

INEKE VAN DEN BERG EN TINEKE KANTERS

Gesprekken

die

werken

Impact met
een goed
gesprek



THEMA.

GESPREKKEN DIE WERKEN

Impact met een goed gesprek

Ineke van den Berg en Tineke Kanters

Thema, uitgeverij van Schouten & Nelissen

Voorwoord

Een gemiddelde manager besteedt tussen de honderd en tweehonderd uur per jaar aan performance management. Uit onderzoek blijkt dat zowel de manager, de medewerker, als HR niet het idee hebben dat de gesprekscyclus veel oplevert... behalve frustratie.

Na zes jaar onderzoek ben ik tot de conclusie gekomen, dat de kwaliteit en de kwantiteit van het gesprek tussen de medewerker en organisatie de kern is van goed management. De inhoud van het gesprek laat zich het makkelijkst samenvatten met het woord *feedback*. Deze term hebben de gedragswetenschappen geleend uit de natuurkunde. Zoals een thermostaat feedback vanuit de omgeving moet krijgen om goed te kunnen functioneren, dient een professional van de werkomgeving te horen in hoeverre datgene wat hij of zij doet in overeenstemming is met de doelen van de organisatie.

Dat betekent dat er van een manager veel meer wordt verwacht dan vroeger: in plaats van het plichtmatig afvinken van lijstjes, zal hij of zij het gesprek moeten aangaan. Andersom zal de manager ook om feedback moeten vragen bij ondergeschikten en zo informatie ophalen over waar hij of zij zelf kan verbeteren. Het echte gesprek. Wederkerigheid met als doel om elkaar sterker te maken.

Op de juiste manier het gesprek aangaan is even moeilijk als noodzakelijk. Sterker nog, wie het beste uit medewerkers en zichzelf wil halen en zodoende wil overleven in een zeer competitieve omgeving, zal zich moeten bekwamen in gesprekken die werken!

Dr. Kilian W. Wawoe

Assistent professor HRM aan de Vrije Universiteit Amsterdam

Inhoud

Zin in 'gesprekken die werken' 9

- Hoe gebruik je dit boek 10
- Als zij er niet geweest waren ... 11
- En we zijn er nog niet ... 12
- Je krijgt zin om het gesprek aan te gaan 13

Gesprekken die werken- oriëntatie en inspiratie 15

- Wees eens eerlijk, hoe gaat het vaak? 16
- Andere tijden, andere gesprekken 17
- Een gewoon gesprek en een goed gesprek 18
- Het gesprekswiel 20
- Gesprekken met impact 26
- POCON voor een goed gesprek 28

Mensenkennis - ieder zijn eigen gebruiksaanwijzing 35

- Verschillende persoonlijkheidstypen 36
- Communicatiegedrag 39
- Ken jezelf en de ander 40
- Persoonstypen en gedrag in gesprekken 41
- Zo communiceer je met die typen 44
- Afsluitend 45

Iedereen leeft in zijn eigen universum - leren omgaan met verschillen 47

- De zes denkhoeden van De Bono 48
- Oog voor verschillen 50
- Hoe werken verschillen in opvattingen? 54
- Leren omgaan met verschillen 55
- De kern en de ui 59

It takes two to tango

- bouwstenen voor een harmonische gespreksdans 63

- Van mens tot mens 64
- Menselijke verbinding 66
- Gelijkwaardigheid: hoe het ook kan 70
- Het spel van invloed en aandacht 72
- Wie heeft het voor het zeggen? 73
- Vertrouwen 75
- Oefenen met de gespreksdans 77

Waarom moeilijk doen als het samen kan - doelen realiseren en een win-wingsprek voeren 81

- Het gesprek heeft een doel, voor nu en later 82
- Persoonlijke en organisatiedoelen, lopen jullie parallel? 85
- In het belang van de goede zaak 86
- Een win-wingsprek 87
- Via een dialoog naar een goede deal 90

De drukte voorbij- de kunst van aandacht en andere vaardigheden 93

- Uit de waan van de dag stappen 94
- Je aandacht sturen 95
- Aandacht en luisteren 98
- Vragen stellen 99
- Jouw vaardigheden in de snel veranderende wereld 101

Doe eens gek - verras jezelf en de ander 105

Doe eens gek, doe het anders 106

De beste gesprekken 107

Schuiven met de panelen 110

Je nek uitsteken 110

Persoonlijk zijn 113

Inspiratie 116

Met geen stok vooruit te krijgen - over motivatie en mensen in beweging krijgen 121

Hoe werkt motivatie? 122

Hoe stimuleer je motivatie? 123

Het motiverende gesprek 127

Strategieën en technieken 128

Het coachende gesprek 130

Gespreksvormen vergeleken 134

Breng jezelf en je mensen in beweging 135

Wat je aandacht geeft, groeit- over het laten groeien van talent 137

Waarom aandacht voor talent? 138

Wat is talent? 138

Talenten benutten of begraven 139

Van talent naar competenties 140

Wat drijft mensen in hun werk? 141

In de roos 142

Stimuleren van ontwikkeling 143

Zo voer je een ontwikkel-/ talentgesprek 146

Andere methoden om ontwikkeling te bespreken en te stimuleren 148

Man en paard noemen - duidelijk en direct met tact en respect 153

Gedoe 154

Minder gedoe en meer duidelijkheid 156

Wat wil ik zeggen? 158

Zeggen wat je moet zeggen 159

Duidelijke taal 163

Elkaars taal spreken 165

De spiegel en de waarheid 166

No guts no glory - op tafel leggen wat eronder ligt 169

GUTS of guts? 170

Communicatiepatronen en gewoontes in organisaties 172

Bespreken wat voorbij je comfortzone ligt 175

Zwicht niet voor zwijgen 179

Maar hoe is het met jouw guts en glory? 180

Straks gaat hij huilen - emoties bespreekbaar maken 183

Hoe zit dat met gevoelens en emoties? 184

Oude en actuele emoties 185

Emoties (laten) zien 188

Openheid over je gevoel 191

En nu de praktijk 192

Soorten gesprekken - handreikingen om er goede gesprekken van te maken 199

Literatuur 216

Trefwoorden 219

Zin in ‘gesprekken die werken’

Jaarlijks worden er op het werk miljoenen gesprekken gevoerd. Wie kent ze niet, de bila's, werkoverleggen, wandelganggesprekken, planningsgesprekken, functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken, en zo meer. Die kosten opgeteld bergen tijd, energie en geld. Veel van deze gesprekken verlopen prima, maar hebben te weinig impact. Wat gaat er zoal mis?

- De boodschap blijft onbesproken uit angst dat die verkeerd valt.
- De gesprekspartners willen, maar kunnen elkaar niet overtuigen van hun eigen waarheid.
- Het gesprek loopt stroef omdat een van de twee te dominant en/of te verlegen is.
- De gesprekspartners verliezen de controle of zijn bang voor consequenties.
- Het gesprek verloopt amicaal, maar leidt niet tot het afgesproken doel.

Onaffe gesprekken, misverstanden, gedoe en nog erger komen vaker voor dan nodig. In onze ervaring worden irritatie, frustratie en ander onbehagen in verband met werk nagenoeg altijd veroorzaakt door een gebrek aan goede communicatie. Organisaties die zich hiervan bewust zijn, besteden bijvoorbeeld aandacht aan het invoeren van meer eigentijdse gespreksvormen. Maar de belangrijkste voorwaarde voor succesvolle gesprekken zit in de gesprekspartners zelf. Dan gaat het niet zozeer om hun technische kennis over hoe je een goed gesprek voert, maar om hun gespreksvaardigheden, hun motivatie voor het gesprek, hun aandacht voor de relatie en de interactie, en om andere inzichten over wat een goed gesprek is.

Goede werkrelaties en goede gesprekken, in het bijzonder tussen de leidinggevende en de medewerker, blijken cruciaal voor tevredenheid

en goed functioneren. (Nationaal Onderzoek ter Verbetering van Organisatie Resultaten, 2017)

In *Gesprekken die werken* willen we bijdragen aan het voeren van goede gesprekken tussen leidinggevende en collega of tussen collega's. Voor meer plezier en succes van werkend Nederland. Voor vitale en gemotiveerde medewerkers die zich thuis voelen op het werk en zich blijvend willen ontwikkelen. En voor duurzame arbeidsrelaties.

Dit boek is bedoeld voor als je opziet tegen een gesprek, als je het nog beter wilt doen dan je al kunt of als je inspiratie wilt opdoen voor een eigentijdse, nieuwe of andere aanpak.

De inhoud komt voort uit jarenlange ervaring met het trainen en coachen van mensen op het gebied van gespreksvoering in werksituaties, interviews met leidinggevendenden van diverse (soorten) bedrijven en branches, actualiteiten en theoretische inzichten en concepten. We pretenderen niet compleet te zijn. Ook hebben we niet de volledige waarheid in pacht. Geen gesprek is gelijk. En elk gesprek moet in de praktijk worden gevoerd. Wel is onze intentie bij het schrijven geweest dat we aansluiten op de dagelijkse gang van zaken binnen de verscheidenheid aan organisaties in Nederland.

HOE GEBRUIK JE DIT BOEK

Wij sluiten met dit boek aan op de actuele ontwikkelingen in de maatschappij, bij bedrijven en bij mensen. Hiervoor hebben we een aantal leidinggevendenden van uiteenlopende sectoren en bedrijven geïnterviewd. Zij zijn afkomstig uit totaal verschillende sectoren: bouw, ICT, bankwezen, ziekenhuis, onderwijs, retail, zorg, industrie, overheid en horeca. Ze varieerden in leeftijd van begin dertig tot rond de zeventig. Het was uitermate boeiend om een rode draad aan thema's te destilleren uit deze gesprekken met zoveel verschillende mensen.

Hun knel- en aandachtspunten en thema's zijn voor ons uitgangspunt geweest voor de structuur en opzet van dit boek. We hebben elk thema

uitgewerkt in een hoofdstuk met achtergrondinformatie, concepten, praktijkvoorbeelden, handvatten en praktische tips. Overigens zijn de praktijkervaringen van de geïnterviewden onherkenbaar uitgewerkt. We bieden, voor zover mogelijk, deze kennis en informatie vrij van context aan.

Dit boek hoeft niet van kaft tot kaft te worden gelezen. Hoe dan wel? Het is een gids om ter hand te nemen op het moment dat je je wilt verdiepen in een aspect van een gesprek of je wilt voorbereiden op een specifiek gesprek. Wel kunnen we je aanbevelen om met het eerste hoofdstuk te beginnen. Dit hoofdstuk biedt een introductie en beschrijft de basisinzichten en -vaardigheden voor een goed gesprek.

Je kunt (vervolgens) de thema's uitkiezen die jou aanspreken. Hiervoor heeft het boek drie ingangen:

- Inhoud: het overzicht met thema's, daarin staan per hoofdstuk de onderwerpen van dat hoofdstuk genoemd;
- Trefwoorden: hierin kun je het onderwerp waarover je wilt lezen, opzoeken;
- Het laatste hoofdstuk: hierin staan alle soorten gesprekken zoals wij die kennen, kort benoemd met een verwijzing naar de hoofdstukken waarin passende thema's verwerkt zijn.

Elk hoofdstuk vormt een min of meer afgerond geheel over het behandelde thema. In de inleiding lees je waar het over gaat en voor wie en wanneer de inhoud relevant kan zijn. Dit helpt je om te bepalen of het de moeite waard is voor jou om verder te lezen. De inhoud kan verdiepend, opfrissend, aanvullend, bevestigend of nieuw zijn. Voor elk wat wils. Maar altijd zinvol. Want vakkennis en -kunde zijn voorwaarden voor goed werk, en jouw gespreksvaardigheden zijn bepalend voor succes in het werk.

ALS ZIJ ER NIET GEWEEST WAREN ...

We zijn blij dat Rob, Michael, Petra, Willibrord, Maarten, Josefien, Dennis, Peter, Jacqueline, Lilian, Noor, Harry en Willem ons een kijkje in hun keuken hebben willen geven. Ze hebben ons deelgenoot gemaakt van

hun successen en obstakels in hun werkgesprekken. We zijn ook blij dat er zoveel actualiteiten over gespreksvoering op internet te vinden zijn. Van een aantal bronnen (vermeld) hebben we dankbaar gebruikgemaakt. We zijn gestimuleerd en gevoed door onze kritische meelezers: Yvonne van Holsteijn, Marjolijn van Burik, Yvonne Hens, Bert Henning en Joke Carlier, de uitgever. Ze hebben allemaal op eigen wijze bijgedragen aan het boek zoals het is geworden. Ten slotte zijn ook wij dankbaar voor de steun en het geduld van onze partners. Die vinden het belangrijk dat er ook thuis goede gesprekken worden gevoerd ;).

We wensen je veel leesplezier en vooral praktisch nut van dit boek.

Ineke van den Berg

Tineke Kanters

Nijmegen, 's-Hertogenbosch, mei 2018

EN WE ZIJN ER NOG NIET ...

Het leren voeren van gesprekken die werken is nooit klaar. Wij leren elke dag bij. In theorie en in de praktijk. Deze ontwikkeling willen we graag delen en stimuleren. Daarom hebben wij een LinkedIn Groep aangemaakt: <https://www.linkedin.com/groups/12126179>. We nodigen je uit om je kennis en ervaring via deze groep met ons en andere lezers te delen.

En dan de échte praktijk. We hebben Randstad Groep, een voorloper in 'gesprekken voeren waarmee je het verschil kunt maken' bereid gevonden om hun verhaal te vertellen over hun opvattingen en eerste ervaringen.

JE KRIJGT ZIN OM HET GESPREK AAN TE GAAN

In de cao van 2018 hebben we bij Randstad Groep opgenomen dat we afstapen van de verplichte HR cyclus. Great Conversations is er voor in de plaats gekomen: we voeren het hele jaar door gesprekken die ertoe doen. En dat heeft iets fundamenteels blootgelegd: we zien nu dat de 'oude' gesprekken vooral gericht waren op businessresultaten. En hoe belangrijk die ook zijn voor een beursgenoteerd bedrijf, er is meer nodig om Randstad Groep te laten groeien. We zijn namelijk onderscheidend en succesvol door ons persoonlijke contact. Door Great Conversations doen we nu intern ook wat we als opinieleider naar buiten laten zien.

Wij geloven erin dat als onze mensen groeien, de organisatie groeit. Betekenisvolle gesprekken gaan zowel over persoonlijke als zakelijke doelen. Ze hebben diepgang en gaan ook over het 'hoe' en wat er dus nodig is. Ook vraagt Great Conversations om transparantie, om je kwetsbaar opstellen door eerlijke feedback te kunnen geven en ontvangen. Bij zo'n duurzaam programma past geen quick fix, geen standaard implementatie met een paar HR tools en wat interne communicatie. We kozen dus voor een participatieve veranderaanpak: we zijn in dialoog met een klankbordgroep van collega's en we doen veel onderzoek en zelfreflectie. Bovendien vertellen we een onweerstaanbaar veranderverhaal. We zijn lerend.

Gesprekken die werken zien wij als een handboek voor iedereen die wil leren om anderen te raken, te inspireren en effectief verder te helpen. Het leest gemakkelijk, biedt handzame modellen en mooie persoonlijke voorbeelden. Je krijgt zin om te experimenteren, buiten je comfort zone te treden en het gesprek aan te gaan. Een aanpak die naadloos aansluit bij onze veranderfilosofie: eerst bewust onbekwaam worden, dan actief en onderzoekend gaan leren.

Melanie Koelemaj, HR Directeur Tempo-Team, Randstadgroep Nederland
Claire Birkhoff, programmamanager Great Conversations Randstadgroep Nederland

Great Conversations: 'Je geeft ook niet pas feedback op de zomervakantie als je met kerst met je partner aan tafel zit...'



ORIËNTATIE EN INSPIRATIE

Een goed gesprek brengt je verder. Van A naar Beter. Ook op je werk. Het gaat dan om elkaar informeren, inspireren, beter begrijpen, inzichten delen en nieuwe deuren openen. Juist in deze tijd waarin verandering de constante is, zijn de persoonlijke (werkvloer)gesprekken tussen twee mensen het cement voor een goede communicatie, samenwerking en ontwikkeling. Het maakt niet uit of je met elkaar spreekt als leidinggevende en medewerker, als naaste collega's, als coach en collega, of dat je een rol hebt als teamleider, teamcoach of cultuurcoach. Goede gesprekken willen we allemaal.

Gesprekken die werken

WANNEER IS DIT HOOFDSTUK INTERESSANT VOOR JOU?

Dit hoofdstuk biedt je een inleiding in gesprekken die werken. Onze wens is dat het je inspireert om bij toekomstige gesprekken moeite te doen om er een nog beter gesprek van te maken. Omdat dit je meer werkplezier en voldoening geeft, omdat het je werkrelatie ten goede komt en omdat de organisatie er baat bij heeft.

Dit hoofdstuk is de moeite waard als je wilt weten aan welke knoppen je kunt draaien om een goed gesprek te voeren. Je krijgt inzicht in de basis ingrediënten. Al lezende kun je inschatten met welke aspecten van gesprekken jij je vertrouwd voelt en welke aspecten verder van je af staan. We weten uit ervaring dat we zelf elke dag nog kunnen leren hoe we onze gesprekken leuker, leerzamer en effectiever kunnen voeren.

WEES EENS EERLIJK, HOE GAAT HET VAAK?

Herken je deze voorbeelden?

- Multitasken: *Je zegt dat je luistert in het gesprek en ondertussen ben je een mail aan het lezen of denk je aan de volgende afspraak (in werkelijkheid zijn we bezig met switch-taken; we kunnen onze aandacht echt maar op één ding tegelijk richten).*
- Voorspellen, overnemen, invullen: *Je collega vertelt over de acquisitie van een mooie opdracht en jij biedt daar overheen (uit enthousiasme, of we worden toch wéér verleid tot concurrentie).*
- Pocket veto, dat betekent 'ja' zeggen en 'nee' denken: *Je baas oppert dat je een bepaald project gaat leiden. Je zegt 'ja' en je denkt 'oh nee zeg' (hoe vaak zeggen we iets toe dat we eigenlijk niet zien zitten?).*
- Doen alsof je geïnteresseerd bent: *Je praat met je medewerker indringend over veiligheid op het werk. Die praat mee en denkt ondertussen waarschijnlijk 'het zal mijn tijd wel duren' (hoe vaak voelen en merken we dat de ander eigenlijk niet luistert?).*

Hoe vaak kom je dit en ander gedrag tegen? Mensen worden gehinderd in het voeren van een goed gesprek door belangen, ego, persoonlijke opvattingen, onwetendheid, drukte, goedbedoelde adviezen én gebrek aan lef. Het persoonlijke beïnvloedt het werk altijd! Er is ruis in de buis tussen jou en de ander door onduidelijkheid, bijvoorbeeld over het onderwerp of over de bedoeling van het gesprek. Het hoofd zit vol of er is sprake van andere afleiding waardoor luisteren lastig is. En de invloed van de omgeving kan een goed gesprek ook in de weg zitten (werkdruk, alle gespreksruimtes zijn bezet, een collega die je gesprekspartner iets heeft ingefluisterd, de dreigende reorganisatie die onzekerheid geeft, enzovoort).

Not everybody wants to open up, but the personal things always affect the work.

ANDERE TIJDEN, ANDERE GESPREKKEN

We praten wat af op het werk. We kennen de spontane praatjes, het gestructureerde werkoverleg en de formele (periodieke) gesprekken zoals het plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprek.

Spontane gesprekken vinden plaats bij de koffieautomaat, in de wandelgangen, aan het bureau en tijdens de pauze. Ze zijn de smeerolie om de zaak goed te laten draaien én om je thuis te voelen op het werk. Een praatje over het weer, nieuws van de dag, persoonlijk wel en wee. Roddelen, vooruit, het mag, als het is om stoom af te blazen. Stel je voor dat dit er allemaal niet zou zijn! Het gestructureerde werkoverleg voeren we in de vorm van bila's, dagstart, dagafsluiting, overdrachtsgesprekken, enzovoort.

De formele gesprekken richten zich met name op de persoonlijke prestaties, ontwikkeling en match met de organisatie. We zien dat deze periodieke gesprekken veel kosten en onvoldoende renderen (Wawoe, 2017). Steeds meer bedrijven kiezen daarom voor regelmatig terugkerende gesprekken met continue, toekomstgerichte real-time feedback in plaats van een jaarlijkse terugblik.

Er is een scala aan redenen waarom we de huidige gesprekken en manier van gespreksvoering ter discussie kunnen stellen:

- De maatschappij verandert: meer mensen met verschillende etnische achtergronden, meer flexibele contracten, generatieverschillen.
- Het werk verandert: digitalisering, globalisering, technologische ontwikkelingen.
- Mensen veranderen: werknemers werken langer door, willen meer zeggenschap en eigen verantwoordelijkheid, hebben meer aandacht voor de balans werk-privé.
- De manier van werken verandert: we kijken minder ver vooruit door toepassing van bijvoorbeeld agile en scrum, stand-up meetings.

Al deze veranderingen leiden ertoe dat we in het werk beter kunnen praten over de toekomst en hoe we het werk gaan doen, dan over het verleden en hoe het ging. Meer feed forward dan feedback. Al kunnen we van feedback leren voor de toekomst.

De persoonlijke gesprekken tussen leidinggevend (teamleider, teamcoach) en medewerker of collega zullen steeds meer (moeten) gaan over de ontwikkelingen in het werk, de markt- en organisatieontwikkelingen. Over de toekomst en de afstemming hiervan met de ambities, talenten, wensen en waarden en de brede inzetbaarheid van de medewerker. En hoe de organisatie de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker al dan niet kan faciliteren. Andere gesprekken over thema's en betrokkenheid vinden steeds vaker plaats: talentgesprekken, loopbaangesprekken, PEP-gesprekken (plezier, energie en passie), sterke-punten-gesprekken, coachgesprekken, en variaties hierop. Zo hebben ze bij Randstad Great conversations en bij Rabobank GROW-gesprekken ingevoerd.

EEN GEWOON GESPREK EN EEN GOED GESPREK

Op het werk wordt veel gesproken, maar niet alles gezegd. Het Nationaal Onderzoek ter Verbetering van Organisatie Resultaten (www.PWnet.nl, 26 juni 2017) komt met drie belangrijke redenen waarom werknemers vertrekken uit organisaties: 'Leidinggevend betrekken werknemers niet of onvoldoende. Ze communiceren niet op persoonlijke basis met ze. Directies kennen de behoeften van medewerkers niet.' Geen contact betekent letterlijk en figuurlijk geen binding en verbinding. Terwijl die binding en verbinding in het werk en sowieso in het leven belangrijk zijn.

Gesprekken zijn nog te veel eenrichtingsverkeer. Mede daardoor zijn bijvoorbeeld de functionerings- en beoordelingsgesprekken steeds minder geliefd en raken ze uit de gratie. Daar komt de druk van targets en deadlines bij. We nemen te weinig tijd om een goed persoonlijk gesprek te voeren. Leidinggevend zien op tegen het voeren van een groot aantal functionerings- en beoordelingsgesprekken in een beperkte periode. De voorbereiding van die gesprekken kost niet alleen tijd, maar mogelijk ook frustratie, bijvoorbeeld door onduidelijke criteria en vooraf bepaalde score-verdelingen. Bovendien vermindert de motivatie voor met name beoordelingsgesprekken omdat terugkijken in deze veranderlijke tijden vaak 'mosterd na de maaltijd' is.

Een goed gesprek kan gaan over samenwerking, voortgang, zaken die goed en niet goed gaan in het werk van alledag, de toekomst en ontwikkelingen die iedereen aangaan. Een voorbeeld hiervan is het thema duurzame inzetbaarheid. Er wordt veel over gepraat, al komt het gesprek tussen leidinggevende en medewerker hierover moeizaam van de grond. Terwijl het voor beiden urgent is. Denk alleen al aan de razendsnelle veranderingen (digitaal, technologisch, economisch, demografisch, globaal) die een enorme impact hebben op functies en vaardigheden in het werk. Laat staan de noodzaak tot blijvend leren en ontwikkelen en de benodigde aandacht voor werkdruk en werkstress in deze dynamiek.

Veranderingen gaan snel. Zowel bij medewerkers individueel als binnen en buiten organisaties. Dat is een goede reden om regelmatig met elkaar in gesprek te zijn en te blijven. Het goede gesprek is de plek bij uitstek om de persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkelingen in een gewenste richting te laten bewegen.

Het lijkt een kleine nuance, maar er is een groot verschil tussen een gewoon en een goed gesprek. Een gewoon gesprek blijft niet zo hangen en houdt je minder bezig. Een écht goed gesprek doet wat met jou en met de ander. Het heeft impact en werkt na of door. Niet alleen vanwege het effect of het concrete resultaat, maar vooral vanwege de wederzijdse persoonlijke betrokkenheid en de beleving erbij. Een gesprek dat impact heeft omdat in ieder geval een van beiden het initiatief neemt en wil, kan en durft te investeren. En de ander erop wil, kan en durft te reageren.

Gesprekken werken omdat:

- er sprake is van contact, wederzijdse betrokkenheid en dialoog; persoonlijke aandacht en interesse voor elkaar.
- het onderwerp van het gesprek beide partijen boeit.
- de uitkomst van het gesprek jou of jullie verder brengt.

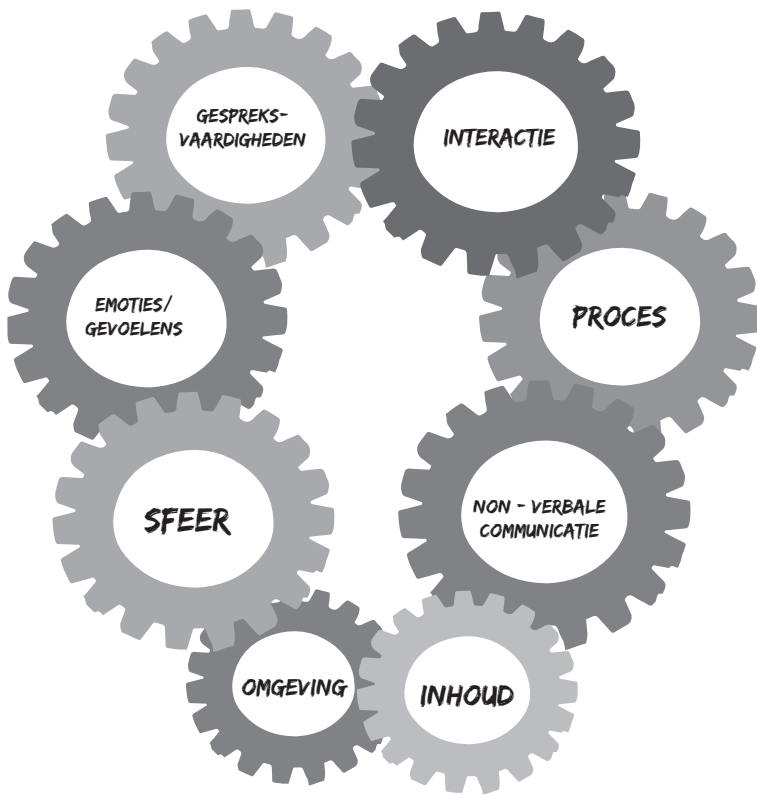
Herken je de volgende uitingen?

'Ik ben blij dat je me dit nu vertelt.'

'Zo heb ik daar nooit naar gekeken.'

'Een opluchting dat we er op deze manier over gepraat hebben.'

'Ik zie een heel andere kant van je.'



Het gesprekswiel
(I. van den Berg & T. Kanters, 2018)

ken, of verhelderen wat nu en later aan de orde komt. Hierover kun je afspraken maken. Of bepaalde volgordes zijn logisch vanwege het doel van het gesprek. In een kennismakingsgesprek stelt de ontvangende gesprekspartner de uitgenodigde gesprekspartner op zijn gemak, in een slechtnieuwsgesprek wordt de negatieve boodschap zo snel mogelijk gebracht.

De **Interactie** gaat over de manier van omgaan met elkaar: laten gesprekspartners elkaar uitpraten, is er wederzijds respect, veiligheid en vertrouwen, hoe open zijn ze naar elkaar, is er sprake van gelijkwaardigheid.

Het benoemen van **Emoties/gevoelens** zoals blijheid, onzekerheid of irritatie kunnen een gesprek stoppen, vlot trekken of in een stroomversnelling brengen.

De **Sfeer** waarin het gesprek plaatsvindt, kan stroperig zijn, stroef, licht, zwaar of luchtig. Er kan veel of weinig levendigheid in een gesprek zitten. Het gesprek kan als intens of vluchtig worden ervaren.

Gespreksvaardigheden als luisteren, vragen stellen, doorvragen, confronteren en feedback geven of op tijd een stilte laten vallen kunnen een gesprek maken of breken.

De **Omgeving** heeft invloed op het gesprek in die zin dat er meer of minder afleiding kan zijn. Een omgeving kan inspireren, maar een gesprek ook doodslaan (als je bijvoorbeeld in een drukke kantine of een koud magazijn moet zitten). Een rustige plek waar je ongestoord kunt praten, heeft de voorkeur. En dat hoeft niet zittend. Buiten lopen brengt het gesprek letterlijk en figuurlijk in beweging.

De **Inhoud** gaat over WAT er besproken wordt: de woorden en zinnen.