

INEKE VAN DEN BERG EN TINEKE KANTERS

Gesprekken

die

werken

Impact met
een goed
gesprek



THEMA.

6 De drukte voorbij

WANNEER IS DIT HOOFDSTUK INTERESSANT VOOR JOU?

Via enkele vragen kun je zelf checken of het de moeite waard is om voor dit hoofdstuk de tijd te nemen. Hier volgt een scenario van een gesprek tussen leidinggevende en medewerker.

Herken je jezelf in de volgende situatie? 'Je werkt in een omgeving waarin je veel en vaak via e-mails of apps communiceert. Dat is het snelst. Je komt uit een stand-up meeting en bent onderweg naar de volgende afspraak. Je denkt nog na over de zaken die je moet regelen naar aanleiding van de meeting en je vraagt je tegelijkertijd af wat ook alweer het doel is van het volgende gesprek met je collega. Herken je dat je onvoorbereid en met een vol hoofd het gesprek in stapt? Dan zit je in het gesprek en kom je meteen ter zake. Herken je de tijdsdruk waardoor je zo snel mogelijk ter zake wilt komen? Je gedachten dwalen tijdens het gesprek af naar de zaken die je nog moet afwerken. Gebeurt jou dat ook?

Je collega vertelt over een incident en jij trekt gaandeweg het verhaal je conclusies. *Herken je dat je in gedachten vooruitloopt op wat je collega vertelt?*

Dit gaat over gesprekken voeren in een hectische omgeving waarin jij druk bent met je werk en in je hoofd. Wij willen je graag meenemen in een scenario waarin je, door bewust in een andere stand (of andere staat van zijn) te komen, veel meer uit het gesprek kunt halen.

UIT DE WAAN VAN DE DAG STAPPEN

In ons werk en leven horen we vaker verhalen over drukte dan over verveling. Mensen ervaren de werkomgeving en hun werk vaak als (te) veel en (te) vol. Meestal is het niet het primaire proces dat drukte of een te grote diversiteit aan prikkels geeft, maar zijn het de organisatie en de dynamiek eromheen. Dat horen we van mensen die in het onderwijs werken, in de zorg, bij de overheid, in de productie, de bouw, ... waar niet?

Je kunt je in je werk laten afleiden door de omgeving, veranderingen in je agenda, telefoontjes, appjes en mensen die je aanspreken. Je aandacht gaat dan voortdurend naar buiten en raakt versnipperd als je niet oppast. Dit vraagt om zelfmanagement: schakelen van de ene naar de andere situatie, prioriteiten stellen, keuzes maken, grenzen stellen, nee zeggen. Als er te veel prikkels zijn of het ligt je niet zo erg om steeds te schakelen, ontstaat er onrust. Dan registreer jij je tijd niet meer, maar de tijd en de omgeving regisseren jou. De meeste mensen zullen daarom bewust en gericht actie moeten ondernemen om de tijd en rust te vinden voor een goed gesprek.

Hoe stap je uit de waan van de dag om je aandacht te richten op een gesprek?

Dat begint met motivatie: Wil je het gesprek voeren? Vind je het nuttig of nodig? Heb je er zin in? En wil je dat gesprek op dit moment voeren? Wat is het doel voor jou? Wat wil je dat het oplevert? Wat gebeurt er als je niet met aandacht in het gesprek zit? Dergelijke vragen helpen je te besluiten om het gesprek met aandacht óf niet te voeren. En als je het wel

doet, er ook de tijd voor te nemen die je ervoor gepland hebt. Je komt beter voorbereid in het gesprek als je vooraf je aandacht erop richt en je voorneemt om er een goed gesprek van te maken.

Misschien motiveren de onrustbarende cijfers over werkstress je ook om vaker een goed gesprek te voeren? Tijdig een pas op de plaats maken en de vinger aan de pols houden als het gaat om het welbevinden en welzijn van jezelf en de mensen om je heen kunnen eventuele stress verminderen en – liever nog – voorkomen.



In 2017 lag het gemiddelde aantal verzuimdagen door werkstress op 24 dagen, in 2016 op 30 dagen. Dat komt in 2016 neer op 7 miljoen verzuimdagen. In dat jaar had 1 op de 7 werknemers last van burn-outklachten, 44% van de werknemers gaf aan dat er maatregelen nodig zijn tegen werkstress (cijfers van het ministerie van Sociale Zaken, 2017).

JE AANDACHT STUREN

De Benedictijner monniken hanteren in hun kloosterleven een levensregel: *op tijd beginnen, op tijd stoppen en de tijd daartussen de aandacht volledig richten op de voorgenomen of geplande bezigheid*. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Het begint ermee dat je daadwerkelijk begint op het afgesproken tijdstip. En dat je de tijd die je voor de bezigheid (het gesprek in dit geval) hebt gepland, er daadwerkelijk met volle aandacht bij bent. En, dat je stopt op de afgesproken eindtijd. De dagindeling in het kloosterleven van de Benedictijnen (afwisselend tijd voor eten, bidden, werken, studeren) bestaat uit een soort van continue training in discipline om te beginnen, te stoppen en tussentijds de aandacht op de activiteit van dat moment te richten. Ga maar na bij jezelf: waar ben je met je aandacht als je van je werk naar huis reist? Volledig bij het rijden, nog bij je werk, al thuis of elders? Volgens de Benedictijnse levensregel gaat het erom dat je met je volledige aandacht bij het reizen bent als je

in de auto zit. En in het verlengde hiervan: als je een gesprek voert, gaat het erom dat je met je volledige aandacht bij het gesprek bent.

Je kunt jezelf trainen in het managen van je aandacht. Je kunt je aandacht sturen, zoals je een auto bestuurt. Alleen kun je met je aandacht nog veel meer kanten op dan met een auto. Aandacht is voor een gesprek als benzine voor een motor.

Je kunt je aandacht alle kanten op sturen. Je kunt bijvoorbeeld je aandacht verplaatsen in de tijd. Je kunt met je aandacht naar het verleden gaan en terugdenken aan een eerder gesprek. Je kunt naar de toekomst gaan en bedenken hoe een gesprek kan gaan verlopen. Je kunt je aandacht ook in het hier en nu richten.

Je kunt nadenken over wat je wilt gaan zeggen, maar ook besluiten om te luisteren naar wat je gesprekspartner zegt.

Ook kun je met hulp van je zintuigen je aandacht op iets specifiek richten, als een laserstraal. Zo kun je inzoomen door te luisteren naar het stemgeluid van iemand of kijken naar zijn knipperende ogen. En je kunt uitzoomen door met je intuïtie of je onderbuik je aandacht te richten op bijvoorbeeld de sfeer en de energie in het gesprek, of tussen de regels door luisteren.

Als je een belangrijk gesprek gaat voeren en je wilt dat het een goed gesprek wordt, dan is een goede voorbereiding het halve werk. Het begint met rust en de tijd nemen. En daarvoor kan het nodig zijn om af te schakelen, dat wil zeggen: je losmaken van de waan en het tempo van de dag.

Je persoonlijke mentale voorbereiding kan er zo uitzien:

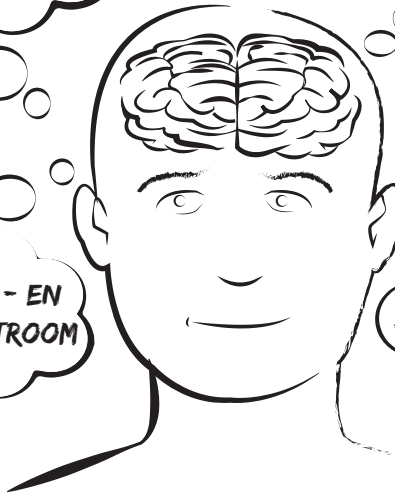
- Richt 10 minuten voorafgaand aan een gesprek even in een aparte ruimte de aandacht op je ademhaling.
- Verplaats je in de gesprekspartner met wie je de afspraak hebt. Vraag je een paar dingen af over die persoon: wat vind ik aardig aan die persoon, wat waardeer ik in hem of haar, wat is zijn of haar belang bij dit onderwerp?
- Ga een stukje lopen om te mijmeren over het gespreksonderwerp.

IK GERICHT -
ANDERGERICHT

VERLEDEN - HEDEN
- TOEKOMST

BOVEN - EN
ONDERSTROOM

GLOBAAL
- INZOOMEN OP
DETAILS



Bewust je aandacht sturen

- Bepaal de intentie die je hebt met het gesprek. Wat voor karakter krijgt dit gesprek als het aan jou ligt: openhartig, positief, verfrissend, plezierig, energiek, zakelijk, to the point?
- Maak een concreet voornemen met betrekking tot je aandacht in het gesprek. Waar ga je op letten? Wat wil je specifiek aandacht geven?

AANDACHT EN LUISTEREN

Aandacht en luisteren zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Als we luisteren, kunnen we onze aandacht bewust richten en verleggen: op onszelf, op onze gesprekspartner, op de interactie tussen ons.

Je kent de situatie dat je tijdens een gesprek met je aandacht bij jezelf bent, *ik-gerichte aandacht* of *ik-gericht luisteren* noemen we dat. Het kan gaan om de agenda die je wilt volgen, zaken die je te weten wilt komen of wilt bespreken, dat wat gezegd is, wat jouw volgende vraag zal zijn of waar je op uit wilt komen. Je gaat in al die gevallen uit van jezelf.

Je kunt je met je aandacht ook bewust op de ander richten, je gesprekspartner volgen. Dat noemen we *ander-gerichte aandacht* of *ander-gericht luisteren*. Je vraagt dan wat de ander wil bespreken, je luistert en vraagt door. Je doel is om de ander de ruimte te geven om te praten en hem zo goed mogelijk te begrijpen. Het doel kan ook zijn dat je de ander wilt helpen om zijn eigen vraagstuk of onderwerp uit te diepen of beter te begrijpen. Je gaat als het ware bij de ander achter op de fiets zitten en volgt en vraagt door op wat de ander vertelt.

En dan is ook nog een soort van *overkoepelende aandacht*, *globaal luisteren* mogelijk: je richt je op het verloop van het gesprek tussen jullie, op het tempo, de sfeer, de wisselwerking, de energie en de gevoelens en je maakt gebruik van je intuïtie. Wellicht valt je iets op in de atmosfeer. Misschien komt er een associatie of beeld in je op of krijg je een ingeving. De ene soort van aandacht of luisteren is niet per se beter dan de andere. Elke soort aandacht heeft zijn functie. De kracht zit in het bewust – met aandacht – kunnen schakelen tussen deze drie soorten van aandacht. Als je vooral ik-gericht luistert (eenrichtingsverkeer qua vragen, vertellen door oreren, meedelen, checkvragen stellen, enz.), heb je grote kans dat de gesprekspartner voelt dat hij weinig ruimte krijgt voor zijn inbreng.

Dan kan hij reageren met zich afhankelijk opstellen, stil(ler) worden en mogelijksterwijs afhaken. Als je alleen maar ander-gericht luistert, zal de gesprekspartner in eerste instantie alle ruimte voelen, en als hij graag of gemakkelijk praat, de ruimte ook vullen. Als dat echter te lang duurt, zal hij afdwalen, onzeker worden of je nog wel luistert, of zich bijvoorbeeld afvragen wat jij ervan vindt.

Vragen Stellen

Gekoppeld aan de verschillende soorten luisteren kun je verschillende soorten vragen stellen. Als je ik-gericht luistert, vraag je over bepaalde aannames, verzamel je informatie of check je of je de ander goed begrijpt. Bijvoorbeeld: 'Klopt het dat je de afgelopen weken niet aan dat project gewerkt hebt?', 'Ben je het afgelopen jaar ziek geweest?', 'Begrijp ik het goed dat je deze klus wel wilt aanpakken, maar die niet?'

Als je vooral ander-gericht luistert, stel je open vragen en vraag je door op wat de ander vertelt. Open vragen zijn bijvoorbeeld: 'Wat is je plan voor komend jaar?', 'Welke werkzaamheden sluiten aan op je competenties?', 'Wat wil je graag ontwikkelen?', 'Waar kan ik je mee helpen?', 'Hoe zie jij jouw toekomst in dit bedrijf?', 'Wanneer ben je tevreden over dit jaar?' Als je doorvraagt, kun je kort en krachtig zijn: 'Hoezo?', 'Oh ja, vertel eens ...', 'Hoe komt dat?', 'Wat is er dan zo lastig?', 'Want ...?' Of je herhaalt de laatste zin of het laatste woord van de ander. Veel meer is vaak niet nodig om je gesprekspartner door te laten praten.

Als je globaal luistert, kun je vragen stellen over alles wat je waarneemt, zintuiglijk of qua energie. Bijvoorbeeld: 'Ik ervaar ons gesprek als stroef, jij ook?', 'Ik merk dat ik mijn aandacht er niet goed bij kan houden, hoe is dat voor jou?', 'Ik heb het gevoel dat we in kringetjes draaien, jij?'



Je aandacht richten en verleggen

DE PRAKTIJK

Ik had laatst met mijn partner een verschil van inzicht over hoe je omgaat met een geheim in de familie. Eerst was ik er alleen met mijn hoofd bij. Ik zat half met mijn aandacht in de krant en half met mijn aandacht bij hem. Maar toen mijn partner zei dat hij er erg mee zat, was ik ineens alert en met mijn volle aandacht in het gesprek. We konden en durfden allebei vanuit ons hart open en eerlijk te zeggen hoe we erover dachten en ons voelden. Ik luisterde naar hem en hij luisterde naar mij. We konden het opbrengen om moeite te doen om naar elkaar te luisteren en elkaar te begrijpen. En zo'n half uur tot drie kwartier later was de lucht geklaard.

JOUW VAARDIGHEDEN IN DE SNEL VERANDERENDE WERELD

Margriet Sitskoorn beschrijft in *IK2 – De beste versie van jezelf* welke vaardigheden we moeten ontwikkelen om mee te kunnen in de snel veranderende wereld met een overkill aan informatie. In de neuropsychologie, waaruit zij put, wordt in dit verband gesproken over executieve functies. Dit zijn de vaardigheden en denkprocessen die ons in staat stellen om onze emoties en gedachten en ons gedrag op een dusdanige manier te sturen en te reguleren dat we ons succesvol kunnen aanpassen aan een veranderende omgeving. Daardoor kunnen we focussen op wat belangrijk is en kunnen we effectief zijn in wat we gaan doen en hoe we dat doen. Als je (executieve) vaardigheden zoals plannen, organiseren, flexibel omgaan met veranderingen, discipline om te beginnen en te volharden niet goed beheerst, loop je het risico speelbal te worden van situaties en omstandigheden.

In de lijst hiernaast staan vaardigheden die je kunnen helpen om focus te houden en effectief een gesprek te voeren. Je herkent een aantal vaardigheden die we in dit hoofdstuk hebben besproken.

Je kunt deze lijst gebruiken om voor jezelf in te schatten in welke mate je de vaardigheid beheerst en wat je verbetermogelijkheden zijn. En natuurlijk kun je de lijst zelf aanvullen met andere vaardigheden.

5 = heb ik in hele sterke mate

4 = heb ik in sterke mate

3 = heb ik redelijk sterk

2 = heb ik een beetje

1 = heb ik nauwelijks



Agnes van den Berg deed wetenschappelijk onderzoek naar het effect van wandelcoaching (2016). Aangetoond is onder andere dat deelnemers aan coaching in de natuur beter hun aandacht kunnen richten en zich beter kunnen concentreren en dat zij minder problemen hebben met hun sociale functioneren. Ze blijken meer werkplezier te ervaren en met meer bevologenheid te werken.

VAARDIGHEID	PROBLEMEN BIJ GEBREKIGE VAARDIGHEID
5 4 3 2 1	1 2 3 4 5
Aandacht kunnen richten, verdelen en loslaten	Vaak afgeleid worden. Niet zelf bepalen waar je je aandacht op richt, maar dit laten bepalen door prikkels uit je omgeving of uit jezelf.
Aandacht vasthouden en volharden	Moeite hebben met het afmaken van taken. Blijven hangen in dingen die geen zin meer hebben en negativiteit brengen (gedachten en gevoelens).
Het kunnen reguleren van emoties	Snel van streek zijn. Een kort lontje hebben. Blijven hangen in negatieve emoties. Je niet over dingen heen kunnen zetten. Wisselvallig zijn in emoties.
Jezelf kunnen sturen/monitoren	Doelen niet bereiken. Niet weten wat je allemaal nog moet doen. Jezelf niet afvragen en een eerlijk antwoord geven op de vraag: 'Hoe gaat het?' Vaak moe zijn en dingen afraffelen.
Empathie (ander-gerichte aandacht)	Je niet kunnen verplaatsen in de gedachten en gevoelens van een ander. Over anderen heen walsen. Alleen uitgaan van je eigen gezichtspunt of gevoel. Niet snappen waarom mensen van streek zijn.
Prosociaal gedrag laten zien: het belang van anderen voor ogen houden en tegelijk assertief zijn	Jezelf altijd het beste en meeste toebedelen. Korte termijnwinst voor jezelf prevaleren boven langere termijnwinst voor anderen of jullie samen.

Bron: Margriet Sitskoorn, IK2 – De beste versie van jezelf, 2016



VERRAS JEZELF EN DE ANDER

Wat dacht je ervan om de routine te doorbreken en het vanzelfsprekende ter discussie te stellen? Ga eens wandelen tijdens een gesprek, zoek een inspirerende omgeving op, stel die ene vraag die je net niet durft te stellen, kom los van de formulieren en procedures. Hou op met de rituele dans van verplichte gesprekken. Gebruik de gesprekstijd met elkaar voor de dingen die er nu en in de toekomst toe doen: voor jou, voor je werk en voor je bedrijf. Doe eens gek, volg je ingevingen en ervaar de meerwaarde.



Tineke Kanters

was mede-eigenaar van IPV Training & Advies. In haar werk ervaart ze hoe belangrijk het is om aandacht te hebben voor werk (-zaken) en inzetbaarheid. Training en coaching helpt, maar minstens zo belangrijk vindt zij verantwoordelijkheid van ieder in het contact over inzet en ontwikkeling. Met het nemen van deze persoonlijke verantwoordelijkheid werk je aan je eigen succes! Zij publiceerde eerder *Werken met persoonlijke ontwikkelplannen*.



Ineke van den Berg

is trainer, coach en eigenaar van ZOÉ Training en Coaching. Haar missie: het beste in mensen naar 'boven praten'. Ineke voert gesprekken met mensen over functionerings- en loopbaanvraagstukken. Zij leidt leidinggevend en coaches op in het voeren van goede gesprekken, o.a. via Schouten & Nelissen en de Trainers-academie. Zij schreef eerder *Werken met persoonlijke ontwikkelplannen* en *Lopen doe je zelf*.

Gesprekken die werken

Op het werk praten we doorgaans veel, maar zeggen we meestal niet alles wat gezegd moet of kan worden. Van de tweewekelijkse bila tot de jaarlijkse beoordelingscyclus: op z'n slechtst is het niet meer dan sociaal wenselijk gedrag en het uitvoeren van rituelen. 'Beoordelingsgesprekken kosten bedrijven in Nederland een miljard euro per jaar en leveren niets op dan frustratie', aldus docent HRM aan de Vrije Universiteit Kilian Wawoe in het NRC. Zonde van onze tijd en energie!

Dat wil zeker niet zeggen dat we moeten stoppen met praten, maar het is wel tijd om onze gespreksroutines te doorbreken. En niet alleen op formele gespreksmomenten. Een gesprek met impact is namelijk de sleutel tot een prettige en productieve werkomgeving.

Gesprekken die werken daagt iedereen, leidinggevend of niet, uit om het anders aan te pakken en van de gebaande gesprekpaden af te wijken. Neem de tijd, verras jezelf en de ander, laat de spanning eens knetteren, zwicht niet voor zwijgen, laat wél het achterste van je tong zien, focus op talent en zuiver de lucht. Want als je werk maakt van je gesprekken, dan gaan ze écht werken.

'Je krijgt zin om het gesprek aan te gaan.'

Melanie Koelemaij, HR Directeur Tempo-Team,
Randstadgroep Nederland

THEMA.
Uitgeverij van Schouten & Nelissen

