

IN DE BOEKEN

WORD GESPREKSFLUISTERAAR EN TIL JE ORGANISATIE NAAR EEN HOGER PLAN!

DRIE KERNELEMENTEN VOOR GESPREKKEN VAN WAARDE

Ameike van der Ven

Wie kent niet de moedeloosheid na weer zo'n ellange vergadering waarin je vooral je eigen mail hebt doorgenomen op je telefoon? Of bij het zoveelste gesprek met een collega waarin je meer langs dan mét elkaar praat? Of weer een overleg zonder concrete uitkomsten. Kan dat niet anders? Ja, dat kan anders!

In ons boek *De Gespreksfluisteraar – Meer waarde van gesprekken in jouw organisatie* bespreken wij wat de waarde is van goede gesprekken; hoe medewerkers zich kunnen opwerpen als 'gespreksfluisteraar'; en wat zo'n fluisteraar concreet kan doen om gesprekken letterlijk waardevoller te maken.

Wat is de waarde van goede gesprekken?

Zonder gesprekken geen organisatie. Medeauteur Mark van Vuuren (hoofddocent Universiteit Twente) merkt in ons boek op dat 'organisaties iedere dag worden gevormd door de gesprekken die mensen met elkaar voeren, gebaseerd op de resultaten van de gesprekken van de dagen ervoor'. Dat is wat filosofisch, maar ook heel optimistisch. Het betekent namelijk dat je iedere dag opnieuw de kans krijgt de organisatie te vormen, aan te passen en te verbeteren. Maar wat is dan de invloed van een goed gesprek? Goede gesprekken zijn gesprekken die waarde hebben:

- Voor *individuele collega's* leveren goede gesprekken inspiratie en energie op. Goede gesprekken dragen bij aan werkplezier.
- Voor *groepen mensen* – teams bijvoorbeeld – leiden goede gesprekken tot krachtigere relaties, betere samenwerking, versterking van talent, grotere collegialiteit en collectief eigenaarschap voor activiteiten.

• Voor de *organisatie als geheel* (en die bestaat natuurlijk gewoon weer uit mensen) zorgen gesprekken dat besluitvorming soepel verloopt, dat veranderingen versnellen, dat relevante kennis slim wordt gebruikt en dat ambities sneller worden gerealiseerd. Simpelweg omdat in goede gesprekken mensen duidelijk wordt welke acties nodig zijn en mensen zich daar ook aan committeren.

Nieuwe rol in de organisatie: de gespreksfluisteraar

Iedereen in de organisatie is verantwoordelijk voor die goede gesprekken. Sommige mensen voelen zich echter meer dan gemiddeld verantwoordelijk voor gesprekken. Wij zien voor hen een rol weggelegd als 'gespreksfluisteraar', iemand die anderen helpt om hun gesprekken te verbeteren. Niet om hun rol over te nemen, maar om vanaf de zijlijn van het gesprek kennis, tips en handvatten in te 'fluisteren'. Deze rol past prima bij verandermanagers, directieleden en teammanagers, kwaliteitsmanagers, projectleiders, teamcoaches, HR-, communicatie- en organisatieadviseurs. Cruciaal: de ideale gespreksfluisteraar heeft kennis van, en inzicht in, hoe organisaties werken en wat mensen beweegt.

Hoe krijg je betere gesprekken?

Het verschil tussen een goed gesprek en een energievretend onproductief gesprek heeft alles te maken met het (al dan niet hebben) van aandacht voor de behoefte, het belang en de beleving (de 3 B's) van de gespreksdeelnemers. In het gesprek moet een gezamenlijk vertrekpunt worden gevonden, waarin iedereen zich gehoord en ge-

respecteerd voelt. Of gesprekspartners samen op het kruispunt van hun 3 B's uitkomen, hangt af van drie kernelementen:

1. *Handelen van het individu*: hoe stellen mensen zich in gesprekken op en hoe gedragen zij zich?
2. *Patronen tussen ons*: op welke vaste manieren reageren gespreksdeelnemers op elkaar?
3. *Koers en structuur van de organisatie*: zijn de gesprekken gekoppeld aan de doelen van de organisatie en is er een onderling verband tussen de gesprekken dat past bij de structuur van de organisatie?

Wil jij de gesprekken in jouw organisatie naar een hoger plan fluisteren? De 'grove' omschrijving in de onderstaande alinea's biedt je handvatten voor een snelle diagnose en tips om direct aan de slag te gaan.

Vastlopende gesprekken

Gesprekken lopen vast door vaardigheden en het handelen van mensen. Je komt mogelijk collega's tegen die zich te weinig bewust zijn van hun verantwoordelijkheid in gesprekken. Je ziet dat mensen in gesprekken onhandig of ongewenst gedrag vertonen, maar niet goed weten waarom ze dat doen. Dan is het een goed idee om te proberen het individueel handelen van mensen in je organisatie te versterken. Hoe je dat doet?

1. *Behoeft, beleving en belang* (de 3 B's). Houd rekening met je eigen 3 B's, maar ook met die van de ander. Zoek het gemeenschappelijke kruispunt op, waar jouw 3 B's die van de ander raken.
2. *Luister actief*. Luister niet om direct te kunnen reageren, maar probeer echt te doorgronden en te begrijpen wat de ander zegt (en niet zegt, maar wel laat zien). Ben jij een goede luisteraar? Ontdek jouw stijl via www.luistertest.com.

Ongewenste gesprekspatronen tussen mensen

In gesprekken sluipen patronen die ervoor zorgen dat de gesprekken niet productief, effectief en energiek zijn. Het 'knettert' steeds weer tussen bepaalde personen, vergaderingen zijn stroperig en uiterst voorspelbaar, en gesprekspartners irriteren zich. Mensen bedoelen het niet eens kwaad; ze bewandelen gewoon platgetreden paadjes. Probeer die ongewenste patronen in gesprekken te doorbreken. (1) Vraag mensen bijvoorbeeld na afloop van

een vergadering of bijeenkomst of ze het werkelijk met elkaar eens zijn, of slechts doen alsof. De Waardemeter is daar een nuttig hulpmiddel bij: vraag mensen waar zij denken dat zij zich op die meter bevinden, of waar 'het overleg' zich bevindt. Door de vraag te stellen, doorbreek je al het patroon! (2) Zijn in jouw overleg steeds dezelfde mensen aan het woord en blijven bepaalde mensen stil? Dan is de methodiek van Thinking Environment misschien wel een goede patroondoorbreker. In de werkvorm 'thinking round' krijgt iedereen de gelegenheid – om de beurt – zijn of haar input te geven, net zolang totdat er geen input meer is.

De koers is niet duidelijk en de samenhang tussen gesprekken ontbreekt

Gesprekken krijgen waarde voor organisaties door de koppeling met de koers van die organisatie en dus de samenhang tussen de gesprekken onderling. Is die koers niet echt scherp, dan klagen mensen erover dat er maar wat in het wilde weg wordt gebazeld. Is dat in jouw organisatie het geval? Dan biedt aandacht voor de koers en structuur van de organisatie een mooi handvat om daar verbetering in te brengen! In ons boek geven wij een aantal tips voor interventies die je meteen in praktijk kunt brengen. Maak bijvoorbeeld de koers letterlijk tot gesprekspartner door een lege plek aan de vergadertafel te reserveren voor 'De Koers van de Organisatie'. En als je merkt dat behoefte, beleving en belangen niet met elkaar stroken, stel dan een *verbindende vraag* ('Hoe kunnen we doel A bereiken en er tegelijkertijd voor zorgen dat ...').

—

Voor goede gesprekken in de organisatie is het belangrijk om aandacht te schenken aan alle drie de elementen – behoefte, belang en beleving – van de deelnemers aan het gesprek. Alles tegelijk aanpakken zal vaak onmogelijk zijn. Bedenk dat alle kleine beetjes helpen. Begin gewoon en fluister je organisatie naar gesprekken van waarde!

RECENSIE: DE GESPREKSFLUISTERAAR

Frank van Kuijk

DE GESPREKSFLUISTERAAR

ILSE VAN RAVENSTEIN, AMEIKE VAN DER VEN

EN MARK VAN VUUREN

INGENAAID, 286 BLZ,

1E DRUK, 2016, COMMOTION PUBLISHING

9789082579901

€ 39,95

***De Gespreksfluisteraar* is een praktisch werkboek voor het verbeteren van gesprekken in organisaties. Na het lezen van het boek zijn diverse handige tips en suggesties bijgebleven om gesprekken direct effectiever te maken.**

Op een speelse manier maken Van Ravenstein, Van der Ven en Van Vuuren duidelijk met welke interventies en beschouwingen medewerkers die de rol van ‘gespreksfluisteraar’ op zich nemen de voorbereiding, het verloop en de uitkomsten van gesprekken effectiever kunnen maken. Dat is ook wenselijk: de auteurs maken met diverse voorbeelden duidelijk dat op dit vlak de nodige winst valt te halen. Zij leggen helder uit welke patronen ervoor zorgen dat gesprekken, vergaderingen en andere overlegstructuren vaak niet het gewenste (eind-)resultaat hebben. Vaak komt dat doordat gesprekken niet goed worden voorbereid en gestructureerd. Een andere belangrijke oorzaak ligt in de perceptie van gesprekspartners over hetgeen er wordt gezegd – of juist niet wordt gezegd – in gesprekken.

Het boek is fris en creatief van opzet, onder andere door de samenhang in gekozen begrippen. Met een knipoog naar de chemische elementen waterstof, fosfor, kalium en germanium wordt een formule gepresenteerd die dient als metafoor voor gesprekken: $H + P + K \approx Ge2$. Ofwel: wanneer er tussen het individu (H), patronen tussen gesprekspartners (P) en de koers en structuur van

de organisatie (K) voldoende – lees meer – ‘chemie’ gaat ontstaan, neemt de waarde van gesprekken toe. Voortbordurend op de vier elementen in de formule worden op een speelse manier een duidelijke analyse, verbeteringssuggesties en praktische instrumenten aangeboden. Medewerkers in organisaties die in zichzelf een gespreksfluisteraar herkennen, kunnen direct aan de slag met dit instrumentarium.

De driedeling in elk hoofdstuk – Luister, Fluister, respectievelijk Spiek – geeft het boek een logische en mooie structuur. In Luister wordt een theoretische basis aangereikt voor het te behandelen onderwerp. In Fluister wordt steeds uitgelegd hoe de gespreksfluisteraar een gesprek effectiever kan doen verlopen door de gesprekspartners specifieke rollen en methoden aan de hand te doen. De hulpmiddelen in het onderdeel Spiek bieden nadere verdieping en tools om mee te oefenen.

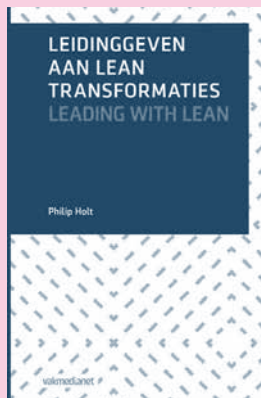
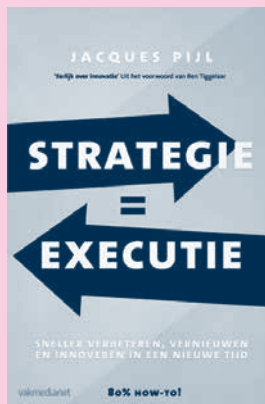
In het boek staat ook een beschouwing over het doorbreken van veel voorkomende gesprekspatronen. Wanneer wordt herkend hoe het komt dat een gesprek niet effectief verloopt, dan kunnen de in het boek beschreven richtingen en mogelijkheden voor het ‘in gesprek komen’ worden beproefd. Randvoorwaarde is daarbij wel dat men deze patronen herkent, bespreekt en uitspreekt.

Frank van Kuijk is Partner bij Deloitte, Voorzitter van RJ Werkgroep 645-woningcorporaties en Docent Auditing aan de UVT Tilburg.



NIEUWE BOEKEN

in samenwerking met managementboek.nl



STRATEGIE

STRATEGIE = EXECUTIE

JACQUES PIJL

GEBONDEN, 364 BLZ, 1E DRUK, 2016,
VAKMEDIANET

9789462761452

€ 39,50 OOK ALS E-BOOK € 31,50

Een strategie is net zo briljant als de manier waarop ze wordt uitgevoerd. Strategie-executie moet zowel exploitatie van het bestaande businessmodel als innovatie mogelijk maken. Het is een evenwichtskunst waarin harde kaders even belangrijk zijn als zacht verandermanagement. En het is net zo relevant voor professionals van gevestigde organisaties als voor ondernemers bij snelgroeiende startups. Dit 'how to'-boek gaat in op de succesfactoren en bouwstenen en biedt naast casuïstiek uitgewerkte aanpakken om mee aan de slag te gaan.

ORGANISATIE

LEIDINGGEVEN AAN LEAN TRANSFORMATIES

PHILIP HOLT

GEBONDEN, 228 BLZ, 1E DRUK, 2016,
VAKMEDIANET

9789462761384

€ 32,50 OOK ALS E-BOOK € 24,95

In dit boek legt Philip Holt (hoofd Operational Excellence, Accounting Operations bij Philips) uit wat zijn model van Lean Leiderschap inhoudt en hoe het kan worden toegepast. Hij legt uit waarom we in ons werk met niets anders genoegen mogen nemen dan met excellentie. Vanuit de methoden die de auteur laat zien kan een 'high performance'-organisatie worden opgezet. Het boek geeft instrumenten en inzichten voor elke leider met grote ambities.

MENSEN

SEMCO IN DE POLDER

ALLARD DROSTE

PAPERBACK, 192 BLZ, 2E DRUK, 2017,
BOOM UITGEVERS AMSTERDAM

9789024406876

€ 22,50

In dit boek wordt uitgelegd hoe ondernemer Allard Droste op geheel eigen wijze de onorthodoxe managementstijl van het Braziliaanse Semco een Hollands tintje geeft. Anders werken begint met een gedeelde droom, die het team beleeft alsof hij al is gerealiseerd. Weg met afdelingen, functieprofielen, beoordelingsgesprekken, werktijden of autorisatieschema's. Wat blijft is een open cultuur waarin ieder op eigen wijze tot zijn/haar recht kan komen. Het resultaat: meer werkplezier, extreem laag ziekteverzuim, geweldige teamspirit en fantastische langetermijnresultaten.

NIEUWE BOEKEN

in samenwerking met managementboek.nl



LEIDERSCHAP

HOE RAAK JE ZE KWIJT?

JOEP SCHRIJVERS

GEBONDEN, 204 BLZ, 1E DRUK, 2017,
SCRIPTUM

9789463190381

€ 19,95 OOK ALS E-BOOK € 9,99

Fraude, corruptie, machtsmisbruik en gesjoemel komen in de samenleving meer voor dan ons lief is. In zijn nieuwe boek richt Joep Schrijvers zijn pijlen op ontspoorde leiders en slechte managers die hun macht in de hoogste versneling misbruiken, maar hij spaart ook de volgers (medewerkers) niet. Slecht management is onethisch, falend, verkwistend en autoritair. De ontspoorde leider gaat niet voor de publieke zaak, het hoogste goed, maar voor zichzelf. Dit boek biedt handvatten om ontsporing in een vroegtijdig stadium te herkennen en er iets aan doen.

VERANDERING

VERANDEREN VAN MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIES

JAAP BOONSTRA, HANS VERMAAK,

YVONNE BURGER, ROB VAN ES E.A.

PAPERBACK, 240 BLZ, 1E DRUK, 2017,
BUSINESS CONTACT

9789047009993

€ 39,99 OOK ALS E-BOOK € 19,99

Veranderdeskundige Jaap Boonstra en zijn medeauteurs bieden in dit boek een nieuwe benadering voor het succesvol veranderen van maatschappelijke organisaties. Maatschappelijke organisaties zijn bijzonder; ze bewegen zich in grote maatschappelijke ontwikkelingen en proberen tegelijkertijd trouw te blijven aan hun uitgangspunten. Er zijn veel invloedrijke belanghebbenden en toch moet het belang van de klant, patiënt of leerling centraal blijven staan. Daarom is verande-

ring in deze organisaties lastig en spannend. Dit handboek beschrijft alle aspecten van de veranderproblematiek bij maatschappelijke organisaties en gaat in op uitgewerkte praktijkvoorbeelden van bekende maatschappelijke organisaties.