

HOE BLIJF IK IN MIJN KRACHT
TIJDENS EEN VOOR MIJ BELANGRIJK GESPREK
EN KAN IK LASTIGE ZAKEN BENOEMEN
MET BEHOUD VAN DE RELATIE.



N83 - N6 en N26 - Nieuwsbrief voor Professionals

Oorspronkelijke uitgave november 2010 en januari 2013, herzien mei 2019
Kopiëren en vrijelijk gebruiken vinden wij prima, netjes met bronvermelding graag.

IN JE KRACHT BLIJVEN IN EEN GESPREK.

Herken je de volgende situatie. Je hebt een gesprek waar veel van af hangt, waar je zelfs een beetje tegenop ziet, je bereidt het extra goed voor en toch loopt het niet zoals je zou willen. De ander, je baas, de directie, de klant, neemt het initiatief binnen enkele minuten weer van je over en je weet even niet meer hoe terug te schakelen naar jouw eigen standpunt en inzet.

Hoe blijf ik nu in mijn kracht tijdens zo'n gesprek? Ik bereid het goed voor en toch overkomt het me. Deze vraag krijgen wij vaak in onze coachingspraktijk. Veel professionals, teamleiders en managers hebben hier van tijd tot tijd mee te maken. Ze vragen zich dan af wat moet ik volgende keer anders doen?

HOE KUN JE IN JE KRACHT BLIJVEN TIJDENS EEN GESPREK WAAR WAT OP HET SPEL STAAT?

Dit overkomt iedereen wel. Dus vooraf geen mooie verhalen van onze kant, want zelfs op het hoogste niveau in de politiek zijn er mensen die anderen te snel, te slim of te behendig af zijn en hun eigen standpunt tot onderwerp maken en "zelfs doordrukken".

Neem het jezelf dan ook niet kwalijk, en zie het als een belangrijk leermoment. Alleen door scherp te analyseren wat er gebeurd is en de gesprekstechniek te bewonderen van de ander kun je hiervan leren.

Hier volgen een aantal praktisch tips voor voorbereiding voor het volgende gesprek. Deze voorbereiding begint met het evalueren van hetgeen je nog wel eens overkomt, om zo scherp te krijgen wat je wilt leren.

HOE EVALUEER IK WAT ME OVERKOMEN IS?

Leren is evalueren dus loop onderstaande punten eens door om te zien of je helder krijgt wat er op welk moment in je gesprek en onder welke omstandigheden gebeurd is.

- Begin met het scherp analyseren wat er in het gesprek gebeurde:
 - Hoe startte jij het gesprek?
 - Hoe startte je gesprekspartner het gesprek?
 - Wat was het kantelpunt waar je voelde de controle kwijt te raken?
 - Waardoor kwam dat? Welke vraag, welk argument, welke toon, welke non-verbale communicatie?
- Evalueer wat er op dat cruciale moment met je zelf gebeurde. Voorbeelden van emoties die leiden tot verlies van controle in het gesprek:
 - ik voelde me overruled
 - ik voelde me geïntimideerd
 - ik werd bang dat ik het fout deed
 - ik werd bang dat ik de draad in het gesprek kwijt was
 - ik werd bang dat ik niet goed genoeg gevonden zou worden
 - ik was bang de relatie op het spel te zetten, wat ik niet wil

"Afhaken" of "je eigen standpunt afvallen" is psychologisch voor mensen een lastig ding, want je voelt dat je verlies neemt of je zelf minder serieus neemt. Het is vaak een gevoel van onmacht waardoor je toegeeft.

HOE BEREID IK ME ZELF DE VOLGENDE KEER BETER VOOR?

Daarvoor is een aantal zaken van belang. Neem jezelf voor dat je, ondanks hiërarchie-verschil, je gelijkwaardig voelt en gedraagt. Mensen hoger in de hiërarchie zijn vaak verstoken van concrete informatie uit de organisatie en willen graag van jou horen hoe de realiteit van zaken is en daar kun je dus gebruik van maken door argumenten te larderen met voorbeelden over de werkpraktijk en de klantsituaties.

De voorbereiding vraagt verder aandacht voor:

- Ken ik het onderwerp en het belang daarvan voor mijn gesprekspartner?
- Wat heeft mijn gesprekspartner erbij te winnen of te verliezen?
- Wat zou professioneel zijn om te doen?
- Hoe kan mijn gesprekspartner dit voorstel bij zijn leidinggevende “verkopen”?
- Wat zijn de typerende argumenten die mijn gesprekspartner nodig heeft om mijn idee of standpunt te begrijpen en over te nemen?
- Wat zijn de typerende argumenten die zijn leidinggevende nodig heeft (vergeet deze stap niet, want iedereen heeft altijd iemand in de hiërarchie aan wie het uitgelegd moet kunnen worden)?
- Wat is het voorkeursgedrag van de betreffende persoon (MBTI profiel bijvoorbeeld).
- Naar wie luistert je gesprekspartner altijd voor het nemen van beslissingen; wie beïnvloedt zijn of haar denkwijze?

HOE SCHERP IK MIJN GESPREKSTECHNIEK AAN?

Hoewel zich dit moeilijk laat opschrijven omdat het persoonsafhankelijk is, beschrijven we hier een aantal technieken die vaak soelaas bieden. Het begint met ‘jezelf sterk voelen’ doordat je naast de *inhoud*, ook het *proces van het gesprek* hebt voorbereid. Je probeert je van tevoren voor te stellen hoe het gesprek vermoedelijk zal kunnen gaan en prepareert je op argumenten die de ander mogelijk gaat inbrengen.

De flow van het gesprek gaat dan ongeveer als volgt:

1. Bij binnenkomst is er altijd een paar minuten “koffietijd en small talk” nodig. Vraag dus altijd even naar de persoonlijke situatie van iemand of naar iets dat je opvalt aan zijn bureau of kamer of benoem een recente gebeurtenis die leuk is om te vermelden. In sommige situaties, bij klanten bijvoorbeeld, kun je heel goed vragen om door het gebouw waar je ontvangen wordt een korte rondleiding te mogen hebben.
2. Begin je inhoudelijke betoog altijd langs de volgende opbouw:
 - Waar wil ik het over hebben (*onderwerp*)
 - Waarom is dit een belangrijk onderwerp (*urgentie* bouwen)
 - wat gaat er momenteel te vaak en onnodig mis
 - wat is er te winnen als we
 - wat hebben klanten hierover gezegd
 - hoe reageren collega’s in de organisatie
 - Wat zou er kunnen (voordelen, kansen, mogelijkheden) als we er een goede *diagnose* over hebben
 - Hoe hangen dingen samen

- Wat gaat er vaak onnodig mis in de keten over de afdelingen heen en hoe zou dat anders kunnen
 - Waarom gebeurt dat nu niet vanzelf en hoe komt dat
 - Wie is daarbij cruciaal
 - Bedenk voor je zelf “welke relatief kleine ingreep in het werkproces of in de organisatie”, tot het gewenste resultaat leidt; vertel directies en managers geen grote plannen en grote ingrepen want dat maakt ze al snel bang dat er ‘gedoe’ ontstaat. Kleine stapjes heel concreet maken is vaak beter, totdat de directie zelf met grotere voorstellen komt natuurlijk, dan omarm je die onmiddellijk.
3. Na een tijdje over *urgentie en diagnose*, stel je een paar vragen om goed in gesprek te komen
- Herkent u dit
 - Heeft u dit ook gehoord of zien gebeuren
 - Hoe belangrijk is dit voor u in het realiseren van uw doelstelling
 - ...etc...
4. Na een tijdje neem je de belangrijkste punten uit het gesprek en die vat je samen
- Ik vind het prettig te constateren dat we het over volgende punten kennelijk eens zijn
 - Ik hoor u eigenlijk zeggen dat
 - Heb ik het goed dat u vindt dat we hier iets mee moeten doen
 - Misschien hebben we dan nog geen oplossing maar wel een richting te pakken
 - Met een paar relatief kleine ingrepen lossen we heel veel op
5. Wacht daarna de reactie af en pak de draad daar op waar je denkt dat er ruimte zit voor (1) doorstoten – “push” of (2) doorvragen op weerstand en terughoudendheid en ga door met ‘build’, bouwen aan punten van overeenstemming.
- ‘Doorstoten – push’ betekent doorpakken op de gezamenlijke beleefde positieve energie in het gesprek. Probeer een conclusie te trekken waar de ander het mee eens is en beëindig dan direct het gesprek. Punt bereikt!
 - Definieer een concreet eerste actiepoint wanneer je wel overeenstemming hebt en spreek dat uit:
 - Dank voor uw tijd en gesprek, ik zal een eerste actie in gang zetten door het volgende te doen....
 - Ik maak dan een vervolgspraak zodra ik de afgesproken eerste stap heb uitgevoerd en koppel de resultaten graag even terug ...
 - Weerstand betekent meestal niet dat er sprake is van onwil, maar dat je gespreksonderwerp of je argumenten niet scherp genoeg zijn; de ander kan (nog) niet met je verhaal meekomen of ziet het nog niet op dezelfde manier of ziet obstakels waardoor hij/zij “nee” blijft zeggen.
 - Herhaling van hetgeen je gezegd hebt is geen goed vervolg, wel *doorvragen* naar *wat en waarom*....
 - Wat is er in mijn verhaal niet scherp genoeg om nu in actie komen?
 - Welke informatie ontbreekt, welke gevolgen kun je niet overzien?

- Welke andere aspecten kan ik nog nemen in het voorstel?
 - Welke doelstelling wordt in het project onvoldoende belicht?
 - Graag kom ik over dit onderwerp bij u terug met de volgende aanvullende informatie (noem de punten die je hiervoor gehoord hebt).
 - Laat het hierbij als je niet tot overeenstemming kunt komen.
6. De **emotie adresseren** als je merkt dat je gesprekspartner 'geraakt' is, 'vol passie zit over', 'zich nog niet gekend voelt', is vaak het lastigste om te doen. Omdat je aanvoelt dat dit een risico inhoudt voor de relatie. Je kunt jezelf kwetsbaar voelen, want stel dat je het verkeerde zegt of iets over het hoofd hebt gezien. Je kunt ook denken dat je de ander onnodig kwetsbaar maakt. Toch is het vaak de sleutel in een 'vastzittend gesprek'. De enige manier om dat te doen is door te benoemen wat je ziet. Of door een voorbeeld te geven wat er vaak gebeurt in een team als Doel is dat de ander zich herkent in wat je zegt en zich door jou begrepen voelt. *"Klopt het dat ik aan je merk dat deze situatie voor jou veel betekent ..? En dat het je raakt wat er nu gebeurt ..? Wil je me vertellen waarom dat zo is ...?"*

Naast de hiervoor beschreven gesprekstechniek voor een min of meer formele afspraak over een onderwerp, is het vaak goed een gelegenheid te creëren voor een meer informele setting. Een meer informele setting creëren werkt vaak nog beter om je onderwerp af te stemmen en zelfs om toestemming te verkrijgen. Dit zorgt ervoor dat de context van een gesprek volledig veranderd van een formele afspraak tot een informeel gesprek, maar met dezelfde uitwerking of hetzelfde resultaat.

De mensen die je wilt spreken zijn dan in het algemeen wat lossier en voelen zich gemakkelijker en minder strak in hun rol, waardoor het gesprek in een betere voedingsbodem valt.

Hoe zorg je voor een *informele setting* van je gesprek om dingen voor elkaar te krijgen?

Wat wij vaak doen bijvoorbeeld is:

- Op een borrel ... en je vraagt om even "uit de herrie" te lopen. *"Fijn dat ik je even zie ..."*.
- Je zegt tegen de persoon die je wilt spreken: *"zullen we samen even gaan lunchen..."*.
- Je loopt even bij iemand naar zijn/haar bureau of je loopt de betreffende kamer van je gesprekspartner binnen en zegt *"Heb je even, ik zou dit graag even met je willen delen of tegen je aan willen houden"*. Door de plotselinge gebeurtenis houd je het luchtig.
- Je kunt ook een collega betrekken die een goede persoonlijke band heeft met de ander.
- Gebruik humor. Dat houdt de situatie luchtig en dat vinden veel mensen prettig. Wees niet cynisch en gebruik geen "zwarte humor", zeker niet wanneer je mensen niet zo heel goed kent of in de hiërarchie, want dat wordt je vaak toch nagedragen.
- Ga met de belangrijke gesprekken bij voorkeur niet in een vergaderkamer zitten, maar zoek een informele plek op met veel daglicht of ga even naar buiten, of ga lunchen, of maak een boswandeling.

CONSTRUCTIEF BLIJVEN ALS JE EMOTIE VOELT.

Voor het constructief in gesprek blijven, terwijl je weet dat er verschil van inzicht is of terwijl je forse kritiek krijgt die je emotioneel raakt, zijn een aantal gesprekstechnieken.

Terwijl je in het gesprek zit of in je voorbereiding neem je volgende inzichten als vertrekpunt. Door deze je steeds opnieuw voor te houden, blijf je uit je emotionele reactie.

CONSTRUCTIEVE EN EMOTIE-REGULERENDE GEDACHTEN:

- (beetje) Vreemd, vind ik dit ..., maar mijn beeld van de situatie is naar alle waarschijnlijkheid onvolledig.
- Gelijk of ongelijk is niet interessant. Interessant is om de aannames van elkaar te begrijpen.
- Alleen door intenties vrijelijk te bediscussiëren, kunnen er nieuwe beelden en inzichten ontstaan, zowel bij mij als bij mijn gesprekspartner.
- Mijn (ons) gedrag leidt soms tot gewenst en soms tot ongewenst effect. Zie ik het verschil en begrijp ik de werking? Zeker wanneer er emotie in het spel is.
- De ander is vermoedelijk redelijk en heeft goede intenties. Mensen liggen niet dwars om dwars te zijn. Bijvoorbeeld: "De managers hier zijn op zich redelijk in het willen bereiken van meer concurrentiekracht, effectiviteit en vernieuwing".
- De ander heeft meestal andere informatie nodig en wil begrijpen wat mijn intenties zijn.



EMOTIE IS ALTIJD SNELLE DAN EEN MEER RATIONELE GEDACHTE.

Emoties over uitspraken die je raken, krijg je toch. Emoties zijn altijd sneller dan een "controleerende gedachte", maar je kunt deze emotie wel beheersen en kanaliseren door de bovengenoemde controleerende gedachten sneller te leren toepassen. Tel tot 3 of tot 10 en vervolgens pas je bovenstaande constructieve gedachten toe.

NEGATIEVE GEDACHTEN 'TERUG STAREN'.

Emoties in het moment duren vaak korter dan < 1 uur. Wanneer negatieve emoties blijvend aanwezig zijn voor langer dan een dag of voor dagen achtereen, leidt dit tot stemmingswisseling. Uiteindelijk bij langdurige perioden van negatieve stemmingen kan dit leiden tot chronische somberheid en pessimisme en daarna tot blijvende karakteraanpassing (na enkele jaren). Het temperament van de persoon wijzigt.

Negatieve gedachten 'terug-staren' en ombuigen:

- Negatieve gedachten ontstaan instant, zijn niet te voorkomen en kun je jezelf ook niet kwalijk nemen. Wees hierover mild naar jezelf.
- Negatieve gedachten kunnen een vlammetje zijn dat je hersenen overspoelt met volgende en volgende negativiteit. Bekijk zorgvuldig wat er achter deze gedachten zit. Waar komt het vandaan. Wat is eraan gerelateerd.
- Door 'terug te staren' en te onderzoeken, zal de gedachte relativeren en minder stevig zijn en geen 'veenbrand' ontwikkelen. Een flinke wandeling in de buitenlucht helpt hierbij.

Door over langere periodes (weken/maanden) intensief te oefenen met het herkennen van bepaalde negatieve emoties, kun je deze tijdig opsporen en in de kiem smoren.

LASTIG BESPREEKBAAR TE MAKEN ONDERWERPEN¹.

Onderwerpen die lastig bespreekbaar te maken zijn, kennen we allemaal. Omdat we de goede sfeer en samenwerking niet onnodig op spanning willen zetten, zeggen we het maar niet. Spreken we ons maar niet al te duidelijk uit. Dat kan in bepaalde situaties heel verstandig zijn. Een beetje fatsoen in de omgang met elkaar is prettig. Niet alles hoeft immers gezegd te worden om toch met elkaar te begrijpen wat er bedoeld wordt en aan de orde is.



Om je punt te maken en je impact te vergroten is het soms nodig om dit expliciet wél te doen. Nogal eens hebben mensen hier moeite mee omdat ze de gesprekstechniek niet beheersen. Daar komt bij dat mensen onderling bang zijn dat de inhoudelijke boodschap een persoonlijke interpretatie en afkeuring oplevert. Dat laatste gaat dan ten koste van de relatie en dat willen we in het algemeen vermijden.

Professionals met impact zijn in staat om lastige onderwerpen bespreekbaar te maken. Zij beheersen de techniek van het BENOEMEN. Deze gesprekstechniek lichten we hiertoe. Het is vrijwel altijd zo dat als een gesprek, bijeenkomst of zelfs een project niet goed loopt, je de zaken vlot kunt trekken door te benoemen wat er volgens jou *procesmatig* gebeurt. Wat je dan feitelijk doet is dat je van de inhoud overstapt naar het proces. Door te benoemen van wat er in het proces gebeurt en door het uitspreken van je persoonlijke intenties, kun je anderen vrijwel alles zeggen, zonder dat er vergrote spanning ontstaat. Juist het omgekeerde vindt dan plaats, de spanning loopt eruit.

VOORBEELDEN VAN AANLOOPZINNETJES OF ZINNEN TER OVERBRUGGING.

INTRODUCTIE:

Heb je een moment voor me, want ik wil graag iets met je bespreken in alle openheid en zorgvuldigheid. Graag zou ik je ...

... vertellen wat die vergadering gisteren met mij gedaan heeft

... openhartig willen delen hoe ik onze samenwerking ervaren heb de afgelopen weken ...

... mijn ideeën willen kenbaar maken over een geheel andere aanpak dan die jij voorstaat ...

... willen laten weten wat het effect van jouw gedrag op ons als groep is ...

Daarna volgt:

HET SCHEIDEN VAN DE RELATIE EN HET ZAKELIJKE ONDERWERP:

Ik vind dit wel een beetje lastig en heb erover na gedacht, omdat ik niet zou willen dat onze goede persoonlijke relatie onder spanning komt te staan. Ik waardeer onze relatie namelijk zeer, dat weet je en wil dat graag eerst en nadrukkelijk tegen je zeggen om dit te scheiden van hetgeen ik je zakelijk, in onze werkrelatie, wil vertellen. Dit heeft uitsluitend als doel om je te spiegelen en niet om te oordelen. Of.. dit heeft als doel om er samen uit te komen en beter grip te hebben voor de situatie. <etc> Geef zo mogelijk een welgemeend compliment.

¹ Bron: Succesvolle managers realiseren, Gert Anbeek, Patrick Lybaert, Harry de Weerd, 2009

DAN VOLGEN EEN PAAR PROCESOPMERKINGEN:

Ik wil je graag ...

... toelichten waarom ik ... gedaan heb.

... in vertrouwen nemen over zaken die ik niet in het openbaar kan of wil zeggen ...

... helpen te in te zien dat ...

... in alle openheid een paar dingen zeggen omdat je daarmee persoonlijk je voordeel kunt doen... .

... in het belang van een zorgvuldig proces een paar dingen vooraf persoonlijk laten weten

Vervolgens kun je iemand vrijwel alles zeggen wat er te zeggen valt. Doe dit puntig en waar nodig met een relevant voorbeeld. Geef altijd aan wat jij ervaart van de ander. Hou de boodschap in eerste instantie bij jezelf en wat het met jou doet, en geef pas in tweede instantie feedback naar de ander. Zonodig aan te vullen met tips voor de ander hoe het ook had gekund. Houdt rekening met persoonlijkheidvoorkeuren (bijv MBTI types – zie kader).

Afsluitend is het van belang om:

DE CONCLUSIE EN VERVOLGSTAPPEN HELDER MET ELKAAR AF TE SPREKEN:

... Ik merk dat we dichter bij elkaar gekomen zijn, dat vind ik plezierig. Ik heb een veel beter inzicht in de verschillende standpunten van ons beiden gekregen.

... Ik stel vast dat wij het eens zijn dat en stel daarom voor om de volgende stappen uit te voeren.

... Ik hoop dat je er wat aan hebt en je er zelf je voordeel mee kunt doen door je gedrag aan te passen aan de situatie.

... Is het je helder wat er nu als vervolgstappen mogelijk is voor jou?

... Heb je mijn hulp of klankbord hiervoor nodig? Dan kun je me altijd bellen.

... Wil jij mij helpen met

... Kan ik je helpen met verdere stappen, dan kun je op me rekenen.

En als afsluiting:

Ik heb je dit in vertrouwen en met de beste intenties verteld. Ik heb zeer op prijs gesteld dat dit op deze manier kan. Ik vond het prettig dat je zo open naar me hebt willen luisteren.

*Extravert: Spreek levendig.
Introvert: Hou het kort en bondig en laat stiltes vallen om te overdenken.*

*Sensing: Maak het praktisch en concreet, voorbeelden van het wat en het hoe.
iNtuition: Plaats het in de context van het grotere geheel en schets de mogelijkheden.*

*Thinking: Breng punten logisch naar voren en toon eerlijkheid, billijkheid.
Feeling: Toon empathie, toon zorg voor de relatie en zeg wat het betekent voor de persoonlijke omgang met elkaar.*

Judging: Maak werkafspraken voor een direct vervolg in de komende dagen/weken.

Perceiving: Laat open hoe verder te gaan en geef ruimte om er later op terug te komen.

Tot besluit:

“EEN GOEDE PERSOONLIJKE RELATIE IS ALTIJD BELANGRIJKER

DAN HET WINNEN VAN HET INHOUDELIJKE DEBAT”.