

## Appendix B Interviewen

Bron: Johan Hartog, in: Toekomstonderzoek voor organisaties, 2014

### 1. Inleiding

Een interview is een gesprek, meestal tussen 2 personen, waarmee een interviewer tot doel heeft van een respondent betrouwbare en bruikbare informatie te verkrijgen. Een interview onderscheidt zich van een gewoon 1 op 1 gesprek door het feit dat de interviewer min of meer uitgesproken bedoelingen heeft met het gesprek. Een ander woord voor interview is vraaggesprek, een aanduiding die aangeeft dat het in dit soort gesprek draait om vragen en (dus) antwoorden.

Een interview onderscheidt zich in een aantal aspecten van andere gesprekken. In het *gewone gesprek* 'bij de koffie' worden opvattingen, meningen, feiten en gevoelens uitgewisseld zonder dat daar veel orde of lijn in zit. Ook hier worden vragen gesteld en antwoorden gegeven, maar het initiatief ligt wisselend bij beide gesprekspartners en de besproken onderwerpen wisselen geregeld zonder dat er veel planmatigheid in het gesprek tot uitdrukking komt. Ook is geen van beide gesprekspartners expliciet verantwoordelijk voor de leiding of sturing van het gesprek. Heeft een *gewoon gesprek* over het algemeen geen bewust, vooropgesteld doel, interviews hebben dat wel: het gaat om de overdracht van specifieke informatie. Een interview wordt bewust gestuurd en er zit daardoor lijn in.

Een interview is ook anders dan een *voorlichtingsgesprek*. Hoewel het ook in dat laatste geval om de overdracht van informatie draait verschilt het sterk van het vraaggesprek.

Dat verschil wordt vooral bepaald door de vraag wie de leiding heeft. Bij voorlichting is dat degene die de informatie geeft, de voorlichter; bij het *interview* is het leiden van het gesprek een taak van de informatie ontvanger. In interviews wordt de aard van het gesprek en de inhoud van wat wordt overgedragen sterk beïnvloed door de vragensteller. Zaken waar de interviewer niet naar vraagt komen niet ter tafel. Moet de voorlichter zijn gehoor motiveren tot luisteren, de interviewer moet zijn informant ertoe brengen te spreken, liefst over die onderwerpen waarin de interviewer geïnteresseerd is.

Een *verhoor* komt als gespreksvorm dicht in de buurt van een interview. Doel ervan is immers informatieoverdracht op aandringen van de gesprekspartner met de minste informatie (de rechercheur) terwijl ook de leiding van het communicatieproces nadrukkelijk aan zijn kant ligt. Hier is het grote verschil met een interview uit te drukken in één woord: macht. Gebruik van psychische of dreiging met fysieke pressie (bijvoorbeeld voorarrest in het geval van verdenking van een misdaad) is bij het verhoor niet uitgesloten. De recherche heeft drukmiddelen, bij wet bepaald, waarover een interviewer zonder politiepet niet kan en mag beschikken. Over het algemeen werken mensen aan een interview op basis van vrijwilligheid.

Het vraaggesprek onderscheidt zich ook van het *journalistieke*. Einddoel van het laatste is openbare publicatie voor een, liefst, groot publiek. Dat verleent de vragensteller (journalist) soms extra macht over de geïnterviewde. Publicatie van ongelukkige uitlatingen en minder populaire denkbeelden van een bekend persoon leidt niet zelden tot vervelende gevolgen, en politici zijn voor hun bekendheid afhankelijk van de media. Maar ook hier is de informatieoverdracht (voorlichting) het belangrijkste doel, zij het van geïnterviewde naar het grote publiek; en het gebeurt in de vorm van een interview.

### 2. Het interview

Een interviewer stuurt het vraaggesprek 1) door de structurering van het gesprek, 2) door de aard van de vragen die hij stelt, en 3) door het bewust gebruik van enige, in een gewoon gesprek minder gebruikelijke communicatietechnieken.

#### 1) Structurering

De interviewer bereidt het interview voor door het vaststellen van de onderwerpen die hij in ieder geval in het interview aan de orde wil stellen. Deze onderwerpen worden geordend op basis van belangrijkheid en opgenomen in een vragenschema, dat kan worden gebruikt als agenda voor het gesprek met de respondent.

Tijdens het gesprek worden van het ene naar het volgende onderwerp overgangen gemaakt met behulp van samenvattingen. Samenvattingen hebben een meerledig doel:

- Ze geven de interviewer gelegenheid na te gaan of hij de uitspraken van de respondent op juiste wijze begrijpt en interpreteert.
- Op juiste wijze gedaan geven samenvattingen aan de respondent het signaal af dat zijn informatie duidelijk is overgekomen. Dat, met andere woorden, de interviewer hem begrijpt. Dit betekent dat er ruimte is voor groeiend vertrouwen tussen de gesprekspartners, wat kan leiden tot meer openheid van de kant van de respondent.
- Zoals eerder gezegd: samenvattingen vormen natuurlijke overgangen naar het volgende, te bepreken onderwerp.

## 2) Soorten vragen

Over het algemeen zijn vragen in een interview, technisch gesproken, te verdelen in twee categorieën: open en gesloten vragen. Het verschil tussen beide soorten verloopt gradueel. Afhankelijk van doel en moment kiest de interviewer voor meer open dan wel meer gesloten vragen.

*Open vragen* worden vaak gebruikt bij het begin van een interview of bij het aankaarten van een nieuw gespreksonderwerp. Een open vraag, op beleefd uitnodigende toon uitgesproken, is er op gericht een respondent aan het praten te krijgen. Naarmate de vraag van de interviewer meer open is heeft de respondent meer vrijheid in de beantwoording ervan. Dat wil zeggen dat, hoewel de interviewer de leiding van het gesprek heeft en de onderwerpen (van te voren) heeft vastgesteld, het vaak de respondent is die door middel van zijn antwoorden het interview in een bepaalde richting stuurt. Als dit het geval is kan het gesprek een voor de interviewer minder relevante weg inslaan. De interviewer kan dan door vervolgvragen de lijn van het gesprek weer terugbuigen naar het vragenschema. Deze vervolgvragen hebben over het algemeen een minder open karakter. Als gevolg van de tussen interviewer en respondent wederzijdse beïnvloeding van het verloop van het gesprek noemt men het persoonlijke interview ook wel een half open of half gestructureerd gesprek. Dit bijzondere karakter vraagt van de interviewer een goed ontwikkeld improvisatievermogen en een proactieve instelling. De kracht van het persoonlijke interview ligt vooral in de mogelijkheid om in gesprek met de respondent diens meningen en gedachten achter bepaalde stellingnames en feitelijke informatie aan de orde te krijgen. Het komt voor dat respondenten in een interview, door de op verdieping gerichte vragen van de interviewer, de eigen opvattingen en meningen aan een nader onderzoek onderwerpen en tot interessante ontdekkingen komen, en soms meningen en opvattingen voor het eerst onder woorden brengen.

In hun meest extreme vorm beperken *gesloten vragen* de antwoordmogelijkheden van een respondent tot een kaal minimum. Dat is van gesloten vragen meteen de kracht en de beperking. Kracht, omdat een gesloten vraag een zeer sturend karakter heeft (het antwoord erop is vaak feitelijk, eenduidig, soms zelfs een zeer beperkte keuze uit alleen Ja of Nee) en beperking, omdat een eenvoudig ja- of nee- antwoord weinig onthult over de diepere gedachten en de achtergronden van de uitspraken van een respondent. Een interview dat voornamelijk bestaat uit gesloten vragen en bijpassende antwoorden kan eenvoudig worden vervangen door het voorleggen van een schriftelijke vragenlijst met voor-gestructureerde antwoorden. Dat bespaart tijd en geld. Gesloten vragen zijn een goed middel om een respondent bij het onderwerp te houden of terug te brengen, en hem wanneer nodig af te remmen. De noodzaak tot afremmen doet zich voor bij respondenten die vrijwillig meewerken aan een interview over een onderwerp waar zij veel van weten en die van de gelegenheid gebruik maken om eens flink uit te weiden.

## 3) Andere communicatietechnieken

'Face to face' communicatie tussen mensen gaat via drie kanalen: het verbale, het para- linguïstische en het non-verbale kanaal. In het verbale kanaal stuurt een spreker aan de gesprekspartner alle informatie, die in gesproken taal en woorden wordt uitgedrukt.

Het para linguïstische kanaal wordt gebruikt voor alle informatie die in geluid wordt uitgedrukt en die geen taal zijn. Denk hierbij aan dynamiek (volume), toon, uitroepen, lachen, huilen, instemmend hummen enz. Het non-verbale kanaal sluipt alle visuele informatie.

Op basis van de stelling, dat zodra twee partijen elkaar waarnemen het communicatieproces begonnen is, en dat men in een dergelijke situatie niet kan niet-communiceren, ligt het voor de hand alle drie de kanalen in ogenschouw te nemen bij de beoordeling van de kwaliteit van een vraaggesprek. In alledaagse communicatie neigen de meeste mensen ertoe zich vooral te concentreren op het verbale. Dat is niet zo vreemd, want het verbale kanaal sluit vooral inhoudelijke aspecten van een boodschap. Voor een volledig begrip van die verbale aspecten is het beschouwen van de andere twee kanalen echter onmisbaar. In feite reageren we minstens zo veel, zo niet veel meer op de boodschap die via de andere kanalen wordt overgebracht. Als iemand in woorden iets anders uitdrukt dan in het er mee gepaard gaande non-verbale gedrag zijn, we geneigd eerder te geloven wat we zien dan wat we horen. Iemand die zichtbaar overmand door groot verdriet vertelt dat hij de hoofdprijs in de staatsloterij heeft gewonnen, heeft moeite geloofwaardig over te komen.

Vooraf van ons non-verbale gedrag zijn we ons vaak niet bewust. Een interviewer kan tijdens een interview, door bewust gebruik te maken van lichaamstaal en stem, zijn eigen optreden doeltreffender maken. Dit betekent in eerste instantie dat hij zich van bewust moet zijn wat er in de minder bekende kanalen gebeurt, met andere woorden wat hijzelf en wat zijn respondent daarin tot uitdrukking brengen. In het para-linguïstische en het non-verbale kanaal wordt uitgedrukt hoe de respondent zijn relatie met de interviewer ziet én hoe hij de opvatting van de relatie zoals die door de interviewer wordt uitgedrukt in diens gedrag beziet. Communicatie is een sterk wederkerig proces. Heeft een respondent door onhandig non-verbaal gedrag van de interviewer de indruk gekregen met een beginneling te maken te hebben, dan kan dat betekenen dat het interview voor de interviewer een minder gewenst verloop krijgt. Voor respondenten kan het belangrijk zijn dat de interviewer een professionele, betrouwbare en ervaren indruk maakt.

Inhoudelijke informatie (de betekenis van de woorden die worden gebruikt) wordt vooral via het verbale kanaal gesluisd. Alle andere relevante informatie, bijvoorbeeld over hoe de gesprekspartners de onderlinge verhouding zien, wordt door de andere kanalen gesluisd.

In de literatuur over communicatieve vaardigheden (bijvoorbeeld Hargie 1997) wordt vaak gesteld dat het grootste deel van een communicatieve boodschap bestaat uit niet-verbale elementen. Circa 7 procent van communicatie vindt plaats door middel van woorden 38 procent door middel van stemgeluid, toon, volume, snelheid, klankverbuigingen enzovoort, en 55 procent door middel van gelaatsuitdrukkingen en lichaamstaal (Mehrabian, 1972, geciteerd in Hargie, 1997). Waaraan moet worden toegevoegd, dat de ambiance waarin een interview plaatsvindt een zekere rol speelt in het al dan niet welslagen van het gesprek. In een rumoerige gang, of een slecht afgescheiden hoekje van een kantine kan het moeilijk worden om door middel van een gesprek aan mensen belangrijke informatie te ontlokken.

### **3. Tot slot**

Wat betreft de selectie van respondenten kan in het kort worden gezegd dat dit vaak pas gebeurt na een eerste verkenning op het gebied van het onderzoek waarvan het interview deel uitmaakt: welke potentiële respondenten bevinden zich op sleutelposities in het domein van onderzoek, waarvan we redelijkerwijs kunnen verwachten dat zij een visie hebben (ontwikkeld) op onze probleemstelling. Om meer algemeen geldende uitspraken te kunnen doen over bepaalde ontwikkelingen lijkt het daarbij over het algemeen verstandig meerdere respondenten te interviewen en ook andere onderzoeksmethoden te gebruiken. Te denken valt bijvoorbeeld aan literatuurstudies, het volgen van sociaal-economische en culturele trends, alsmede het volgen van de ontwikkelingen in voor het onderzoek relevante gebieden van wetenschap en techniek.

Een goed interview verloopt vloeiend, en lijkt op het eerste gezicht vaak op een gewoon gesprek, waarin vragen en antwoorden, korte opmerkingen en wat langere beschouwingen elkaar in een natuurlijke opvolging afwisselen. Het bijzondere is dat de interviewer de touwtjes in handen heeft en weet te houden, en zijn agenda zorgvuldig afwerkt, met alle aandacht voor het verhaal van de respondent. Een met respect en zorgzaamheid benaderde respondent zal zijn/haar verhaal met graagte vertellen. Een goede interviewer bereidt zich zorgvuldig voor, hij weet waarom hij waarover met wie moet spreken.

Leerzame ervaring doet hij op in de praktijk; een betere interviewer wordt hij door op die ervaring een kritisch reflexieve blik te werpen. Hierboven is uiteengezet tegen welke meetlat die ervaring kan worden afgezet.

Tot slot nog een aantal toekomstspecifieke vragen die tijdens een interview gesteld kunnen worden en waarvan een aantal destijds zijn opgesteld door consultancybureau McKinsey:

- Het orakel: als je iemand ontmoet die echt de toekomst kan vertellen, wat zou je hem vragen?
- Een goede wereld: stel dat alles goed gaat, hoe zou de wereld er dan uitzien?
- Een onplezierig resultaat: stel dat ontwikkelingen niet goed gaan, wat zou dat betekenen?
- Organisatiecultuur: hoe moet de organisatiecultuur veranderen om de gewenste verandering te bewerkstelligen?
- Leren van het verleden: wat kunnen we leren van successen en fouten uit het verleden?
- Toekomstige vragen: welke kritische vragen en issues worden over enkele jaren gesteld?
- Welke successen wil je over 10 jaar vieren?
- Als er één trends is die je zou willen sturen, welke zou dat dan zijn?
- Het grafschrift: hoe wil je als manager herinnerd worden?