



Marco Buschman

VERBINDEND VERMOGEN

Vergroot je impact op
de ander, je team en
je organisatie



**Jubileum
uitgave**

*'Het boek Verbindend Vermogen is een ultieme aanrader
voor alle leidinggevendenden!'*

Remco Claassen, leiderschapsexpert, topspreker en bestsellerauteur

15 Het gesprek

Als je binnen de dagelijkse gesprekken alle stopwoorden, dooddoeners en herhalingen zou schrappen, hoeveel zou er dan nog overblijven?

– Serge de Ryck

Persoonlijke inleiding

Een klant vatte mijn stijl van werken samen met de metafoor: ‘Jij bent een fluwelen vuist.’ Hij waardeerde het fluweel. En hij waardeerde die vuist. Er zijn echter ook opdrachtgevers geweest waarbij mijn stijl niet zo aansloeg. Zo werkte ik eens met een managementteam waarbinnen veel verloop was. De directeur omschreef zichzelf als een echte teamspeler. In vergaderingen daarentegen merkte ik wat anders. Hij stelde weliswaar vragen, maar enkel om informatie te vergaren en daarmee zijn eigen beeld over de situatie te vormen. Van daaruit gaf hij directief aan wat de anderen moesten doen. Dat is toch niet echt het beeld dat ik voor me zie wanneer ik denk aan een teamspeler.

In een vergadering waar het gehele team bij aanwezig was, heb ik dit patroon benoemd. Hij voelde zich aangevallen en er ontstond een ongemakkelijke situatie die ongeveer tien minuten duurde. Daarna nam de vergadering weer zijn verdere beloop. Achteraf kreeg ik via de hr-manager te horen dat ik tot persona non grata was verklaard. Het was zowel een pijnlijk moment (ik wil graag met iedereen verbonden zijn en meerwaarde leveren), als een trots moment (ik leef in lijn met mijn kernwaarden) en een leermoment (gezien zijn karakter had ik het patroon beter in een een-op-eengesprek ter sprake kunnen brengen).

De manier waarop deze directeur gesprekken voerde is een voorbeeld van het

eerste van de vier gespreksniveaus. Toen ik hem daarmee confronteerde, zat ik zelf vast op niveau 2. Geen handige combinatie, zo zal blijken. Zeker omdat ik weet dat het voor het creëren van duurzame verbindingen goed is om je vooral op niveau 3 of 4 te bewegen. Benieuwd waar ik het over heb? Lees dan dit hoofdstuk.

Chit-chat

Het is maandagochtend en je loopt de vergaderruimte binnen:

- *Hoi Pieter, hoe was je weekend?*
- *Geweldig! En het jouwe?*
- *Ook goed, dank je wel. Wat staat er voor vandaag op de agenda?*

En het gesprek gaat verder over het werk.

Herkenbare situatie? Dit soort uitwisseling van beleefdheden wordt ook wel een chit-chatgesprek genoemd. Er wordt op basis van (ongeschreven) regels gecommuniceerd. In het voorbeeld hierboven zag je een ontmoetingsritueel, maar zo zijn er nog vele varianten. Op de vraag ‘Hoe gaat het met je’ komt bijvoorbeeld veelal het antwoord ‘Goed, dank je’. Maar wat zeg je als je je niet goed voelt? Bij chit-chatgesprekken houd je dit voor je, want het is not done om te zeggen wat je echt voelt. De vraag is ook: als je besluit dit wel te doen, zou de ander dat dan überhaupt horen? Hoeveel tijd en ruimte is er (of wordt er gemaakt) om dan te praten? Chit-chatgesprekken zijn functioneel voor het eerste contact en het maken van verbinding tussen mensen onderling. Voor het verdiepen van die verbinding zijn veelal andere gesprekken nodig.

Vier gespreksniveaus

Otto Scharmer (2009) onderkent vier niveaus waarop gesprekken kunnen plaatsvinden. De vier niveaus, respectievelijk downloaden, debat, dialoog en presencing, vergen dat je elkaar met steeds meer openheid benadert waardoor de diepgang in de verbinding toeneemt.

Niveau 1: Downloaden

Een voorbeeld van een gesprek op het eerste niveau is een overleg waarbij gerichte vragen worden gesteld om informatie te achterhalen. Denk aan de projectmanager die wil weten of het project op schema ligt. Hij stelt vragen over de voortgang waaruit blijkt dat hij alleen geïnteresseerd is in het antwoord en geen tegengeluid of andere zaken wil horen. Zijn intentie is om een eigen beeld te vormen, gebaseerd op de antwoorden en zijn ervaring uit het verleden (waar hij sterk aan hecht), en van daaruit beslissingen te maken en opdrachten te geven.

Tijdens het downloadgesprek ontstaat een vraag-antwoordspel – nog net geen ondervraging – dat meestal een negatieve impact heeft op de verbinding. Dit leidt over het algemeen tot minder openheid en transparantie in de antwoorden. Hoe groter de kloof tussen wat er in het gesprek wordt gezegd ('We liggen op schema') en de werkelijkheid ('We krijgen het probleem niet opgelost'), des te groter de kans is dat verkeerde keuzes worden gemaakt.

Niveau 2: Debat

Dan is er het tweede gespreksniveau: het debat. Op dit niveau zeggen de deelnemers aan het gesprek openlijk wat ze voelen en denken, in plaats van zich te schikken naar de heersende opvatting van de ander. Afwijkende standpunten zijn mogelijk. Sterker nog, het wordt aangemoedigd deze te hebben en te uiten, omdat je daarmee de ander wellicht van je betere idee kunt overtuigen.

Dit tweede niveau kan ook een schaduwzijde hebben, als je eigen inzichten zo belangrijk voor je zijn dat je er helemaal niet van af wilt wijken. In plaats van een echt open en eerlijk gesprek ontstaat er dan een debat met ingegraven stellingen. Het doel van het debat wordt om je gelijk te halen. Je luistert alleen naar waar het verhaal van de ander niet klopt, naar waar de gaten zitten in zijn redenering, zodat je deze onderuit kunt halen. Er ontstaat een gevecht waarbij retorische trucs worden uitgehaald. In plaats van hard op de bal, wordt er hard op de man gespeeld. Er blijven een winnaar en een verliezer over, de relatie verhardt en op termijn is deze niet langer houdbaar.

Niveau 3: Dialoog

Het derde gespreksniveau is dat van de dialoog. Er zijn wederom verschillende standpunten. Echter, op dit niveau is het de intentie van de deelnemers aan het gesprek om de ander echt te begrijpen. Je probeert niet langer de tegengestelde mening te verslaan, maar je luistert empathisch en met oprechte belangstelling. Hierdoor krijg je nieuwe inzichten. De volgende stap bij een dialoog is dat je blijft bekijken hoe deze nieuwe inzichten inwerken op jouw standpunt. Je kijkt op dit derde niveau als het ware door de ogen van de ander, in plaats van je ingenomen standpunt hardnekkig te blijven verdedigen met argumenten (niveau 2). Een gedachte die bij dit niveau hoort is: dat je een andere manier van denken of een andere mening hebt, wil nog niet zeggen dat je lastig bent of ongelijk hebt.

Wie niet gewend is om een echte dialoog aan te gaan (niveau 3), kan behoorlijk wat moeite hebben met de overgang van niveau 2 naar niveau 3. Een dialoog vereist dat je echt onbevooroordeeld wilt luisteren naar de ander. Jullie moeten daarvoor allebei bereid zijn tijdelijk je eigen waarheid los te laten en te zoeken naar wat er aan waarheid schuilgaat in wat de ander zegt. Je geeft de ander daarmee erkenning voor zijn gedachten en mening (wat overigens niet betekent dat je de ander gelijk geeft). Als je elkaars standpunten kent, de rationale erachter, de drijfveren die eronder schuil gaan, de oude pijn, de belangen, de motieven, et cetera, kun je op zoek gaan naar de overeenkomsten. Deze kun je samen benoemen en parkeren. Aansluitend kijk je waar de verschillen zitten en wat deze verschillen betekenen. Je gaat samen op zoek naar oplossingen.

Dat tijdelijk loslaten van je eigen gedachten en overtuigingen kan als verlies voelen van je eigen positie. Zeker als je met de ander in een conflict zit, is deze overstap lastig te maken. In de praktijk zie ik dat mensen vast komen te zitten in de redenering: eerst moet de ander mij erkennen, daarna wil ik pas naar hem luisteren. Hoe begrijpelijk deze emotionele reactie ook is: als je uit het conflict wilt komen, is het nodig dat jij of de ander deze hang naar erkenning loslaat en de overstap maakt naar niveau 3. Mocht jullie dit geen van beiden lukken, dan bestaat de kans dat het conflict onopgelost blijft en jullie beiden als verliezer uit elkaar gaan.

Een basisprincipe voor het ontstaan van een dialoog is dat jij en je gesprekspartner beiden de bereidheid hebben om elkaar vragen te stellen en onbevooroordeeld naar de antwoorden te luisteren. Als dit basisprincipe gedurende een langere periode afwezig is binnen een werk- of privérelatie, wat verwacht je dat daar dan de impact van is? Een mogelijk antwoord wordt bezongen door Beyoncé met het lied 'Listen' uit de prachtige film *Dreamgirls*. Hoe onbevooroordeeld luister jij naar de ander?

<https://www.youtube.com/watch?v=zZloNWLrn1I>



Niveau 4: Presencing

Tot slot is er het vierde gespreksniveau: presencing. Op dit niveau worden de eigen meningen en de eigen reflecties volledig losgelaten. Het gesprek gaat over wat de groep belangrijk vindt, zonder dat het onderwerp expliciet benoemd hoeft te worden. Er ontstaat een gevoel van een unieke en diepe verbondenheid tussen jou en je gesprekspartners, waardoor je in staat bent de werkelijkheid volledig los te laten. De intentie is om vanuit de verbinding en het open gesprek met elkaar nieuwe inzichten te creëren.

Relaties en groepen kunnen sneller naar dit gespreksniveau terugkeren, naarmate ze het vaker hebben ervaren. Het werkt hetzelfde als de band met goede vrienden. Ook al heb je iemand jaren niet gezien, zodra je elkaar weer tegenkomt, klikt het direct en is die speciale band er weer.

OEFENING

Hoera, een conflict!

Het hebben van conflicten is iets om te vieren: het conflict is een indicatie van betrokkenheid. Het geeft aan dat iemand in je werk- of privérelatie bereid is een standpunt in te nemen. Blijkbaar is het betreffende onderwerp belangrijk genoeg om voor te strijden. Als je vervolgens in gesprek gaat om tot een oplossing te komen, verhoog je het gespreksniveau waarop – en lees ook: de intentie waarmee – jullie met elkaar praten en daarmee de kans op een positief resultaat. Hoe jullie dit proces van conflict tot oplossing doorlopen, draagt bij aan het opbouwen van een duurzame relatie.

Met wie heb jij momenteel een conflict? Kijk eens op welk gespreksniveau jij (dus niet de ander) het gesprek hierover voert. Hoe zou het gesprek eruit zien als jij op een volgend niveau in gesprek was? Kom in actie en stap over de emotionele blokkade heen die je vasthoudt in het huidige niveau.

Laten we stoppen met praten en voortaan gesprekken voeren.

Over COURIUS: Specialisten in de menskant van veranderen

Aan de slag met *Verbindend Vermogen*

Het lezen van dit boek heeft je hoogstwaarschijnlijk aan het denken gezet over wat verbindend vermogen voor jou betekent. Je bent bevestigd in je verbindende kwaliteiten, je hebt nieuwe inzichten verkregen en je bent aan de slag gegaan met het (door)ontwikkelen ervan. Daarmee draag je bij aan het creëren van duurzame samenwerking binnen de teams en de organisatie waarvoor je werkt. En dat leidt tot krachtige resultaten. Deze ontwikkeling van jezelf, je team en je organisatie is een continu proces van nieuwsgierig zijn, inspireren, reflecteren, experimenteren, falen, herstellen, doelen halen en successen vieren. COURIUS ondersteunt je daar graag bij.

Gepassioneerd team

We zijn specialisten in de menskant van veranderen. Ons team bestaat uit enthousiaste en gemotiveerde mensen met passie voor hun vak. Wij hebben vele jaren praktijkervaring als managers, adviseurs, trainers, executive coaches en teamcoaches. Wij hebben de kennis en expertise om jou, je team en je organisatie optimaal te ondersteunen.

Impact door ervaringsgerichte aanpak

Al doende leert men, en al lerende doet men. Bij het ontwerpen en uitvoeren van onze interventies werken we mee in de praktijk door jouw uitdagingen voorop te zetten. Ervaringsgericht leren is dus onze standaard, maar ieder mens heeft een

eigen leerstijl, daarom wisselen we af in leervormen en werkwijzen. Dat betekent dat we werken in het hier en nu en we je laten ervaren waar het over gaat. Dat doen we met als uitgangspunt dat het bij de effectiviteit van gedrag nooit om 'goed' of 'fout' gaat, maar om het effect van het gedrag op de ander. Daarbij leveren we confronterende maar tegelijkertijd respectvolle feedback. Zo kan jij, en kunnen ook je team en je organisatie veranderen ... en groeien.

Wat mogen wij voor je betekenen?

COURIUS heeft een uitgebreid aanbod op het gebied van leiderschapstrajecten, masterclasses, trainingen, executive coaching, teamcoaching en consultancy. Ook verzorgen wij interactieve lezingen bij klanten en tijdens congressen. Bel ons op 0412-752633, of mail naar info@courius.com. Kijk ook op de website www.courius.com om te ontdekken wat wij voor jou kunnen betekenen. Tot ziens!