Het derde vertaalt dat effect naar de uitkomst die voor de ander telt. Wie het eerste weglaat, doet een belofte zonder grond. Wie het tweede weglaat, doet een claim zonder mechanisme. Wie het derde weglaat, heeft over zichzelf gesproken.

De belangrijkste voorwaarde staat buiten de drie delen: het voorstel moet gekoppeld zijn aan een behoefte die de ander eerder in het gesprek zelf heeft uitgesproken. Een voorstel op een behoefte die niet is genoemd, landt nergens, hoe goed het ook is opgebouwd. Losse voorstellen zonder die koppeling voelen als een pitch, en worden ook zo gehoord.

Deze opbouw werkt bijzonder goed bij gesprekspartners die willen begrijpen voordat ze instemmen. Zij volgen de drie stappen en zeggen ja wanneer de redenering klopt. Bij hen mislukken juist de tegenovergestelde middelen: tijdsdruk, vaagheid en autoriteit zonder onderbouwing.

Verwachtingen en procesafspraken

Tussen het voorstel en het afsluiten liggen twee fasen die in de praktijk het vaakst worden overgeslagen, en die het vaakst de oorzaak zijn van problemen verderop.

Verwachtingen verbreden

De eerste fase verbreedt het speelveld. Het instrument is de stel-vraag: stel dat dit anders lag, zou je dan wel. De functie is bewegingsruimte creëren, zodat een nee over een deelaspect niet automatisch een nee over het geheel wordt. Niet alles hoeft volledig te passen, en dat expliciet maken levert vaker een gesprek op dan een afwijzing.

Hier hoort een opmerking bij die vaak wordt gemist. Wie tussen twee partijen staat, communiceert verwachtingen niet symmetrisch. Naar de ene kant benoem je de bovenkant van wat realistisch is, naar de andere kant de onderkant. Dat is geen misleiding zolang beide uitspraken waar zijn: het is het beheersen van de marge waarbinnen een akkoord mogelijk blijft. Wie beide partijen hetzelfde middelpunt voorspiegelt, verliest die marge en daarmee meestal het akkoord.

Figuur 6. Verwachtingen tussen twee partijen. Boven het gevolg van asymmetrisch communiceren, onder het gevolg van beide partijen hetzelfde getal voorspiegelen.

Procesafspraken

De tweede fase legt vast hoe je gaat samenwerken, voordat de uitvoering begint. Het beeld is een weegschaal: ik doe dit voor jou, jij doet dit voor mij. Vier onderwerpen horen er standaard in: transparantie over parallelle trajecten, terugkoppeling na elke stap, contactmomenten en bereikbaarheid, en voorbereiding aan beide kanten.

Belangrijk is het moment. Procesafspraken komen nadat de ander belangstelling heeft getoond. Twijfelt hij nog, of zegt hij nee, dan zit je niet in deze fase maar op de route voor weerstand uit paragraaf 8. Het verwisselen van die twee is een veelgemaakte fout: procesafspraken met iemand die nog geen ja heeft gezegd, leiden tot afspraken waar niemand zich

aan gebonden voelt.

Afsluiten

Afsluiten betekent het bevestigen van de samenwerking en het vastleggen van een concrete vervolgstap. Het is niet hetzelfde als het sluiten van een overeenkomst, die verderop in het traject valt.

De handelingen zijn beperkt in aantal. Je vat samen wat is besproken. Je bevestigt wie wat doet. Je maakt duidelijk waarom de vervolgstap nu volgt en niet volgende maand. En je stelt directe vragen, wat in de eerdere fasen juist wordt vermeden. Pas hier is een gesloten vraag op zijn plaats, omdat er iets te beslissen valt.

Het verschil is scherp te formuleren. Laten we contact houden is geen afsluiting. Ik bel je donderdag om twee uur is er wel een. Een afsluiting bevat een handeling, een eigenaar en een datum. Ontbreekt een van die drie, dan is het gesprek onafgerond, hoe prettig het ook verliep.

Voorafgaand aan een formele beslissing bestaat een tussenstap die zich in de praktijk bewijst: het hypothetisch toetsen van instemming. Je vraagt of iemand, als het voorstel eruit komt te zien zoals besproken, zou instemmen, of dat er nog punten zijn die eerst besproken moeten worden. De vraag is laag in risico omdat er formeel nog niets ligt. Hij brengt bezwaren naar boven op een moment dat ze nog op te lossen zijn. En wie in die veilige context ja heeft gezegd, komt daar minder gemakkelijk op terug.

Weerstand

Een bezwaar is een defensieve zet. Het signaleert een rem op je voorstel. Blijft het onbeantwoord, dan stapelt de rem zich op: de ander zoekt aanvullende redenen om te weigeren, en je uiteindelijke argument vecht tegen een muur in plaats van tegen een enkele aarzeling.

De route van bezwaar naar besluit bestaat uit vijf stappen, in de literatuur samengevat als WRIOC: Welcome, Re-examine, Isolate, Overcome, Close.

Figuur 7. De vijf stappen van bezwaar naar besluit. De terugkoppeling laat zien wat er gebeurt wanneer blijkt dat het genoemde bezwaar niet het werkelijke is.

De eerste stap erkent het bezwaar zonder weerstand te bieden. Je gaat ernaast staan in plaats van ertegenin. De formulering ik begrijp het, goed dat je het aangeeft, gevolgd door een stilte, doet het werk. Een ja-maar doet het niet, omdat die constructie de erkenning meteen ontkracht.

De tweede stap onderzoekt met open vragen wat er onder het bezwaar ligt; het uitgesproken bezwaar is zelden het werkelijke. De derde stap bevestigt met een stel-vraag of het werkelijke bezwaar gevonden is: stel dat dit wegviel, zou je dan wel. Die vraag scheidt het echte bezwaar van een beleefd excuus. Pas de vierde stap biedt een antwoord, opgebouwd volgens de driedelige structuur uit paragraaf 5. De vijfde vat samen, laat kiezen en legt vast.

Twee fouten komen stelselmatig voor. De eerste is direct van erkennen naar oplossen springen. Dan beantwoord je het uitgesproken bezwaar in plaats van het werkelijke, en het komt later terug. De tweede is een uitgesloten bezwaar beantwoorden met een uitgesloten antwoord. De ander herkent het script en haakt af.

Wat verder werkt

Laat het bezwaar uitspreken en vraag door tot duidelijk is wat er precies wordt bedoeld.

Toon begrip, geen neerbuigendheid. Sommige mensen maken zich daar zorgen over is geen begrip.

Behandel het bezwaar volledig. Half beantwoorde bezwaren komen terug.

Berust het bezwaar op een misverstand, corrigeer dat rustig en vraag daarna of de zorg is weggenomen.

Gaat het over iets wat je werkelijk niet biedt, bluff dan niet. Erken het gat en plaats het naast de rest.

Drukmiddelen en de ruil

Een klein aantal drukmiddelen keert steeds terug. Herkenning is het grootste deel van het werk, want een middel dat je herkent verliest zijn werking.

Tabel 1. Terugkerende drukmiddelen, geordend naar wat zij proberen te bereiken, met het antwoord dat in de praktijk werkt.

Categorie

Middel

Antwoord

De macht claimen

Voorwaarden stellen voordat het gesprek begint

Voorwaarden vooraf weigeren en eerst vaststellen of er iets te bespreken valt

Verklaren dat iets niet onderhandelbaar is

Vragen wat dan wel bespreekbaar is, waarmee de werkelijke ruimte zichtbaar wordt

De agenda overnemen met de mededeling dat de tijd kort is

Voorstellen vandaag een onderwerp te behandelen en de rest later

De uitkomst kneden

Voorwaarden een voor een op tafel leggen

Vragen of de lijst compleet is, anders wordt de hele ruil herzien

Een eis toevoegen nadat de prijs is afgesproken

De eis beantwoorden met een tegeneis

Melden dat het budget op is

Doorvragen naar wat er wel beschikbaar is en waarvoor

Twee slechte opties aanbieden

Het kader weigeren en een derde optie voorstellen

De afronding forceren

Het verschil delen

Vragen wat er tegenover die beweging staat

Nu of nooit

Nooit kiezen. Het aanbod komt doorgaans terug

Een deadline die niet echt is

Om schriftelijke bevestiging vragen. Het merendeel verdamp

Een extra concessie vragen bij het ondertekenen

Een eigen regel: nooit instemmen met toevoegingen op dat moment

Drie regels werken bij alle drie de categorieën. Herken het middel. Benoem het voor jezelf. Beantwoord het met een vraag in plaats van met een concessie.

De ruil eronder

Alle drukmiddelen hierboven werken doordat zij het gesprek weghalen bij wat er werkelijk speelt. Onderhandelen is een ruil van wensen en niets meer. De vraag die vrijwel elk drukmiddel ontkracht luidt daarom: wat wil je van mij dat ik heb, en wat ben je bereid mij daarvoor te geven. Zij dwingt het gesprek terug naar de ruil, en in de praktijk verzacht de toon vaak onmiddellijk.

Daaruit volgt een vaste vorm voor elk voorstel dat je doet: als jij dit doet, dan kan ik dat doen. Het eerste deel benoemt wat je wilt, het tweede wat je teruggeeft. Wordt er niet geruild, dan vervalt het aanbod vanzelf. Wie zonder tegenprestatie weggeeft om de sfeer te bewaren, verliest niet alleen de marge maar leert de ander bovendien dat er iets te halen valt.

Een laatste principe hoort hierbij. Vraag om meer dan je verwacht te krijgen, want je krijgt nooit meer dan waar je om vraagt. Wie laag inzet, doet de grootste concessies en sluit als eerste een compromis. Dit is geen aanmoediging tot onredelijkheid, maar een correctie op een systematische neiging tot te bescheiden openen.

Verhouding tot andere raamwerken

Het beschreven raamwerk is niet het enige, en niet altijd het beste. Als praktijkschatting past het bij ongeveer vijftientig procent van de gesprekken. De vaardigheid van een gevorderde bestaat er niet uit het raamwerk foutloos op te zeggen, maar te herkennen wanneer een ander raamwerk beter past, en welk raamwerk de gesprekspartner zelf hanteert.

Drie gepubliceerde alternatieven zijn relevant. Het eerste werkt met vier vraagtypen in vaste volgorde, waarvan het derde vraagt naar de gevolgen van het probleem; dat werkt wanneer de ander de urgentie nog niet voelt, en het is trager. Het tweede werkt met onderwijzen, toespitsen en de leiding nemen; dat werkt bij een sceptische gesprekspartner, en niet zonder geloofwaardigheid in het onderwerp. Het derde werkt met afspraken vooraf en vroeg afvallen; dat scheelt weken werk bij onzekere trajecten, en het kan koel overkomen op iemand die zich juist moet openstellen.

Tabel 2. Keuze van aanpak naar situatie. De drie assen eronder zijn: wie het initiatief heeft, hoe helder de behoefte is, en welke houding de ander aanneemt.

Situatie

Passende aanpak

Waarom

Jij neemt het initiatief

De zes fasen in volgorde

Structuur en herhaalbaarheid

De ander neemt het initiatief

Afspraken vooraf maken

Een afspraak over de agenda dwingt richting af

De ander weet nog niet wat hij wil

Vragen naar de gevolgen

De consequentie maakt de urgentie zichtbaar

De ander is uitgesproken sceptisch

Uitdagen in plaats van overtuigen

Autoriteit blijkt uit het toetsen van een aanname

De ander moet zich openstellen

De zes fasen in volgorde

Confrontatie werkt averechts bij wie zich kwetsbaar opstelt

In de praktijk gebruiken gevorderden zelden een raamwerk in zuivere vorm. Gebruikelijker is een skelet met geleende instrumenten: de eigen vraagfase aangevuld met een vraag naar gevolgen wanneer iemand beweert dat alles onder controle is, of procesafspraken die naar voren worden gehaald bij een gesprekspartner met weinig tijd.

Twee situaties kennen geen uitzondering. De eerste vijf minuten van elk gesprek volgen de opening zoals beschreven, ongeacht wat daarna komt. En bij gesprekspartners die zich moeten openstellen om het gesprek zinvol te maken, blijft het beschreven raamwerk de aangewezen structuur.

De onderwerpen en hun samenhang

De onderwerpen in dit artikel staan niet los van elkaar. Ze laten zich ordenen in zes clusters, die samen de leerstof vormen.

Figuur 8. De onderwerpen geordend in zes clusters. De markering geeft aan wanneer een onderwerp gewoonlijk aan de beurt komt, niet wie het mag inzien.

Over de niveaumarkering past een uitdrukkelijke kanttekening. Zij geeft een volgorde van behandelen aan, geen toegangsbeperking. Alle onderwerpen zijn vanaf de eerste dag leesbaar. De markering dient de docent of begeleider bij het plannen, niet de lerende bij het zoeken.

De samenhang loopt bovendien niet alleen van boven naar beneden. De driedelige opbouw van een voorstel keert terug binnen de vierde stap van de route voor weerstand. De stel-vraag komt zowel voor bij het verbreden van verwachtingen als bij het isoleren van een bezwaar. Luisteren is geen fase maar een houding die alle fasen doorloopt. Wie de onderwerpen als losse modules behandelt, verliest juist de verbindingen die het materiaal bruikbaar maken.

Werkritme en registratie

Een raamwerk voor gesprekken veronderstelt dat er gesprekken plaatsvinden. In de praktijk is dat de plek waar het vaakst misgaat, en de oorzaak is zelden onwil. Vaste gewoonten verslaan losse inspanning. Het ritme waarin gesprekken worden gevoerd is daarom onderdeel van de methode.

Figuur 9. Een werkdag met vaste blokken. De gearceerde blokken zijn aaneengesloten gesprekken; de open blokken zijn voorbereiding en vastlegging.

De opzet is eenvoudig en bewust arm aan keuzes. De week wordt aan het eind van de voorgaande week gepland, de dag aan het eind van de voorgaande dag. De lijst is klaar voordat de dag begint. Er zijn twee aaneengesloten gespreksblokken, en die schuiven niet. Voorbereiding per gesprek kost twee tot drie minuten. Drie tot vier doelen per dag is het maximum; meer doelen leiden tot minder afgeronde doelen.

Voor het vastleggen geldt een regel die vaak wordt geschonden: het gebeurt na een blok, niet tussen twee gesprekken door. Een gespreksblok is concentratiewerk, zes tot twaalf gesprekken achter elkaar, en tussentijds wisselen naar administratie breekt dat ritme en kost meer dan het oplevert.

Wat vastleggen oplevert

De waarde van registratie openbaart zich later dan de inspanning. Drie vormen zijn te onderscheiden. Een warme herstart: wie na een jaar opnieuw contact zoekt, begint met wat er de vorige keer speelde in plaats van bij nul. Patroonherkenning: na honderd gesprekken worden verbanden zichtbaar die zonder vastlegging een gevoel blijven. En overdracht: een goed vastgelegd dossier is in enkele minuten over te dragen, een leeg dossier betekent opnieuw beginnen.

Wat je vastlegt en wat niet

Tabel 3. De vijf velden die per gesprek worden vastgelegd. Samen vormen zij het minimum waarmee een opvolger het dossier kan overnemen.

Veld

Wat je noteert

Datum en duur

De datum en de lengte van het gesprek

Wie

Naam, rol en op welk nummer of adres. Bij een onbekend nummer vraag je het

Aanleiding

Waarom dit gesprek plaatsvond: een reactie, een verwijzing, een eerdere afspraak

Inhoud

Korte punten, geen volzinnen. Behoeft, termijnen, beslissers, voorwaarden, signalen

Vervolgstep

De handeling, de eigenaar en de datum

Deze vijf velden volstaan voor elk gesprek dat langer dan twee minuten duurde. Drie categorieën horen er nadrukkelijk niet in: persoonlijke roddel, subjectieve oordelen zonder onderbouwing, en gevoelige gegevens die voor het doel niet nodig zijn. De eerste is ethisch en juridisch bezwaarlijk, de tweede maakt een dossier onbruikbaar voor een opvolger, en de derde is een risico zonder opbrengst.

Toepassing buiten het verkoopgesprek

Het materiaal is ontstaan in commerciële dienstverlening, maar de structuur is daar niet aan gebonden. Drie toepassingsgebieden liggen voor de hand.

In het onderwijs functioneert de reeks van zes als lesstructuur. De opening benoemt wat er te halen valt en waarom nu. Het uitvragen peilt voorkennis voordat er wordt uitgelegd. Het koppelen verbindt de stof aan iets wat de leerling zelf heeft genoemd. Het verbreden bespreekt wat realistisch is binnen de tijd. De procesafspraken leggen vast wie wat inlevert en wanneer. De afsluiting benoemt een concrete volgende stap. De route voor weerstand is bruikbaar bij een leerling die zegt dat hij dit toch niet nodig heeft: erkennen, doorvragen, isoleren, beantwoorden, vastleggen.

In leidinggeven en begeleiden is het voortgangsgesprek de duidelijkste toepassing. De open vraag gevolgd door stilte, het samenvatten tot tevredenheid van de ander, en het afsluiten met een afspraak die een eigenaar en een datum heeft, zijn alle drie direct overdraagbaar.

In advieswerk en inkoop gelden de paragrafen over drukmiddelen en de ruil vrijwel ongewijzigd. Onderhandelen blijft een ruil van wensen, ongeacht waarover wordt onderhandeld.

Twee waarschuwingen horen hierbij. Confronterende benaderingen passen niet bij iemand die zich moet openstellen; in onderwijs en begeleiding is dat vrijwel altijd het geval. En een structuur die zichtbaar wordt uitgevoerd verliest haar werking. Wie merkbaar een script afwerkt, wordt gehoord als iemand die een script afwerkt.

Beperkingen

Dit materiaal komt uit de praktijk en niet uit gecontroleerd onderzoek. Die herkomst bepaalt wat er wel en niet uit afgeleid mag worden.

De uitspraken zijn niet experimenteel getoetst. Er is geen controlegroep, geen aselechte toewijzing en geen gestandaardiseerde uitkomstmaat. Wat hier staat beschrijft wat ervaren beoefenaars doen en waarom zij denken dat het werkt.

Kwantitatieve uitspraken zijn schattingen. De verdeling van vijfentachtig tegenover vijftien procent in paragraaf 10 en de

verhouding in spreektijd in paragraaf 4 zijn vuistregels, geen metingen.

De herkomst is cultureel bepaald. Het materiaal is ontwikkeld in een Nederlandstalige, professionele en westerse context. Directheid, het benoemen van bezwaren en het expliciet vastleggen van afspraken worden niet in elke cultuur op dezelfde manier ontvangen.

Voorbeelden zijn ontleend aan een specifieke sector. Zij zijn hier bewust geabstraheerd, en die abstractie kan detail hebben weggenomen dat in de oorspronkelijke context betekenis had.

De vaardigheid die het zwaarst weegt is het moeilijkst te beoordelen. Luisteren laat zich slecht toetsen met een schriftelijke opgave, en zelfrapportage overschat het stelselmatig.

Er bestaat een reeel risico op ritualisering. Een raamwerk dat wordt uitgevoerd als voorschrift in plaats van als hulpmiddel, produceert gesprekken die aan alle formele eisen voldoen en niets opleveren.

Voor gebruik in het onderwijs is een aanvullende opmerking op zijn plaats. Het materiaal beschrijft ook technieken die invloed uitoefenen op het besluit van een ander. Wie dit onderwijst, doet er goed aan de grens tussen precisie en manipulatie expliciet te behandelen. Die grens ligt bij de vraag of de uitspraken waar zijn en of de ander vrij blijft om nee te zeggen.

Noten

De beschrijving in dit artikel is samengesteld uit praktijkmateriaal: uitgeschreven gesprekken, antwoorden op terugkerende situaties, oefeningen en werkbladen, opgebouwd over meerdere jaren binnen de professionele dienstverlening. De ordening in fasen, de nummering van de stappen en de indeling van de onderwerpen zijn van de oorspronkelijke bron overgenomen. De voorbeelden zijn geabstraheerd van hun sector.

De drie in paragraaf 10 genoemde alternatieven zijn gepubliceerde en breed beschreven raamwerken uit de verkoopliteratuur. Zij worden hier alleen samengevat voor zover nodig om de keuze tussen aanpakken te kunnen bespreken. Voor een volledige behandeling wordt naar het oorspronkelijke werk verwezen.

De vraag naar wat de ander wil en wat hij daarvoor teruggeeft, en het principe om hoger in te zetten dan je verwacht te krijgen, zijn ontleend aan de onderhandelingsliteratuur en in de praktijk aangepast.