

Ik jij wij-aanpak

Dè methode voor succesvol overleg

Johan de Kleuver



Download free books at

bookboon.com

Johan de Kleuver

Ik jij wij-aanpak

Dè methode voor succesvol overleg

Ik jij wij-aanpak

Ik jij wij-aanpak

© 2011 Johan De Kleuver & Ventus Publishing ApS

ISBN 978-87-7681-746-6

Contents

	Over Innova	5
	Inleiding	7
1	Hoe het probleem ontstaat	9
2	De ‘ik jij wij-aanpak’	10
2.1	Stap 1. Formuleer eerst het gezamenlijke doel.	10
2.2	Stap 2. Ik: wat zijn mijn ideeën om het doel te bereiken.	11
2.3	Stap 3. Jij: wat zijn jouw ideeën om het doel te bereiken.	11
2.4	Stap 4. Wij: inventariseren van overeenkomsten en verschillen. Waarderen van verschillen.	11
2.5	Stap 5. Maken van keuzes en afspraken.	12
3	Verdieping en voorbeelden bij de vijf stappen	14
3.1	Stap 1. Formuleer eerst het gezamenlijke doel.	14
3.2	Stap 2. Ik: mijn ideeën om het doel te bereiken.	17
3.3	Stap 3. Jij: jouw ideeën om het doel te bereiken.	23
3.4	Stap 4. Wij: inventariseren van overeenkomsten en verschillen. Waarderen en integreren van verschillen.	26
3.5	Stap 5. Maken van keuzes en afspraken.	30
3.6	Volgorde: eerst ‘Ik’ of eerst ‘Jij’	32
3.7	Hoe deze werkwijze voorstellen aan de ander	32
4	Invloed van hiërarchische rolverhouding	33
4.1	Ik = bovengeschikt	33
4.2	Ik = nevenschikt	38
4.3	Ik = ondergeschikt	40
5	Gebruik bij groepsoverleg	45
5.1	Activeren van complementariteit	45
5.2	Activeren van creativiteit	49
5.3	Activeren van draagvlak	50
6	Tot een gemeenschappelijk doel komen	52
6.1	Een “rondje langs de velden”	53
6.2	Selecteren van hete thema’s	54
6.3	Balans in geven en ontvangen	55
	Tot slot	56
	Dankwoord	57
	Noten (Endnotes)	58

Over Innova

Innova Consultancy BV - Partners in Change

Innova analyseert waar en waarom processen vastlopen en hoe verandering een beweging in de goede richting kan brengen. Samen met de opdrachtgever wordt bepaald wat er nodig is om eerder geformuleerde doelstellingen te realiseren. Die samenwerking vindt Innova essentieel. Wij noemen ons niet voor niets 'partners in change'. De nieuwe koers wordt in onderling overleg bepaald. Dus géén blauwdruk van onze kant, maar een stimulerend tweerichtingsverkeer om te komen tot nieuwe, passende oplossingen.

Onderzoek

Je wilt in het kader van een veranderingstraject van A naar B. Maar wat is A? En hoe ziet B er eigenlijk uit? In het ene geval is er sprake van problemen en zorgen. In het andere van lonkende perspectieven en groot enthousiasme. Aansluitend wordt samen met de opdrachtgever het vertrekpunt gedefinieerd en wordt afgesproken welke kant men op wil. En hoe de route van A naar B zal moeten lopen.

Organisatie ontwikkeling

Het doorbreken van de weerbarstige werkelijkheid vereist een geheel eigen, niet altijd voor de hand liggende aanpak. De houdbaarheid van veranderingen speelt wat dat betreft een doorslaggevende rol. Daarom wil Innova naast de openlijke en formele aspecten van een organisatie ook de diepte doorgronden. Die werkwijze kan leiden tot nieuwe gezichtspunten op het gebied van sturing en draagvlak. Ook verduidelijkt het waar denken en doen sluipenderwijs in onbalans zijn geraakt.

Ontwikkeltrajecten

Innova maakt inzichtelijk wat er gedragsmatig mogelijk en nodig is om doelen te halen, benoemt blokkades en biedt zowel individueel als collectief ondersteuning. Met een mix van coaching, intervisie en het versterken van vaardigheden door training en simulaties.

Waar mogelijk benutten wij de werksituatie als léersituatie. Dat is per slot van rekening de plaats waar het geleerde moet renderen. Daarnaast werkt Innova regelmatig met de zogenoemde video interactie analysemethode. Deelnemers leggen daarbij met een videocamera zelf hun praktijkervaringen vast ten behoeve van het leren.

Investeren in het ontwikkelen of versterken van vaardigheden moet in de optiek van Innova leiden tot een meetbaar rendement. We maken daarover steeds vaker resultaatgebonden afspraken met opdrachtgevers op het terrein van gedrag en op bedrijfsindicatoren.

Opdrachtgevers

Arrondissementsrechtbanken en gerechtshoven

Computer Sciences Corporation (CSC)

Horwath, de Zeeuw & de Keizer

Grimbergen 'Constructive Partnership'

Hollandsche Beton Groep (HBG)

Ministerie van Justitie

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Ministerie van Verkeer en Waterstaat

Railverkeersleiding

Resolution Performance Products

RVS-verzekeringen

Rotterdams Havenbedrijf

Synergie (ICT-consultancy van Getronics)

TNT Worldwide Express

Energiebedrijf

Friesland Bank

Deloitte Heineken

Hoogovens / Corus

Kenteq

KLM

Microsoft

NS-Poort

NS-Reizigers

ProRail

Shell

Spirit!

Wielandt & Partners

INNOVA

P A R T N E R S I N C H A N G E

Lavendelstraat 60, 2034 MJ Haarlem

023 - 5400384

j.dekleuver@innova.nl

www.innova.nl

ikjijwijaanpak.wordpress.com

www.pumbo.nl/boek/ikjijwijaanpak

Download boeken op Bookboon.com

Inleiding

Elke dag zijn overal mensen aan het vergaderen en overleggen. In de meeste gevallen schuiven we als deelnemer aan met constructieve bedoelingen. We willen een bijdrage leveren. We hebben ideeën en willen die delen. En we snappen dat je niet altijd helemaal je zin krijgt.

Waarom verlopen veel vormen van overleg dan toch teleurstellend? Waardoor loopt er vaak meer energie weg dan dat je ontvangt? Dit boek is bedoeld voor al die mensen die zich na afloop van een overleg afvragen waarom die ander toch zo moeilijk deed. Waarom was je leidinggevende niet blij met het initiatief wat je vertoonde? Waarom toch al dat ‘ja-maren’ van onze gesprekspartners.

Met de ik jij wij-aanpak zullen een aantal problemen binnen overleg bijna ‘vanzelf’ verdwijnen. Het probleem dat je je niet gehoord voelt, het gevoel dat je niet sterk genoeg bent in beïnvloeden van anderen, de ervaring dat overleg nogal eens eindigt in ‘armpje drukken’ en machtsstrijd.

In menselijke communicatie spelen een aantal wetmatigheden. Zodra je die wetmatigheden herkent kan je ermee leren spelen. Maar het is zoals Cruijff zegt: “Je snapt het pas als je het ziet.” Dan komt het voeren van effectief overleg binnen handbereik.

De hierna beschreven aanpak is bruikbaar in alle situaties waarbij open en constructief overleg verwacht kan worden. Dat is gelukkig heel vaak het geval. Maar er zijn ook situaties waarbij er sprake is van (grote) belangentegenstellingen die het formuleren van gemeenschappelijke doelen blokkeren. Daar passen strategieën bij die gebaseerd zijn op onderhandelen. Dat valt buiten de scope van dit boekje.

De voorgestelde aanpak is gebaseerd op open en respectvol omgaan met elkaar als partners met een gedeelde missie of opdracht. Bij het samenwerken draait het om het realiseren van gemeenschappelijke doelen. Winst betekent winst voor iedereen die eraan heeft meegewerkt. De verhouding van een gescheiden 'ik' en 'jij' wordt getransformeerd tot een productief 'wij'. Vandaar dat de naam van deze benadering voor de hand ligt: de 'ik jij wij- aanpak'.

In hoofdstuk 1 wordt kort aangegeven waarom overleg zelfs in gunstige omstandigheden toch nogal eens mislukt. In hoofdstuk 2 wordt de basis van de 'ik jij wij-aanpak' toegelicht. Daarna volgt in hoofdstuk 3 een verdiepingsslag rond de verschillende stappen met voorbeelden uit de praktijk.

In hoofdstuk 4 gaat het over de invloed van de verschillende rolverhoudingen die kunnen bestaan tussen 'ik' en 'jij'. 'Ik' kan de leidinggevende zijn (bovengeschikte verhouding), 'ik' kan een collega zijn (nevengeschikte verhouding) of 'ik' kan een medewerker zijn (ondergeschikte verhouding). Dat heeft invloed op de uitvoering van de ik jij wij-aanpak.

In het vijfde hoofdstuk komt aan de orde hoe de aanpak benut kan worden binnen teamoverleg.

In de aanpak is het formuleren van een gemeenschappelijk doel van cruciaal belang. Maar soms is dat meteen al een eerste hobbel die moet worden overwonnen. In hoofdstuk 6 volgen aanknopingspunten om zo'n hobbel te nemen.

De 'ik jij wij-aanpak' is ontwikkeld op basis enkele honderden videoanalyses van diverse vormen van overleg in heel verschillende contexten. Zowel hoog binnen organisaties in beleidsomgevingen alsook binnen vormen van operationeel overleg. Zowel bij ministeries als bij profitorganisaties. Steeds weer zijn dezelfde mechanismen zichtbaar. Heel veel plezier bij het leren regisseren van deze processen.

1 Hoe het probleem ontstaat

Hans en Karen zijn collega's die elkaar wel mogen, ze treffen elkaar voor overleg. Hans neemt het initiatief en begint met een schets van een probleem dat moet worden opgelost. Hij geeft ook aan wat hij denkt dat er zou moeten gebeuren. Karen luistert en zegt: "Klinkt op zich wel goed, maar ik hoor je heel weinig over de financiële consequenties." Hans: "Zolang je geen beeld hebt hoe je het zou willen oplossen heeft praten over geld niet zoveel zin." Karen: "Dat zie ik toch anders, geld is volgens mij een randvoorwaarde voordat je gaat nadenken, anders wordt plannen maken snel luchtfietsen." Hans: "Ik ben aan het luchtfietsen?"

Hans en Karen mogen elkaar wel. In principe vertrouwen ze elkaar. En toch kan de interactie snel uit de bocht vliegen. Op basis daarvan kan er wantrouwen ontstaan: hoe kijk jij eigenlijk naar mij? Zie jij mij aan voor een luchtfietsen?

Mensen voeren over het algemeen overleg met een duidelijke aanleiding. De basisdynamiek die vaak ontstaat is dat iemand het voortouw neemt en een aftrap geeft. Die aftrap is normaal gesproken werkinhoudelijk van karakter. Het onderwerp waarover moet worden overlegd wordt genoemd. En daarna komt iemand met een eerste schets, idee of voorstel. Deze actie roept tamelijk vaak een automatische reactie op. Hoe ziet die reactie eruit?

Het automatisme schuilt erin dat mensen geneigd zijn om datgene te verwoorden wat ze anders zien, of waar ze het niet mee eens zijn. Het verschil overheerst in het algemeen dus in de reactie. Wat is daarvan de logica?

Ook al ben je het voor 80% met iemand eens, toch zal je geneigd zijn om eerst datgene te verwoorden wat je anders ziet. Dat zit vóór in je hersenen. Je luistert naar iemand en vergelijkt wat hij zegt met je eigen opvattingen. Verschillen nemen een grotere plek in dan het feit dat je het over 80% eens bent, dat prikkelt onze hersenen nl. niet. Verschil van inzicht prikkelt wel. Dus dat komt er (als eerste) uit. Dit heeft uiteraard grote consequenties voor samenwerking. De ander kan niet in jouw 'black box' zien dat je het voor 80% met hem eens bent. Je begint met het verschil. De ander denkt: hij is het niet met me eens. De uitwisseling gaat zich (zonder zicht op de mate van overeenkomst) vervolgens toespitsen op de verschillen. Het 'ja-maar-gesprek' is geboren.

Geen reactie geven, of wachten is geen goed alternatief. Als je geen reactie geeft geldt: wie zwijgt stemt toe. Als je later in het overleg opeens met bezwaren komt is de ander verbaasd. Als je in het begin niets zegt wekt dat immers de indruk dat je ermee eens bent. Vandaar dat mensen geneigd zijn om al in het begin van een overleg te komen met de verschillen en met datgene waar ze niet mee eens zijn.

De 'ik jij wij-aanpak' voorkomt het optreden van dit soort automatismen en biedt een weg om tot constructief overleg te komen waarbij de kans op succes vergroot wordt. Bij de aftrap van het overleg worden de stappen waarlangs het overleg gevoerd wordt geïntroduceerd. De volgorde van spreken en luisteren, en van het inventariseren van verschillen en overeenkomsten krijgt een duidelijke plek binnen het overleg.

In het volgende hoofdstuk worden de vijf stappen van de ik jij wij-aanpak in hoofdlijnen toegelicht. Daarna volgen per stap de verdiepingsslagen.

2 De 'ik jij wij-aanpak'

In de 'ik jij wij-aanpak' doorlopen de gesprekspartners een aantal stappen binnen het overleg. Deze worden hier kort toegelicht.

1. Formuleer eerst het gezamenlijke doel.
2. Ik: wat zijn mijn ideeën om het doel te bereiken.
3. Jij: wat zijn jouw ideeën om het doel te bereiken.
4. Wij: inventariseren van overeenkomsten en verschillen. Waarderen van verschillen.
5. Maken van keuzes en afspraken.

2.1 Stap 1. Formuleer eerst het gezamenlijke doel.



Formuleer wat het doel van het overleg is. Beantwoord de vraag: wat moet er aan het eind van het overleg bereikt zijn? Wat is het gewenste resultaat? Check of de ander eveneens dit doel heeft. Zo ja, dan is er sprake van een echt gemeenschappelijk doel.

[bookboon.com](https://www.bookboon.com)

Join our sales team! We are a dynamic global business experiencing rapid growth

Are you looking for a new challenging position that requires self-motivation and allows you to work independently?

Bookboon is the world's largest eBook publisher with a very strong presence in Netherlands.

Established in 1988, Bookboon is currently operating in more than 30 countries.

We have an impressive client base of over 100 major accounts. Bookboon is looking for dedicated sales people in Netherlands to be part of our ongoing success.

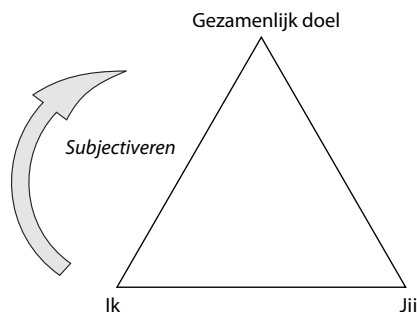
As a part of our worldwide sales team, you will be rewarded with a competitive sales and target structure and uncapped earning potential. We are looking for sales people with experience in selling solutions towards CEOs, HR, Marketing or sales departments.

Please send your CV to jobs@bookboon.com

[Apply Now!](#)

2.2 Stap 2. Ik: wat zijn mijn ideeën om het doel te bereiken.

Ik leg mijn kaarten op tafel. Het beste wat ik in huis heb geef ik om het doel te bereiken. Ik deel mijn visie en ideeën. Ik kan ook aangeven waar mijn beperkingen en twijfels zitten. Ik communiceer hierbij gericht op het te bereiken *doel* en ben *niet* primair gericht op beïnvloeding van de ander.

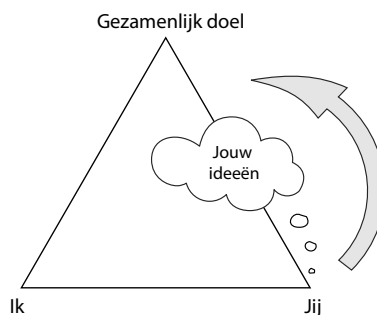


In de 'ik jij wij-aanpak' betekent het communiceren richting het doel in feite: het vrij maken van de positie van de ander. De ander krijgt van mij de vrijheid om van alles te vinden van wat ik zeg.

Ik zorg ook voor vrijheid voor de ander doordat ik subjectieveer bij verwoording van mijn ideeën. Ik zeg bijvoorbeeld: "Volgens mij kan het beste...", "Ik denk dat we...", "Zoals ik het zie is het...". Op deze manier wordt het voor de ander makkelijker om naar mij te luisteren. Hij wordt niet geprikkeld om meteen te reageren.

2.3 Stap 3. Jij: wat zijn jouw ideeën om het doel te bereiken.

Nu is de beurt aan de ander. Dat betekent het laten vallen van de eigen agenda of voorkeur. Het gaat er nu om dat de ander zijn verhaal kan doen en dat jij je inspant om hem goed te begrijpen. Belangrijk bij het schakelmoment is het stellen van de vraag: "Wat zijn jouw ideeën om het doel te bereiken?" Die vraag activeert opnieuw de richting van de doelstelling.



2.4 Stap 4. Wij: inventariseren van overeenkomsten en verschillen. Waarderen van verschillen.

In deze vierde stap worden eerst de overeenkomsten geïnventariseerd. Door de overeenkomsten te benoemen en niet alleen gesprekstijd te wijden aan verschillen ontstaat de ervaring van "we staan op gemeenschappelijke grond". Het geeft ook een gevoel van proportionaliteit: wat is de verhouding tussen overeenkomsten en verschillen. Vaak behoren de overeenkomsten tot de vanzelfsprekendheden binnen de samenwerking waardoor die niet meer zo nadrukkelijk ervaren worden - en daardoor aan bindende kracht verliezen. Dat waar men het samen over eens is kan vaak goed uitgewerkt worden naar verdere concretisering en afspraken.

Nu kunnen verschillen onder het vergrootglas gelegd worden. Primair is de doelstelling: hoe kunnen we profiteren van de verschillen. Als we zeggen 'twee weten meer dan één', dan komt het er nu op aan om de meerwaarde van verschillende perspectieven en inbreng te verzilveren. Veel mensen onderschrijven dat complementariteit gewenst en profijtelijk is binnen samenwerking. Maar vaak ontbreekt het aan een manier en aan vaardigheden om die complementariteit goed te laten renderen. Met de voorgestelde werkwijze worden in het overleg puntsgewijs de verschillen doorgenomen en achtergronden verdiept. Vragen die helpen om verschillen uit te diepen zijn bijvoorbeeld:

“Wat maakt dat je daar weinig van verwacht?”

“Je klinkt zo stellig, waar is die overtuiging op gebaseerd?”

“Heb je al eerder zoiets meegemaakt?”

“Wat is de reden dat je hier zo op hamert?”

“Kan je me vertellen waar je twijfel in zit?”

2.5 Stap 5. Maken van keuzes en afspraken.

Op basis van de voorgaande stappen is het nu mogelijk om het overleg af te ronden. De keuzes die gemaakt zijn worden vastgesteld en vastgelegd. Afspraken worden in deze stap verder uitgebouwd tot het gewenste SMART-niveau.

Werkt deze aanpak altijd?

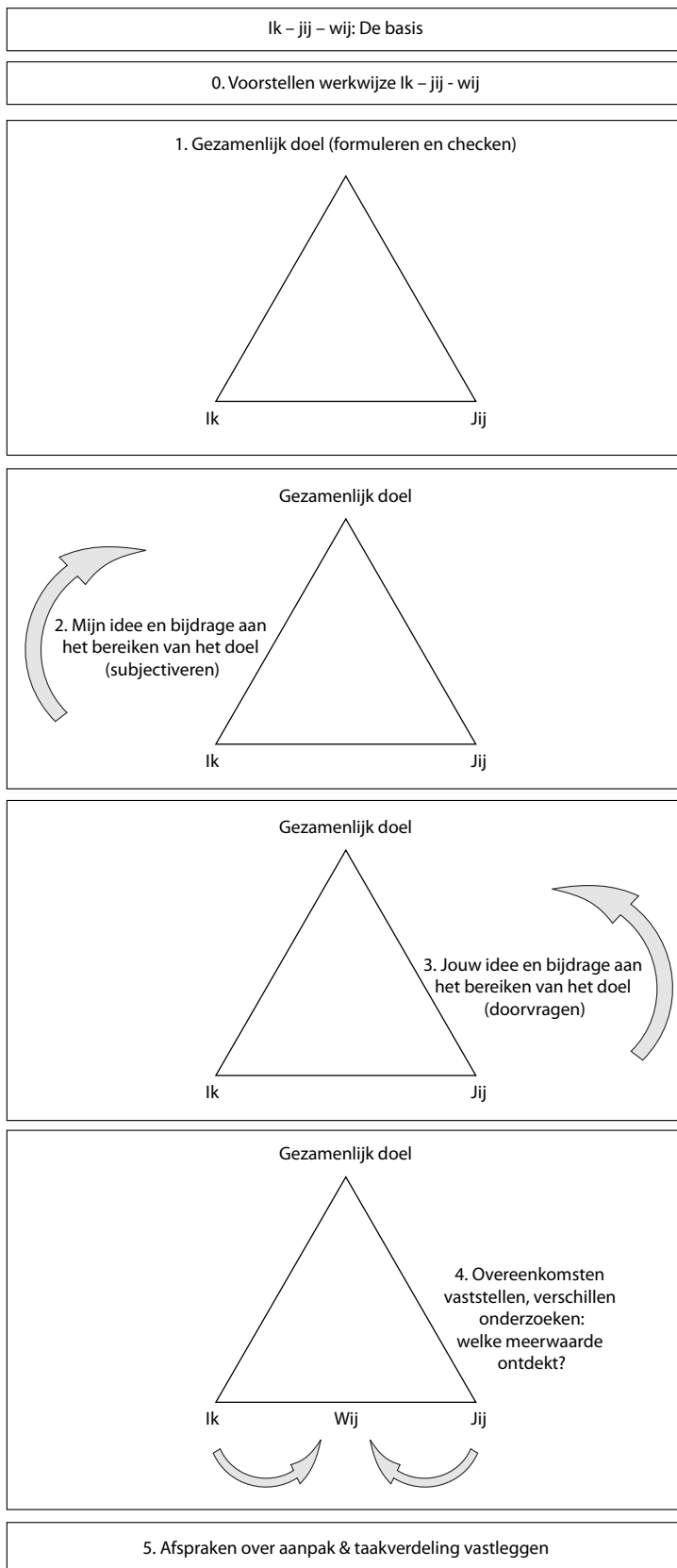
De praktijkervaring leert dat deze aanpak zeer geschikt is voor allerlei overlegsituaties binnen tamelijk normale werkverhoudingen. Voor veel mensen valt het merendeel van de overlegsituaties in deze categorie. De aanpak is open en respectvol. Als jij je zo gedraagt in het gesprek roept dat (in de meeste gevallen) spiegelgedrag op bij de ander.

De ander zal je gedrag echter *niet* overnemen...

- als de relatie in het verleden (stevig) geschaad is (wantrouwen);
- als de achterliggende (organisatie- of afdelings)belangen van de gesprekspartners meer strijdig dan overeenkomend zijn (winst voor de één is dan verlies voor de ander), de kans op verborgen agenda's is dan te dominant;
- als mensen rond de tafel een hekel hebben aan elkaar (sterke antipathiegevoelens).

Wat in de praktijk opvalt is dat mensen vooraf geneigd zijn om te denken dat deze open en eerlijke werkwijze niet zal werken. Volgens hen werkt het alleen in een ideale wereld waarin de ander het spel ook open en eerlijk meespeelt. En daar zijn ze niet zo zeker van. Sterker: ze hebben allerlei beelden en ervaringen vanuit het verleden waardoor ze bijna zeker weten dat het *niet* zal werken. Meneer X werkt namelijk altijd met verborgen agenda's en mijn leidinggevende is echt ongelofelijk eigenwijs...

Beelden van elkaar bouwen we op vanuit ervaringen. Die ervaringen schrijven we meestal voor een onevenredig groot deel toe aan de persoonlijkheidseigenschappen van anderen. Uit psychologisch onderzoek is gebleken dat we de invloed van die eigenschappen structureel overschatten ('de zogenaamde fundamentele attributiefout'). In feite zijn mensen in belangrijke mate vatbaar voor omgevingsinvloeden. Dat verklaart waarom mensen vaak verrast zijn door het positieve effect van de ik jij wij-aanpak. Als je mensen anders benadert zullen zij vaak anders reageren. Deze aanpak vergroot de kans dat er een constructieve dialoog ontstaat.



3 Verdieping en voorbeelden bij de vijf stappen

3.1 Stap 1. Formuleer eerst het gezamenlijke doel.



Waarom wordt het formuleren van een gemeenschappelijk doel vaak overgeslagen, terwijl het zo voor de hand lijkt te liggen om te doen? Veel vormen van overleg hebben een regulier karakter waarbij mensen elkaar kennen. De aanname is dan dat we met elkaar wel weten wat een overleg moet opleveren. De doelstelling blijft in dat geval impliciet.

In veel situaties wordt het onderwerp of de aanleiding gebruikt om het gesprek te openen. Dat lijkt misschien maar een klein verschil met het noemen van de doelstelling, maar dit kleine verschil heeft grote gevolgen. Zonder een duidelijke doelstelling kan je geen scherpe regie voeren binnen het overleg. Een doelstelling geeft focus en biedt kansen voor scherpe regie.

Doel = gewenst resultaat

Experiment: stel je het eerstvolgende overleg voor waarbij je een belangrijke rol vervult. Noem eerst het doel van het overleg. Probeer nu te benoemen wat het gewenste resultaat is aan het eind van het overleg. Vaak zul je merken dat het formuleren van het gewenste resultaat concreter en vollediger is dan wat je bedacht had bij het doel. Dit is op een praktisch niveau wat Covey noemt: 'begin met het eind voor ogen.' Bij een internationaal bedrijf beginnen ze met de vraag aan elkaar: "What do you want to leave the room with?"

Je kunt dit eenvoudig vormgeven door het als volgt te formuleren:

"Als we kijken wat we aan het eind van dit overleg bereikt moeten hebben is dat volgens mij

- een concrete invulling van de € 500.000,= bezuiniging
- waarmee iedereen die hier aanwezig is kan leven
- en waarbij realisatie binnen het huidige boekjaar valt."

In de vormgeving is hier expres gekozen voor de bullet-vorm. Zo is meteen duidelijk dat het gewenste resultaat eigenlijk beschouwd kan worden als het opsommen van criteria waaraan het resultaat moet voldoen. Op deze manier wordt de gewenste 'zoekruimte' afgebakend.

Toetsen van gezamenlijkheid

Het is verleidelijk om na het noemen van het doel (zeker als je leidinggevende bent) meteen door te gaan met het inleiden van het onderwerp. Het toetsen van gezamenlijkheid hoeft echter niet opgevat te worden als vragen om toestemming voor dit doel. Als je leidinggevende bent heb je het voorrecht om doelen te stellen. Het gaat bij dit onderdeel om het toetsen of er een gemeenschappelijk beeld is van de doelstelling. Check daarom bij de ander(en): zijn we het eens over de omschrijving van deze doelstelling (bv. in de vorm van een gewenst resultaat)? Als mensen hiermee instemmen heb je een 'contract'. Op basis daarvan wordt het mogelijk om doelgericht samen te werken. Er is een gemeenschappelijk 'dak' boven het overleg gecreëerd.

Focus

Met het benoemen van het doel raakt de bespreking vanaf de start meer gefocust dan wanneer alleen het onderwerp benoemd wordt. Zodra een duidelijk doel wordt geformuleerd, werkt dat conditionerend voor deelnemers aan het overleg: het is duidelijk dat er een bijdrage verwacht wordt om het doel te halen. In dit opzicht werkt het versterken van focus als het versterken van zelfregulering van deelnemers aan een overleg.

Regie

Op basis van de doelstelling kan iedereen binnen het overleg mee regie voeren over het verloop van het overleg. In overleg willen deelnemers nogal eens zijpaden bewandelen op basis van associaties of stokpaardjes. Nu kan bevestigd worden in hoeverre deze bijdrage helpt in het bereiken van het doel, daarbij refererend aan de doelstelling van de start. Als dit één of twee keer is gebeurd neemt het aantal zijpaadjes over het algemeen af. Het mooie is dat de regie gevoerd wordt door het stellen van een toetsende vraag. Daarmee is de regievoering niet voorbehouden aan de voorzitter. Deze methode werkt duidelijk anders dan dat je uitspreekt dat iemands bijdrage niet helpt. Dat heeft immers meer het effect van je beoordelend boven de ander stellen.

Invloed op hersenen

In de praktijk blijkt regelmatig dat alleen al het starten vanuit gemeenschappelijkheid een verrassend grote impact kan hebben. Wat daarbij waarschijnlijk een grote rol speelt is dat je gedwongen wordt in de voorbereiding na te denken over het belang en de positie van ander. Je moet als het ware bij deze aanpak wel starten vanuit een empatisch of invloedend vertrekpunt. En juist dat zou wel eens veel invloed kunnen hebben op de hersenfuncties die daardoor geactiveerd worden. Uit hersenonderzoek blijkt namelijk dat taken uitgevoerd kunnen worden vanuit twee verschillende hersengebieden.

1. Het pleziercentrum: de nucleus accumbens. Dit gebied is geassocieerd met opwindning en met beloning. Dit centrum is afgesteld op onze eigen behoeften en is dus primair egocentrisch ingesteld.
2. Het helpende of altruïsme centrum: de posterior superior temporal sulcus. Dit gebied is geassocieerd met sociale interactie, sluiten van vriendschappen, beeldvorming van elkaar, samenwerking.

Wat blijkt: deze twee gebieden werken niet parallel tegelijkertijd aan een taak, het is of de een of de ander. Het zijn als het ware twee verschillende motoren die we kunnen gebruiken bij het aanpakken van een taak. De conclusie ligt nu voor de hand: zodra een overleg wordt gestart vanuit verschillen is de kans groot dat hersengebied 1 geactiveerd wordt. Met de

Ik jij wij-aanpak wordt gestart vanuit gemeenschappelijkheid en empathie. Daardoor is de kans groot dat hersengebied 2 wordt geactiveerd voor het aanpakken van de taak!

Mensen zijn vaak verbaasd over hoe snel de verandering zich voltrekt met deze aanpak. Door dit hersenonderzoek is het wellicht wat beter te begrijpen: je brengt je gesprekspartner qua hersenwerking in de samenwerkingsmodus.

Indien nodig: informatief intermezzo

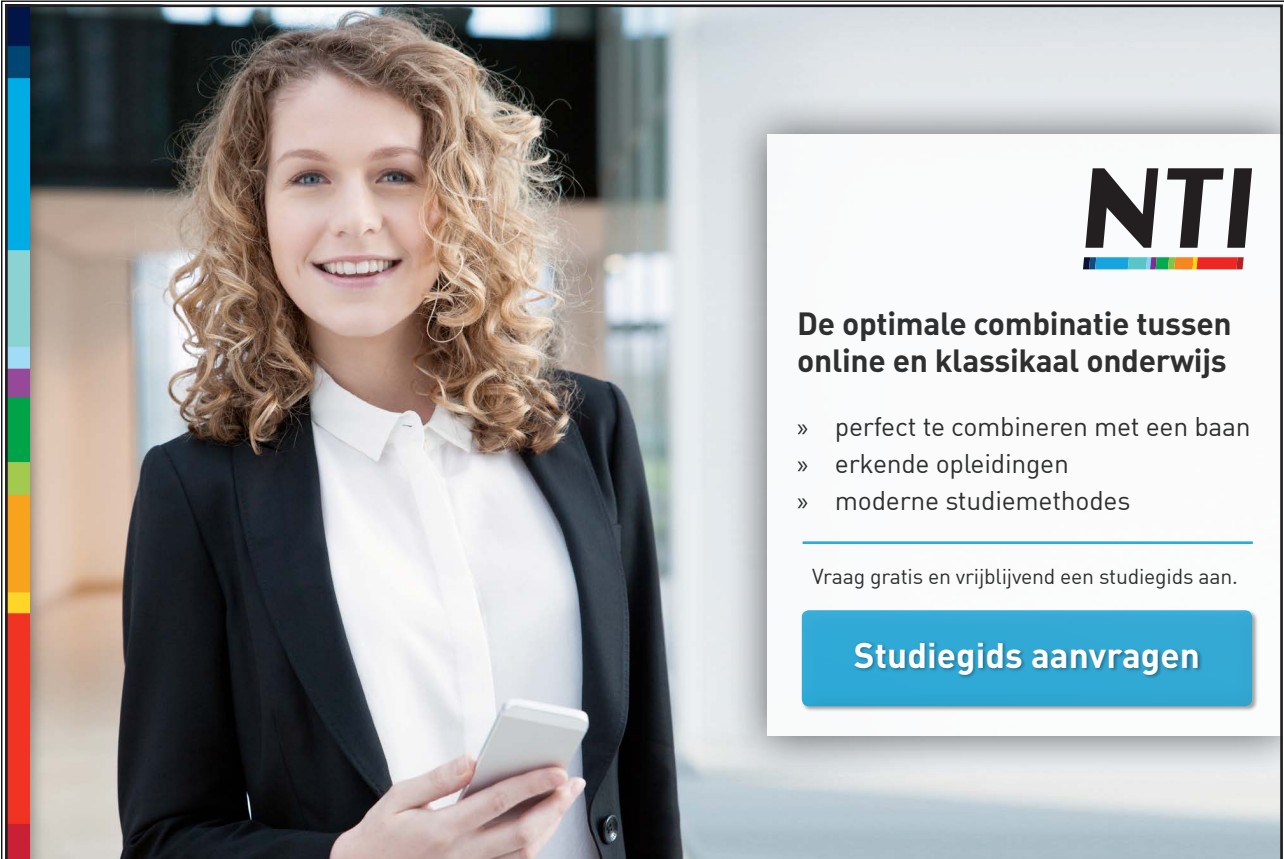
In sommige besprekingen is het nodig of wenselijk om na het vaststellen van de doelstelling van dit overleg een informatief intermezzo in te lassen. Daarbij informeert de een de ander over zaken die de ander moet weten om met elkaar in gesprek te gaan. Dat kan bijvoorbeeld betrekking hebben op stappen die al gezet zijn en waar de ander geen weet van heeft.

“Voordat we het gesprek openen wil ik je graag eerst even op vlieghoogte brengen. In overleg met de afdeling Consolidatie is afgelopen maand een nieuwe procedure ontwikkeld. Die is van invloed op wat wij hier gaan aanpakken. De procedure schrijft namelijk voor dat we ...”

Als een medewerker overleg zoekt met een leidinggevende zal hij er goed aan doen om de ander te informeren over wat hij al gedaan heeft om een resultaat te boeken. Vragen die leidinggevendenden vaak stellen als je hun advies of hulp inroept zijn:

“Hoe heb tot nog toe je invloed gepakt?”

“Wat maakt dat je er niet doorheen komt?”



NTI

De optimale combinatie tussen online en klassikaal onderwijs

- » perfect te combineren met een baan
- » erkende opleidingen
- » moderne studiemethodes

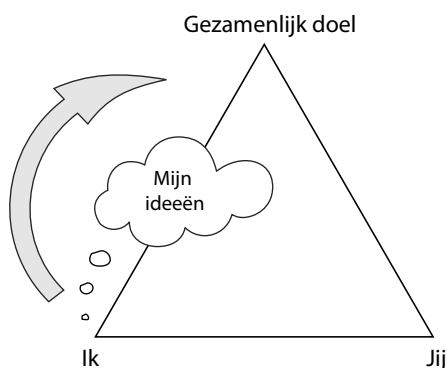
Vraag gratis en vrijblijvend een studiegids aan.

Studiegids aanvragen

Die vragen kun je als medewerker voor zijn door de leidinggevende goed te informeren over je inzet en activiteiten tot nog toe.

Zorg ervoor dat je dit intermezzo ook echt als een informatief intermezzo neerzet. Hou het kort en wees zo beschrijvend mogelijk. Zodra het (sterk) oordelend of interpreterend wordt zal de ander natuurlijk gaan reageren en dan kan het gesprek alle kanten op gaan rollen. Sluit dit stukje af door terug te keren naar de doelstelling: noem die opnieuw.

3.2 Stap 2. Ik: mijn ideeën om het doel te bereiken.

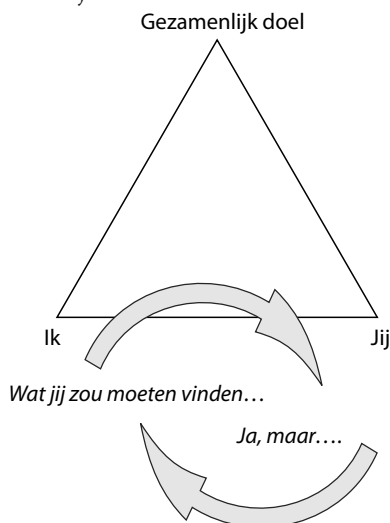


Breng ideeën en voorstellen in als een mogelijkheid om het gemeenschappelijk doel te (helpen) realiseren. Communiceer gericht op de doelstelling. Laat dat ook horen in je woordgebruik: “Volgens mij kunnen we het doel het beste halen als we ...”

Als ik mijn communicatie daarentegen primair richt op de ander, op ‘jij’ dus, zal de ander het ook (terecht) ervaren als direct beïnvloedende communicatie. Ik wil de ander in dat geval overtuigen van iets. In gedrag zie je dat terug in non-verbale signalen. Vaak is het oogcontact direct op de ander gericht en gaan toon en volume van het spreken omhoog. Er ontstaat een situatie die je kunt vergelijken met ‘armpje drukken’. Wie is hier de sterkste, wie gaat winnen?

Als de ander met mij van mening verschilt wordt dat hierdoor extra geactiveerd en geprikkeld. Door mijn aanpak zeg ik dan eigenlijk wat de ander zou moeten vinden.

De ander zal daarop vaak 'contra' reageren met 'ja-maar' reacties.



In een vereniging van huiseigenaren wordt gewerkt met verschillende commissies. De onderhoudscommissie draagt zorg voor het opstellen en het (doen) uitvoeren van een meerjaren- onderhoudsplan. Doel is het onroerend goed dusdanig te onderhouden dat het pand goed wordt geconserveerd tegen zo laag mogelijke kosten, met een jaarmaximum van € 8.000,- . Daarbij wordt onder andere samengewerkt met een schildersbedrijf dat ook houtreparaties kan uitvoeren bij het onderhouden van de vele kozijnen. Harm, één van de commissieleden, is ontevreden omdat er regelmatig te laat houtrot onder de verlaag wordt ontdekt, wat leidt tot hoge reparatiekosten.

Harm: “Volgens mij proberen we tegen de laagst mogelijke kosten het pand op peil te houden, toch? Als ik dan zie wat er net weer is ontdekt aan houtrot ben ik ontevreden. Vorig jaar hebben we het budget al met € 2.000 overschreden. Als we niet uitkijken lopen we weer achter de feiten aan. Volgens mij kunnen we kosten besparen als we twee keer per jaar een intensieve inspectieronde houden. Nu laten we dat doen door de schilder, hooguit één keer per jaar. Maar bedenk wel dat we strijdige belangen hebben. Hij is er in feite bij gebaat als er schade ontstaat. Ik zeg niet dat hij oneerlijk werk levert. Maar vanwege de strijdige belangen is het volgens mij op deze manier niet handig geregeld. Om ons doel te halen zijn twee inspectierondes per jaar volgens mij zeer gewenst. Of door onszelf uit te voeren, of door een onafhankelijke inspecteur.

Wat vinden jullie er van? Ik sta overigens open voor andere suggesties of oplossingen. Als we ons doel maar halen de komende jaren.”

Harm brengt in dit voorbeeld zijn voorstel in als een mogelijkheid om het doel te realiseren. Hij communiceert op deze manier richting het doel. Hij wil een structurele verbetering in de werkwijze van de commissie. Hij schrijft niet voor wat anderen zouden moeten vinden. Het overleg zou heel anders van start gaan als hij zou communiceren richting de anderen in plaats van gericht op het doel.

Harm: “Ik wil het hebben over onze werkwijze als onderhoudscommissie. Vorig jaar hebben we het budget overschreden met € 2.000,- . En we lopen risico dat dit jaar weer hetzelfde gaat gebeuren. Er is opnieuw te laat

houtrot ontdekt, dus dat betekent alweer een kostbare reparatie. Onze werkwijze schiet dus tekort. We moeten in een veel eerder stadium beginnende rot ontdekken, zodat tegen beperkte kosten tijdig ingegrepen kan worden. Vandaar dat we over moeten gaan tot het uitvoeren van intensieve inspecties in het voor- en najaar. Dat kun je nou eenmaal niet aan de schilder overlaten. Dat blijkt wel.“

Harm legt hier uit hoe de wereld in elkaar steekt. Hij neemt een concrete positie in: hij weet hoe het probleem opgelost kan worden en verkoopt zijn oplossing. Op de manier komt hij in de autonome ruimte van de anderen. Hij schrijft ze voor wat ze moeten vinden.

Maar misschien heb je het voorbeeld gelezen en denk je: “ik ben het eigenlijk wel eens met die tweede manier van Harm. Hij draait er niet omheen, zegt precies wat hij vindt en wat hij wil. Lekker direct. Dat stel ik wel op prijs”. Dat klopt ook. Het klinkt bovendien allemaal heel redelijk. Dus misschien krijgt hij hier de handen wel voor op elkaar in de commissie. En toch zit er een nadeel aan vast. Op het moment dat iemand het niet eens is met de gekozen oplossing zal diegene bijna altijd in de contrapositie terecht komen. Daardoor ontstaat er snel een strijd tussen twee of meer mogelijke oplossingen. Dan gaat het principe: “twee weten meer dan één” waarschijnlijk niet werken. Anderen worden niet uitgenodigd om bij te dragen aan het realiseren van het doel, ze worden vooral uitgenodigd om al dan niet in te stemmen met een gekozen oplossing.

In het eerste voorbeeld van Harm kun je overigens ook zien dat hij niet vaag gaat zitten doen. Hij zegt daar ook precies wat hij vindt en wat hij wil. Hij combineert het echter met openheid voor de ander. Als die ander bij kan dragen aan het realiseren van het doel: heel graag!



Oke je bent zelfstandig
zonder personeel, maar
wel met een **carrière**>?

nrc carrière>
samen ambities waarmaken

nrccarriere.nl
Ook voor ZZP'ers

nrc carrière>
samen ambities waarmaken

nrccarriere.nl
Ook voor ZZP'ers



Harm doet dat door expliciet te verwijzen naar de gemeenschappelijke doelstelling. Hij bereikt dat ook door te subjectiveren, hij praat vanuit zijn eigen perspectief. Dit is met de

ik jij wij-aanpak van groot belang. Vandaar dat we daar wat uitgebreider op ingaan, wat is dat eigenlijk: subjectiveren?

Objectiveren en subjectiveren

Veel mensen menen dat om te overtuigen iets onomstotelijk aangetoond moet worden. “Onderzoek heeft aangetoond dat het nu eenmaal zo is dat...”, “Het is een bekend feit dat...”, “Als we het *state of the art* uitvoeren moeten we zeker...”. Toch werkt het vaak niet of zelfs averechts om iemand te overtuigen. Hoe kan dat nou?

Zodra ik ga objectiveren stel ik vast hoe de wereld in elkaar zit. Wat de feiten zijn. Alleen stel ik dat niet alleen voor mezelf vast, als ik objectiveer stel ik het óók voor de ander vast. Ik spreek vanuit objectieve waarheden, waarvan ik vind dat die ook gelden voor de ander. Ik schrijf daardoor mijn waarheid voor aan de ander. De meeste mensen zijn daar echter niet van gediend.

Voorals mensen met een technische of juridische achtergrond zijn nogal eens geneigd om te denken dat objectiveren nodig is om een ander te overtuigen. De ander kan er dan immers niet omheen. Maar zodra men gaat objectiveren wordt de vrijheid van de ander kleiner om te vinden wat hij zelf vindt. Die kan zich daar vervolgens op allerlei manieren tegen verzetten. De aannames worden betwist. Onderzoek wordt methodisch ondeugdelijk of onvolledig genoemd. Beleidsbeslissingen worden gediskwalificeerd als besluiten vanuit de ivoren toren. Aantoonbare trends worden als tendentius en suggestief afgedaan.

Mèt dat ik objectiveer kom ik in de autonome ruimte van de ander. Dat kan door diegene makkelijk als een invasie ervaren worden. “Ga jij even voor mij bepalen wat ik moet vinden...? Ik dacht het niet.” Als ik in dat verband kom met feiten, helpen die natuurlijk niet om de ander te overtuigen. De gepresenteerde ‘feiten’ worden ervaren als vijandelijke ammunitie in een strijd.

Wat is het alternatief?

Zodra ik ga subjectiveren laat ik iemand meekijken hoe volgens mij de wereld in elkaar zit. Ik laat de ander zien wat voor mij van belang is, wat ik als relevante feiten zie. Wat mijn uitgangspunten zijn die leiden tot bepaalde gevolgtrekkingen en conclusies. Ik beschrijf de situatie of de aanpak van een probleem expliciet vanuit mijn perspectief. Ik maak mijzelf transparant voor de ander. Ik schrijf de ander niet voor dat hij hetzelfde zou moeten zien, vinden of denken. Sterker: ik ben geïnteresseerd in wat hij anders ziet, vindt of denkt. Want: twee weten meer dan één. Mèt dat ik mijzelf transparant maak voor mijn overlegpartner, word ik voorspelbaar voor de ander. Hij leert mij kennen. Ik open mijn *black box* van gedachten en afwegingen voor hem. De meeste mensen vinden het prettig als ze weten wat ze aan iemand hebben. Zelfs al zijn ze het niet met die ander eens.

Hoe subjectiveer je?

Door vanuit het ‘ik’ te spreken krijgt elke boodschap de gewenste subjectieve lading. “Ik denk dat we het beste...”, “Volgens mij is het verstandig om te letten op...”, “Ik heb grote twijfels bij het voorstel...”, “Als ik kijk naar deze situatie dan valt mij

op dat...”, “Ik ben er vast van overtuigd dat...”, “Er is volgens mij geen alternatief voor ...”. Zo blijf je uit de autonome ruimte van de ander.

Hoe kun je nog wel gebruik maken van harde feiten?

Natuurlijk wordt er in overleg vaak gebruik gemaakt van feitelijke informatie die niet verstorend werkt voor de gewenste openheid binnen het overleg. “Op basis van de omzetcijfers over het eerste kwartaal kunnen we zien dat we ons target niet gehaald hebben, we zitten er 4% onder.” Dit heeft geen negatieve invloed op het overleg, zolang iedereen maar overtuigd is van de betrouwbaarheid van de informatie. Want dan zal niemand deze informatie ervaren als iets wat hij zou moeten vinden. Het wordt geaccepteerd als ‘grondstof’ voor het overleg.

Dat ligt anders als de betrouwbaarheid wel een discussiepunt kan opleveren. Manager: “Het Shared Service Centre geeft aan dat het ziekteverzuim op jouw afdeling de afgelopen maand op 7,5% ligt.” Afdelingshoofd: “Dat strookt niet met onze eigen cijfers, wij komen uit op 5,7%, dus er klopt duidelijk iets niet in hun verwerking.” Zodra zoiets opduikt vergt het weer vormen van subjectivering. Bijvoorbeeld: “Volgens de opgaven van het SSC ligt het ziekteverzuim op jouw afdeling de afgelopen maand op 7,5%. Strookt dat met jullie eigen cijfers?” ‘Feiten’ kun je dus presenteren met ruimte om te corrigeren of aan te vullen. “Ik heb hier een overzicht van de feitelijke gegevens waar we volgens mij rekening mee moeten houden. Zouden jullie willen checken of dit klopt en of ik volledig ben geweest?”

Een andere situatie doet zich voor als een afdelingsmanager met zijn team overlegt over het implementeren van een besluit vanuit de directie. Dat besluit kan bijvoorbeeld zijn dat er 10% bezuinigd moet worden op het afdelingsbudget. Hierbij kan de doelstelling van een meeting zijn: het vinden van een invulling voor die 10%. Daarbij is er weer de ruimte voor de ander om zijn inbreng te leveren. De doelstelling als zodanig is dus niet het onderwerp van subjectivering, alsof het ook 8% zou mogen worden.

Zelfs bij het presenteren van onderzoeksgegevens (‘onderbouwde feiten’) kunnen deze voorzien worden van een ‘subjectiverende schil’. Dat kan door de klemtoon te leggen op de (subjectieve) interpretatie van de gegevens of uitkomsten. “Als ik deze uitslagen zie ontkom ik niet de indruk dat er sprake is van een blokkade in de communicatie tussen het Management Team en het middle management.” Bij elke conclusie die je trekt en die volgens jou waarschijnlijk door iedereen gedeeld wordt kan je dat kort vragend checken: “Eens?” Voor interpretaties waarbij je verschil van mening kan voorstellen is het beter om door te schakelen naar uitnodigende vragen: “Hoe zie jij dat?” of “Hoe zien jullie dat?”

Op hoog ambtelijk niveau werkt een specialist die namens de minister de teksten van overeenkomsten en ontwerp-wetsvoorstellen moet checken. In het voorlaatste stadium voert hij zijn analyse uit, en komt met voorschriften voor wijzigingen. Als deze goed zijn doorgevoerd gaat het finale licht op groen. Het is niet de bedoeling dat deze specialist onduidelijk is in zijn normering. Hij hanteert het rode potlood en in zekere zin is zijn woord wet. Zijn (vak)reputatie wordt niet betwist. Ook zijn werkhouding wordt als netjes en voorkomend getypeerd. Valt hier nog wat te ‘subjectiveren’ of wordt hier conform de rol een objectief oordeel geveld?

In de praktijk blijkt dat een dergelijk overleg een bepaald ritme heeft. De specialist heeft het tekstontwerp ontvangen. Met het rode potlood heeft hij de tekst van commentaar voorzien. Hij loopt het stuk door en geeft zijn commentaar. Bij vrijwel elk punt van kritiek krijgt hij van de scribenten uitleg over de motieven die juist tot deze

formulering hebben geleid. De specialist hoort dit aan, geeft aan dat er toch wijzigingen conform zijn voorstellen moeten worden doorgevoerd vanwege contractuele achtergronden en aansprakelijkheid, of vanwege politieke gevoeligheden. De verdedigende toon van de schrijvers valt op. Het is alsof ze voortdurend bij elk punt van kritiek duidelijk moeten maken dat ze echt goed hebben nagedacht. Het overleg worstelt zich zo van punt naar punt totdat de hele tekst is doorgenomen. Nadat hij kennis heeft genomen van de ik jij wij-aanpak experimenteert de specialist met de volgende gewijzigde aanpak van dit type overleg.

Hij start met het gemeenschappelijke doel: het gaat om het afleveren van een tekst die de hoogste (juridische) toets kan doorstaan en/of de gewenste reactie zal oproepen binnen het politieke speelveld. Daar is iedereen het over eens.

Daarna nodigt hij de schrijver(s) uit om een korte toelichting te geven vanuit welke optiek en overtuigingen zij het stuk hebben geschreven om dit doel te halen. Hij vraagt op bepaalde punten door, waar mogelijk reageert hij met herkenning en honorering: “Dat heb ik gemerkt.” “Dat is ook goed gelukt volgens mij.” Daarna vervolgt hij met een subjectivering van zijn bijdrage, in die zin dat het zijn vertaling is van de opdracht die hij heeft. “Het is mijn rol om vanuit juridische en/of politieke achtergronden de punten op de i te zetten. Het gaat hier wel om noodzakelijke wijzigingen, dus ik zou het prettig vinden om er nu punt voor punt doorheen te werken. Is dat OK voor jullie?”

In de praktijk bleek deze aanpak tot verrassing van de specialist de overlegtijd met de helft te reduceren. De verdedigende toon uit de toelichtingen verdween. Wijzigingsvoorstellen werden in de meeste gevallen zonder vragen meteen geaccepteerd. De angel was eruit: commentaar werd niet langer ervaren als impliciete kritiek op het vakmanschap. Defensief argumenteren was niet meer nodig.



AkzoNobel

**Masterclass 2014
Business course**

After   **TWO**
inspiring days,
MY DECISION 
was made

When: May 12 & 13, 2014
For: Masters students approaching graduation
Deadline for registration: April 11, 2014

Where your ideas go far

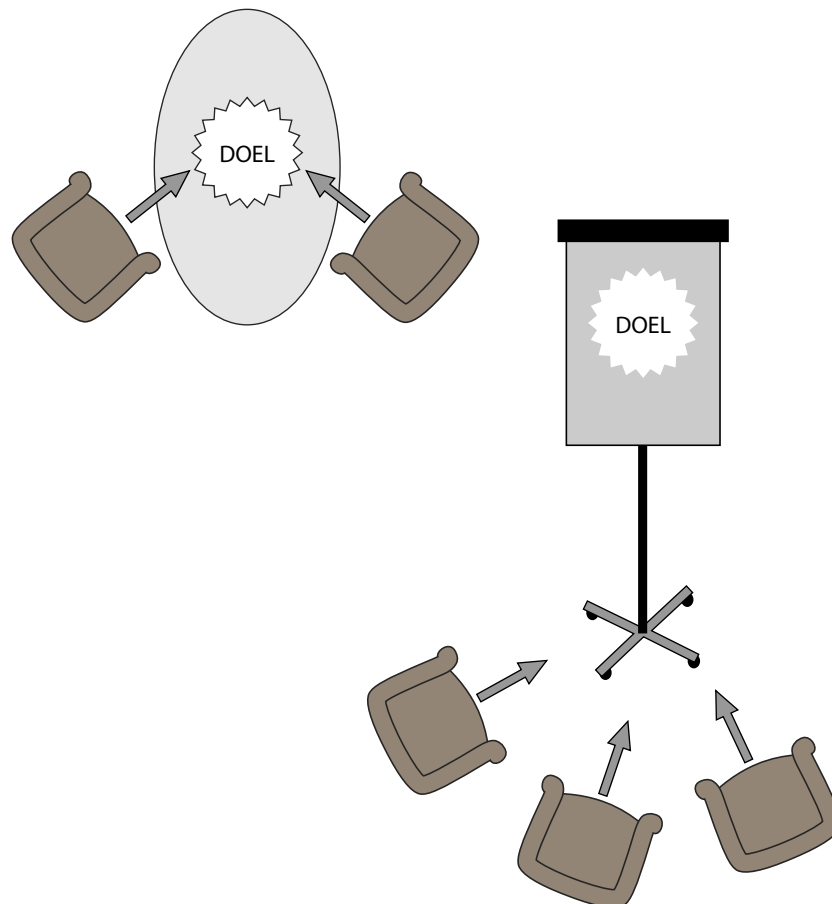
Visit www.akzonobel.nl/masterclass
for more information and to apply online.

07774_271213



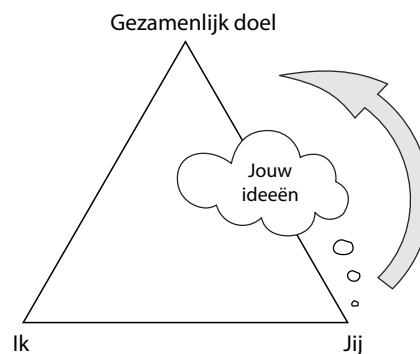
Non-verbale invloeden

Als ik me op het doel richt zeg ik bijvoorbeeld: “Volgens mij kan het doel het best gehaald worden als we het plan opbouwen volgens deze fasen.” Het doel heb ik opgeschreven op een papier op tafel, of liever nog op een whiteboard of flip-over. Non-verbaal ben ik gericht naar de omschrijving van het doel. Ik zit of sta niet tegenover de ander, maar zit bij voorkeur in een hoek van maximaal 90° ten opzichte van de ander.

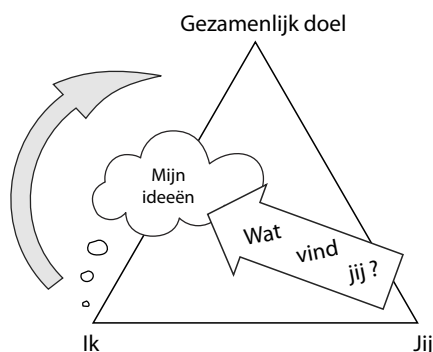


3.3 Stap 3. Jij: jouw ideeën om het doel te bereiken.

In deze stap draait het om het ruimte bieden zodat de ander zijn verhaal kan doen. Goed luisteren en doorvragen zijn hier op zijn plaats. Het gaat erom dat de ander zich gehoord en begrepen voelt. Belangrijk is het stellen van de vraag: “Wat zijn jouw ideeën om het doel te bereiken?” Die vraag activeert opnieuw de richting van de doelstelling.



Het betekent dat de ander zich ook weer even los moet maken van jouw ideeën die je net naar voren hebt gebracht. Het gaat nu om zijn ideeën om het doel te bereiken. Dat voorkomt ook dat de ander wat gaat leunen op de inbreng van jou door alleen daar op te reageren. Daarom is de ‘schakelvraag’ ook van groot belang. Als je bijvoorbeeld minder nauwkeurig zou vragen: “Wat vind jij ervan?”, dan is de kans groot dat de ander gaat reageren op *jouw ideeën*. Je krijgt dan het volgende patroon:



Om de goede ‘respons’ te krijgen is het dus van belang om de goede ‘stimulus’ te geven. Vraag naar de ideeën van de ander. Wees er nieuwsgierig naar. Dat werkt honorerend in het contact met de ander en verbetert de relatie. Je kunt de vraagstelling intensiveren door te refereren aan de rol of deskundigheid van de ander. “Ik ben benieuwd naar jouw ideeën om het doel te halen, omdat jij er vanuit je rol als controller ongetwijfeld anders naar kijkt.” “Om het doel te halen hebben we ook jouw expertise als accountant nodig. Wat zie jij als noodzakelijk om het doel te halen vanuit dat perspectief?” Dit soort vragen accentueren dat je niet alleen echt geïnteresseerd bent in de ander, maar ook dat je verschillen wilt benutten. Naarmate je die toonzetting meer accent geeft in het overleg, zal de ander vaak geneigd zijn deze houding te spiegelen (‘goed voorbeeld doet goed volgen’) en ook jouw visie en ideeën meer mee laten wegen bij het tot stand komen van een gezamenlijke aanpak.

Nauwkeurig luisteren is van doorslaggevend belang in deze stap. Daarom gaan we er hier wat dieper op in. Luisteren kun je grofweg op twee manieren. De meest natuurlijke vorm is dat je de uitingen van een ander vergelijkt met de ervaringen en meningen van jezelf. Luister maar eens naar gesprekken om je heen, zowel in zakelijke- als privé-omgevingen. Voortdurend reageren mensen op elkaar vanuit de onderlinge vergelijking. Het proces is meestal sterk associatief en daarmee ook wisselend en springerig. In de privésfeer hoeft dat geen probleem te zijn, het kan zelfs een heel aangenaam levendige uitwisseling oproepen. Voor zakelijke gesprekken kan het echter wel een probleem vormen omdat tijdens alle associaties en het reageren op elkaar de doelstelling van het overleg op de achtergrond raakt. Dat gebeurt natuurlijk al helemaal snel als een overleg geopend wordt met het verwoorden van de aanleiding en niet met het formuleren van een doelstelling.

De andere vorm van luisteren is het empathisch luisteren. Je gaat in de schoenen van de ander staan en bekijkt de wereld vanuit zijn perspectief. Dit betekent dat je afstand neemt van je eigen opvattingen en beelden. Je vraagstelling wordt dan ook niet bepaald door reacties vanuit je eigen referentiekader. Je concentreert je op verdieping en verbreding van het inzicht hoe de ander het ziet. Gesprekstechnisch houdt dat in dat ‘ik’ vooral zal doorvragen en samenvatten wat ‘jij’ zegt. Het empathisch luisteren vergt niet alleen het cognitief ‘snappen’ van wat de ander zegt, maar ook het leren aanvoelen wat de ander drijft en bedoelt. Als de ander merkt dat je je inspant om hem echt ‘van binnenuit’ te begrijpen, leidt dat in het algemeen tot een verbetering van het overlegklimaat. Het legt daarmee een belangrijke bodem om straks zaken met elkaar te kunnen doen. Wat mensen bij elkaar voelen is bepalend voor wat men elkaar gunt. Niet voor niets wordt er in

commerciële omgevingen de nadruk gelegd op hoe belangrijk het is om ‘gunning’ te bewerkstelligen. Zonder uitzondering speelt daarbij de wijze van benaderen van anderen (klanten) de hoofdrol. Empatisch luisteren is daarmee niet iets voor watjes, maar scheidt de voorwaarden voor een open en zakelijke uitwisseling.

Vaak voelen mensen een blokkade om begrip te tonen, juist als ze aanvoelen dat de ander iets inbrengt wat ze niet zien zitten of waar ze anders tegen aan kijken. De aanname die dan in de weg zit om empathisch te luisteren is: als ik begrip toon denkt de ander (ten onrechte) dat ik het met hem eens ben. Deze aanname komt niet uit de blauwe lucht vallen. Het is gestoeld op ervaringskennis. Als je herhaaldelijk begrip toont kan de ander volkomen verrast worden als later blijkt dat je het er niet mee eens bent. Om verschillen te benutten (twee weten meer dan één) is het echter juist van belang dat juist dit soort punten goed verkend worden. Het laten vallen van empathisch luisteren omdat het een misverstand kan oproepen (‘hij begrijpt me en hij is er mee eens’) is een slechte oplossing. Beter is het om het empathisch luisteren in de lucht te houden, maar daarbij te letten op twee aspecten.

Ten eerste kun je in de samenvattingen van de ander extra letten op het subjectiveren van zijn bijdrage. “Als ik je goed begrijp is het vanuit jouw rol/expertise/standpunt bekeken heel erg belangrijk om te letten op...”, “Het is volgens jou bijna ondenkbaar dat het doel gehaald gaat worden als je niet ...”. Door nadruk te leggen op het subjectiveren maak je het meer persoonlijk kenmerkend voor de spreker. Eventuele afwijkingen van deze visie later in het overleg worden daardoor makkelijker opgenomen.

Ten tweede kan je al kort preluderen op verschillen zonder er direct inhoudelijk op in te stappen. “Ik merk dat ik op dit punt anders kijk en denk, dus wil ik echt goed checken of ik je goed begrijp. Volgens jou is het dus zo dat...”



See the light!
**The sooner you realize we are right,
the sooner your life will get better!**




A bit over the top? Yes we know!
We are just that sure that we can make your
media activities more effective.



Get "Bookboon's Free Media Advice"
 Email kbm@bookboon.com





Hoe je kan subjectiveren gebruiken als de ander objectiveert

Bij stap 2 hebben we gezien waarom het belangrijk is dat de inbreng gesubjectieerd ingebracht wordt. Op die manier treed je niet in de ruimte van de ander, en dus kan de ander vrijer naar je luisteren zonder meteen in een reactie te schieten. Maar in deze stap is de ander aan het woord. En die weet wellicht helemaal niets van de ‘ik jij wij-aanpak’. Dus kan het voorkomen dat de ander gaat objectiveren. “Het is natuurlijk evident dat...”, “Aangetoond is dat...”. Je kunt iemand nu eenmaal niet verbieden om objectiverend te praten. Lastig is het wel. Als je het laat lopen ga je impliciet akkoord met zijn voorstelling van zaken. De kans is groot dat je nu zelf in de reactie schiet en tegenwerk gaat leveren. Op die manier kom je alsnog in een ‘ja-maar-gesprek’ terecht. Maar de strijd aangaan over voorgestelde ‘feiten’ (vaak inclusief een interpretatie van gegevens) werkt niet goed als je tot een constructief overleg wilt komen. Een goed alternatief is dat je de objectiverende bijdrage van de ander altijd subjectiverend in ontvangst neemt. Bij het maken van de (inhoudelijke) samenvatting benoem je (bijna terloops) dat het hier de mening van de ander betreft. Daardoor zul je op een later moment ook makkelijker kunnen aangeven dat je daar anders tegenaan kijkt.

De ander zegt bijvoorbeeld: “Het is natuurlijk evident dat alleen een team van specialisten dit zal kunnen oplossen. Uitbesteden is daarom een logische consequentie.” Dat klinkt behoorlijk objectiverend: het is stellend van toon alsof iedereen het hier wel mee eens moet zijn. Je vat het subjectiverend samen door te zeggen: “Je hebt de stellige overtuiging dat de enige hoop gevestigd is op een team specialisten, en die moeten daarom de regie overnemen volgens jou.” De ander zal nu waarschijnlijk zeggen: “Inderdaad.” Het lijkt er op dat er niets veranderd is aan wat de ander heeft gezegd. Je hebt echter wel degelijk iets veranderd: je hebt om de objectiverende bijdrage een subjectiverende schil gelegd. In de samenvatting klinkt het duidelijk als een opvatting of een mening van de ander. En daarmee heb je je eigen vrijheid weer geschapen binnen het overleg.

3.4 Stap 4. Wij: inventariseren van overeenkomsten en verschillen. Waarderen en integreren van verschillen.

Mensen zijn vanuit alledaags overleg gewend dat verschillen makkelijk kunnen leiden tot spanning. Afstemming betekent vaak duwen en trekken en het vinden van een compromis vanuit een consensusbenadering. Binnen de ‘ik jij wij-aanpak’ wordt de winstkans van verschillen benadrukt. Belangrijk daarbij is hoe de verkenning van verschillen wordt aangekondigd. Dat kan bijvoorbeeld zo:

“We hebben nu goed zicht gekregen op hoe ik ertegenaan kijk en hoe jij denkt dat het doel het beste bereikt kan worden. Het valt mij op dat we op een heel aantal punten overeenstemming hebben. Bijvoorbeeld: (...) Daarnaast verschillen we ook op een aantal punten, bijvoorbeeld (...). Het is volgens mij belangrijk om te kijken wat er ten grondslag ligt aan die verschillen. Twee weten tenslotte meer dan één. Mijn voorstel is om die verschillen eens na te lopen om te kijken wat dat aan inzichten oplevert voor onze gemeenschappelijke aanpak.”

Het is de kunst om complementariteit uit te nutten. Daarvoor moeten de achtergronden van verschillend verder verkend worden. Vragen die helpen om verschillen uit te diepen zijn bijvoorbeeld:

“Wat maakt dat je daar weinig van verwacht?”

“Je klinkt zo stellig, waar is die overtuiging op gebaseerd?”

“Heb je al eerder zoiets meegemaakt?”

“Wat is de reden dat je hier zo op hamert?”

“Kan je me vertellen waar je twijfel in zit?”

Door achtergronden te verkennen kunnen er een aantal dingen gebeuren om het overleg rijp te maken voor besluitvorming:

- verschillen blijken soms te verdampen omdat het begrip toeneemt, soms is er verschil van inzicht over de aanpak of de concrete invulling terwijl doelen en motieven overeenstemmen. Zodra men dat ervaart neemt de kans toe dat er flexibel naar een concretisering gezocht wordt waarmee beiden kunnen leven;
- de verschillen zijn productief te maken voor een ontwerp of de aanpassing van een aanpak of voorstel; hierbij wordt werkelijk geprofiteerd van de verschillen en leidt het tot een beter plan op basis van synergie;
- verschillen die zich niet op een hoger niveau laten samenvoegen kunnen leiden tot het maken van een keuze; juist doordat de achtergronden duidelijker zijn geworden kan er een uitruil plaatsvinden waarbij je de minder relevante punten laat vallen ten gunste van de ander;
- er kunnen ‘hardere’ verschillen overblijven, daar kun je op twee manieren mee omgaan. Laat indien mogelijk de tijd zijn werk doen, stel voor er allebei nog eens een nachtje over te slapen. Juist bij complexere zaken moeten de hersenen buiten ons rationele bewustzijn wat procestijd gegund worden. Als zoiets in een teamoverleg gebeurt zeg dan simpelweg dat de bal kennelijk een paar keer rond moet gaan. Als dit uiteindelijk toch niet tot een oplossing leidt door blijvende verschillen of door tijdnood, dan rest nog slechts ‘knoop doorhakken’ als er iemand is die daar de positie voor heeft, of bij gelijke verhoudingen het doorschakelen naar onderhandelen. In beide gevallen geldt dat de zorgvuldigheid van het proces de kans op acceptatie bij knoop doorhakken vergroot, en er bij onderhandelingen sneller sprake zal zijn van een resultaat.

De reden waarom in deze fase vaak snel beweging in de zaak komt is gelegen in de sfeer waarin het overleg inmiddels al gekomen is. Door te werken aan een gemeenschappelijk doel (stap 1) en de ruimte krijgen om je verhaal te doen waarbij de ander je probeert te begrijpen (stap 2 en 3) is de kans groot dat er een constructieve werksfeer ontstaat waarbij gunning in deze fase een rol gaat spelen. “Als dit voor jou zo belangrijk is ga ik daar wel in mee, ik zie het wel wat anders, maar zo belangrijk vind ik het ook weer niet.”

Het in eerste instantie inventariseren van overeenkomsten helpt met name om de mate van overeenstemming te kunnen taxeren. Vaak behoren de overeenkomsten tot de vanzelfsprekendheden binnen de samenwerking waardoor die niet meer zo nadrukkelijk ervaren worden - deze worden weinig of niet benoemd en daardoor verliezen ze aan bindende kracht. Daar waar men het samen over eens is kan vaak goed uitgewerkt worden naar verdere concretisering en afspraken. Natuurlijk is er strijd denkbaar over de keuze van middelen, maar met voldoende gemeenschappelijke grond onder de voeten is de kans groot dat hier een begaanbare weg gevonden wordt.

Een ander voordeel van het in kaart brengen van overeenkomsten en verschillen is dat het de proportionaliteit in beeld brengt. De situatie is relatief gunstig als de overeenstemming ca. 80% is en de verschillen 20%. Als men weinig aandacht besteedt aan de mate van overeenkomst en alleen in gaat op verschillen dan krijgt men ook sneller het gevoel dat het erg lastig gaat worden om er met elkaar uit te komen.

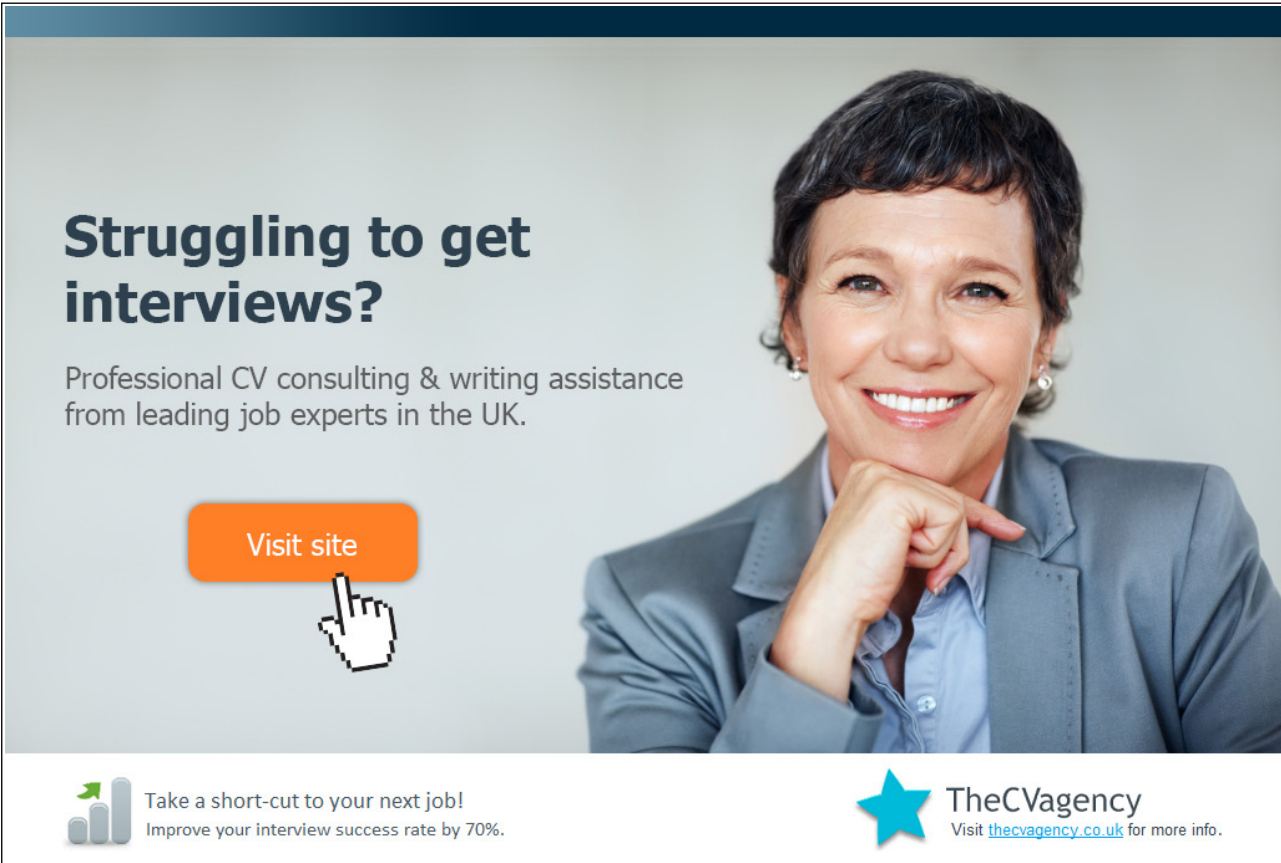
Het communiceren van proportionaliteit is ook van groot belang in het geval van negatieve feedback. Stel de ander is je medewerker en die komt met een voorstel om een project op een bepaalde manier aan te pakken. Je hebt als

leidinggevende vooraf het plan van aanpak op papier gezien. Je staat er grotendeels achter. Er zijn wat jouw betreft een paar lacunes en een enkel punt waar je echt iets anders wilt zien. Voor een medewerker is het altijd van belang hoe een leidinggevende op zijn werk reageert. Veel leidinggevendenden zitten zelf redelijk ontspannen in de wedstrijd.

Omdat voor hen het beoordelende aspect met betrekking tot hun functioneren ontbreekt, richten zij zich in het algemeen primair op de inhoud en daarbinnen primair op die onderdelen die zij aangevuld dan wel gewijzigd willen zien. Voor de medewerker is het daardoor vaak onduidelijk hoe tevreden of ontevreden de leidinggevende eigenlijk is. Dat werkt anders als deze in de kop van het overleg meteen helderheid geeft over de proportionaliteit van de aanvullingen en kritiek. “Ik heb je plan van aanpak gelezen en in grote lijnen kan ik mij er helemaal in vinden. Je hebt goed werk geleverd. Wat me met name aansprak is dat je goed verdisconteerd hebt dat de klant gesteld is op (.....). Daarnaast wil ik het plan graag met je door lopen omdat ik her en der wat opmerkingen wil plaatsen over aanvullingen en wijzigingen.” De medewerker zal nu waarschijnlijk rustig alle feedback en aanwijzingen kunnen beluisteren en verwerken.

Als het aandeel van de overeenkomsten klein is en de verschillen overheersen is het de vraag of de aanpak met samenwerken het gaat redden. Hoe groter het volume van verschillen, hoe groter de kans dat de dynamiek gaat verschuiven naar onderhandelen.

Voor het zover is kunnen verschillen onder het vergrootglas gelegd worden. Waardoor worden deze veroorzaakt? Zijn de verschillen overbrugbaar of niet? Of kan men zelfs profiteren van de verschillen? Die laatste vraag is uiteraard het meest prikkelend, dus dat spoor wordt in de ‘ik jij wij-aanpak’ verder verkend.




Struggling to get interviews?

Professional CV consulting & writing assistance from leading job experts in the UK.

[Visit site](#)

Take a short-cut to your next job!
Improve your interview success rate by 70%.

 **TheCVAgency**
Visit theagency.co.uk for more info.

Veel samenwerkingmodellen gaan in op het nut en de kracht van complementair samenwerken. Denk aan de Meyers-Briggs benadering met de MBTI, of aan de teamrol- benadering van Belbin. Elk mens beschikt nu eenmaal over een beperkt aantal talenten. Samenwerken met iemand met andere talenten ligt daarom voor de hand. Toch blijkt dat in de praktijk niet eenvoudig. Naarmate iemands talent meer de 'spiegelkant' vormt van ons talent - en hij dus maximale complementariteit in de aanbieding heeft - wordt zijn wijze van denken en handelen steeds vreemder voor ons en kunnen wij ons vaak niet onttrekken aan het mechanisme om daar contra op te reageren.

Peter beschikt over een analytisch talent (in Belbin-termen: een Monitor). Een zaak moet eerst van verschillende kanten bekeken worden voordat er iets zinnigs ontdekt of gezegd kan worden. Althans: zo ziet hij dat vanuit zijn talent. Peter werkt sinds kort samen met Frank, een nieuwe collega. Diens talent is het combineren en verbinden van mogelijkheden en mensen (in Belbin-termen: een Brononderzoeker). Ze buigen zich samen over een probleemstelling om te kijken of er een kans is voor business. Na ongeveer vijf minuten overleg staat Frank op en pakt zijn telefoon. Peter is verbaasd over deze onverwachte onderbreking. De volgende dialoog ontstaat:

Peter: "Wat ga je nou doen?"

Frank: "Ik ga even Dennis bellen?"

Peter: "Dennis bellen? Hoezo?"

Frank: "Die weet er volgens mij meer van."

Peter: "We zijn nog maar net gestart met het vormen van een beeld, we hebben nog geen idee wat we zelf in de aanbieding hebben, en we hebben zeker nog geen idee waar we precies vragen over hebben. Nu Dennis bellen lijkt mij tamelijk zinloos."

Hier zien we de automatismen van talenten in werking. Voor een analyticus duurt het even voordat duidelijk is welke vragen zinvol zijn. Pas na een grondige beeldvorming wordt duidelijk welke vragen aan een ander voorgelegd kunnen worden. Voor de netwerker ligt dat heel anders. Door snel met Dennis te bellen en alleen vanuit de aanleiding en associatie contact te zoeken kan hij relevante informatie op het spoor komen waar de analyticus nooit naar gevraagd zou hebben.

In overlegsituaties kunnen dit soort verschillen makkelijk leiden tot voorstellen van werkwijzen die (zeker op het eerste gezicht) strijdig met elkaar zijn. Als dit gebeurt is het aan te raden om niet te gaan strijden over het concrete gedrag (wel of niet Dennis bellen), maar te vragen: wat wil je er mee bereiken? Vaak sluiten werkwijzen elkaar niet principieel uit. Ze kunnen vaak gecombineerd en geïntegreerd worden. Dat wordt echter niet ontdekt omdat men ruzie maakt over de concretisering en niet vraagt naar de achtergrond.

Verschillen die optreden binnen een overleg kan men (leren) waarnemen als uitingen van complementaire talenten en dus van aanvulling en (potentiële) verrijking. Het is dan wel nodig om de achtergrond van een andere keuze of mening te verkennen.

Mensen verschillen grofweg om twee redenen van elkaar wat reacties betreft: allereerst vanwege het feit dat men andere talenten heeft (mede door erfelijkheid, hoe is men 'gebakken'). Talenten brengen met zich mee dat de wereld op een bepaalde wijze wordt waargenomen. Op basis van het talentenprofiel heeft men ook verschillende voorkeuren voor de

wijze van *problem solving*. Daar loopt men binnen samenwerking tegen aan. Voor de één betekent een situatie linksaf slaan, terwijl de ander dat onbegrijpelijk zal vinden omdat rechtsaf slaan zo evident lijkt.

Daarnaast verschillen mensen in hun reacties van elkaar ten gevolge van een andere 'leergeschiedenis'. Als je ervaringen leest van consumenten op klantenfora dan kan je dat beïnvloeden om bij een bepaalde winkelketen niet te gaan kopen. Mensen rapporteren daar bijvoorbeeld over de slechte service als keerzijde van de lage prijsstelling. Afhankelijk van de ervaringen die je met iemand of een bedrijf hebt opgedaan verwacht je in de toekomst vaak 'meer van hetzelfde'. Zo kan de één verwachten: dit voorstel wordt nooit geaccepteerd door het MT, terwijl de ander verwacht: hier krijgen we de handen wel voor op elkaar.

Bij het uitdiepen van verschillen is het belangrijk deze twee 'wortels' van verschillen te onderscheiden. Talentverschillen kunnen ons wijzen op de beperktheid van onze eigen blik ('Beauty is in the eye of the beholder'), terwijl verschillen in ervaringen die mensen opdoen belangrijke informatie over de omgeving kunnen opleveren. Neem het voorbeeld van de verschillende verwachtingen rond de reactie van het Management Team op een voorstel. Op basis van het uitdiepen van deze verschillende verwachting kan helder worden welke criteria belangrijk zijn voor het MT om iets te omarmen of om iets af te wijzen. Op basis daarvan kan het voorstel beter geformuleerd worden.

Op basis van de gedegen beeldvorming kunnen nu opties in beeld gebracht worden. De zoekruimte voor bruikbare opties kan verkleind worden door de informatie uit de vorige stappen te vertalen naar criteria waar opties aan moeten voldoen. Terwijl het overlegproces in het begin voornamelijk als verbredend en divergerend kan worden getypeerd (ten gunste van een goede beeldvorming), kan het formuleren van criteria¹ gezien worden als een convergerende stap. De zoekruimte wordt kleiner en meer toegespitst. Daardoor neemt de kans toe dat een mogelijke oplossing geaccepteerd zal worden door betrokkenen.

3.5 Stap 5. Maken van keuzes en afspraken.

Op basis van de voorgaande stappen is het nu mogelijk om het overleg af te ronden. De keuzes die gemaakt zijn worden vastgesteld en vastgelegd. Afspraken worden in deze stap verder uitgebouwd tot het gewenste SMART-niveau.

Het werkt voor de voortgang meestal goed als er sprake is van een overzichtelijke besluiten- of afsprakenlijst. Die kan er bijvoorbeeld als volgt uitzien:

Datum aangemeld	Afspraak of actiepun	Verantwoordelijke 'eigenaar'	Doel datum gereed	Datum gereed

In deze opzet is er naast het concretiseren van afspraken nog aandacht voor twee zaken die het uitvoeren van afspraken na het overleg ten goede komen.

Allereerst zijn er regelmatig meerdere mensen betrokken bij het uitvoeren van plannen. In dit format wordt dat weliswaar niet uitgesloten, maar er wordt wel voorgesteld dat één iemand zich opwerpt als 'eigenaar' van een punt. Daarmee wordt voorkomen dat in de fase van uitvoering van afspraken de zaak stil valt en mensen op elkaar gaan wachten, 'wie neemt

als eerste het initiatief'. In dit geval wordt de regie neergelegd bij de 'eigenaar'. Van hem wordt initiatief verwacht en hij draagt de verantwoordelijkheid om de klus te (doen) klaren voor de gestelde datum.

Een tweede punt wat in het format wordt voorgesteld is om te werken met de kolom 'Doel datum gereed' en met 'Datum gereed'. Deze aanpak beoogt op een impliciete manier bij te dragen aan groepsdruk om afspraken af te ronden op het afgesproken tijdstip. Overleg wordt minder productief als er een gemoedelijke cultuur ontstaat waarbij afspraken makkelijk 'doorgeschoven' kunnen worden in de tijd. Bij de voorgestelde werkwijze zit de confrontatie ingebakken in het schema. Als er een verschil ontstaat tussen de laatste twee kolommen, dan heeft de 'eigenaar' iets uit te leggen.

Als er in teamverband steeds eenzelfde persoon slordig is met het nakomen van afspraken heeft de leidinggevende meteen zijn 'dossier' op dit punt voorhanden. Dit kan gebruikt worden binnen de HRM-cyclus (functionerings- en beoordelingsgesprekken).

Bij het afronden van het overleg is het prettig om iets op te merken over het proces. "Het was hard werken en flink zoeken, maar het is het waard geweest." "Het geeft me een goed gevoel dat we zo opgeschoten zijn." "Door dit overleg zo te voeren hebben we belangrijke hobbels kunnen nemen." "Belangrijke winst vind ik dat we nu veel beter zicht hebben hoe we er in zitten." "Door onze deskundigheid zo samen te voegen vind ik dat er nu echt een goed plan ligt."



Oke je bent zelfstandig
zonder personeel, maar
wel met een **carrière**>?

nrc carrière>
samen ambities waarmaken

nrccarriere.nl
Ook voor ZZP'ers

nrc carrière>
samen ambities waarmaken

nrccarriere.nl
Ook voor ZZP'ers



3.6 Volgorde: eerst 'Ik' of eerst 'Jij'

Moet 'ik' altijd beginnen (doel, ik jij, wij), of kunnen we stap 2 en 3 ook omdraaien (doel, jij, ik, wij)?

Voor de 'ik jij wij-aanpak' maakt het op zich niet uit wie er begint. Maar soms is het wel voor de hand liggend wie er zou moeten beginnen.

Stel: ik ben een directeur en heb een stafmedewerker (o.a. schriftelijk) geïnformeerd over een kwestie waarover ik advies wil hebben. We komen bij elkaar. Ik benoem als directeur het doel en check de instemming bij de ander. Daarna vraag ik de ander om als eerste zijn visie te delen. Ik begin dan dus met 'jij'. Dat heeft een heel praktische achtergrond. Ten eerste ben ik de opdrachtgever, dus ik mag de volgorde bepalen. (In hoofdstuk 4 wordt de invloed van hiërarchische verhoudingen verder toegelicht.) Ten tweede heb ik al te kennen gegeven dat ik met een bepaalde lacune zit en daarom input van de ander nodig heb. Als de ander eerst het voortouw neemt in het overleg kom ik in de materie en dat zal mij ook helpen om daarna mijn 'ik-positie' in te kunnen nemen.

Wie er begint maakt dus niet uit voor de aanpak als zodanig, maar de volgorde vloeit soms wel logisch voort uit de situatie of de rolverhouding tussen de overlegpartners. Als dat niet het geval is stem je de volgorde gewoon ter plekke af: "Wie begint er, jij of ik?"

3.7 Hoe deze werkwijze voorstellen aan de ander

De 'ik jij wij-aanpak' noemen we ook wel eens de 'ik jij wij-agenda'. De stappen zijn namelijk eenvoudig voor te stellen als een agenda die stapsgewijs kan worden afgewerkt. Het voorstel voor de werkwijze kan bijvoorbeeld zo verwoord worden (bij een bilateraal overleg waarbij het voor de hand ligt dat 'Ik' het eerst mijn kaarten op tafel legt):

"Ik wil graag een voorstel doen voor de werkwijze in dit overleg. Ik zou het namelijk prettig vinden als we bij de start eerst goed checken of we hetzelfde doel voor ogen hebben voor dit overleg. Daarna zou ik graag de ruimte krijgen om mijn ideeën over hoe we het doel volgens mij kunnen bereiken naar voren te brengen. Maar ik ben natuurlijk ook nieuwsgierig naar jouw ideeën. Dus, liefst zoveel mogelijk los van mijn inbreng, zou ik daarna graag van jou horen wat jouw ideeën zijn om het doel te bereiken. Want als we dat vervolgens naast elkaar leggen zien we snel genoeg waar overeenkomsten en verschillen liggen. Overeenkomst is prachtig, maar ik ben minstens zo geïnteresseerd in verschillen, want die hebben vaak een gegronde reden waarmee we ons voordeel kunnen doen. Twee weten immers meer dan één. En als we dat goed hebben bekeken moet het vast mogelijk zijn om concrete afspraken te maken over de voortgang. Is deze werkwijze OK voor jou?"

Bij een teamoverleg kan de werkwijze als volgt voorgesteld worden:

"Ik wil graag een voorstel doen voor de werkwijze in dit overleg. Ik zou het namelijk prettig vinden als we bij de start eerst goed checken of we hetzelfde doel voor ogen hebben voor dit overleg. Daarna zouden we eerst goed kunnen inventariseren welke ideeën er zoal leven om het doel te bereiken. Dus zonder op elkaars ideeën te reageren, dat komt daarna. Want als we het overzicht aan ideeën hebben zien we snel genoeg waar overeenkomsten en verschillen liggen. Overeenkomsten zijn prachtig, maar verschillen hebben vaak een gegronde reden waarmee we ons voordeel kunnen doen. Als we daar goed naar gekeken hebben moet het vast mogelijk zijn om concrete afspraken te maken over de voortgang. Is deze werkwijze OK voor jullie?"

4 Invloed van hiërarchische rolverhouding

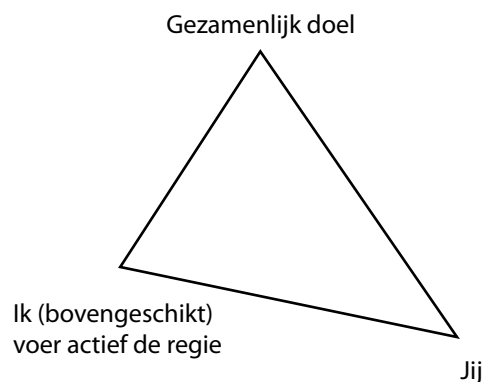
In de nederlandse cultuur bestaat een egalitaire tendens waar het gaat om hiërarchische verhoudingen. Het denken in termen van: 'ik ben jouw baas' is niet populair. In plaats van baas zijn we liever 'inspirator en motivator'. Op video-opnames van gesprekken tussen leidinggevend en medewerkers is echter de volgende wetmatigheid te zien: hoe onduidelijker de bestaande hiërarchie een plek krijgt binnen het contact, hoe lastiger het overleg verloopt. Als de interactie goed 'rolconform' met de hiërarchie verloopt, wordt de uitwisseling juist gelijkwaardiger!

De ik jij wij-aanpak dient afhankelijk van de hiërarchische positie van waaruit je werkt verschillend voorgesteld te worden. Er zijn drie posities die we hier zullen toelichten:

- Ik = bovengeschied; je bent hiërarchisch of functioneel leidinggevende, of opdrachtgever voor de ander ('Jij').
- Ik = nevangeschied; je bent een collega van de ander, jullie hebben over en weer geen hiërarchische of functionele zeggenschap over elkaar.
- Ik = ondergeschied; je bent medewerker of opdrachtnemer van de ander.

4.1 Ik = bovengeschied

Van leidinggevend wordt initiatiefnemend gedrag verwacht in een overleg. Het voorstellen van de ik jij wij-aanpak zal over het algemeen op weinig weerstand stuiten. Sterker: het zal de werkrelatie ten goede komen als blijkt dat je als leidinggevende echt geïnteresseerd bent in het verschil in zienswijze met de ander. Het versterken van het focus vindt automatisch plaats als je actief onderzoekt wat kan helpen om doelen te bereiken. Dit is vooral van belang omdat effectief leidinggeven steeds afhankelijker wordt van het vermogen om de interne motivatie van mensen te raken en te beïnvloeden. Het mooie van deze aanpak is dat dit in alle vrijheid gebeurt, in een sfeer van gemeenschappelijkheid. Goed voorbeeld doet goed volgen. Als jij de bijdrage van de ander serieus neemt en toetst op de bijdrage aan het bereiken van doelen, is het waarschijnlijk dat de ander dat ook met jouw bijdrage zal doen. Dit werkt intenser dan achterover leunen om te horen wat de baas van je verwacht en daarna eens bekijken wat je gaat doen. De intensieve dialoog gericht op doelen, werkt bevorderend op het commitment om doelen te halen.



De hiërarchische positie wordt op deze manier op een gerichte manier ingevuld. Als leidinggevende stel je de doelen vast (het 'wat') en check je of de medewerker het doel accepteert. Daarna kan het onderdeel van de *problem solving* (het 'hoe') gemeenschappelijk worden verkend: je krijgt invloed op basis van talent en effectieve bijdragen aan het bereiken van doelen. Tot slot zal de leidinggevende voorstellen kunnen toetsen aan criteria en keuzes kunnen maken aan het eind van het overleg. De leidinggevende benut het talent van de ander(en) maximaal en waardeert de ander daarvoor. Er ontstaat door de regierol die de leidinggevende aan het begin en aan het eind van het overleg inneemt geen rolonduidelijkheid. Als een leidinggevende zijn positie niet duidelijk inneemt, zal dat bij medewerkers snel tot onzekerheid leiden. Dit leidt weer tot voorzichtig of afwachtend gedrag bij de ander. De voorgestelde aanpak is een combinatie van een duidelijke rol / positionering van de leidinggevende, met een ervaren 'open mind' voor zinnige bijdragen.

Combineren van de ik jij wij-aanpak met outputsturing

In veel organisaties wordt gewerkt met outputsturing. Omdat outputsturing en de ik jij wij-aanpak elkaar wederzijds kunnen versterken maken we even een klein uitstapje. Filip Vandendriessche en Jef Clement beschrijven in 'De outputmanager' een werkwijze waarbij met name het werken met criteria een sleutelrol vervult. Schematisch ziet de volgorde er als volgt uit:

TURN TO THE EXPERTS FOR SUBSCRIPTION CONSULTANCY

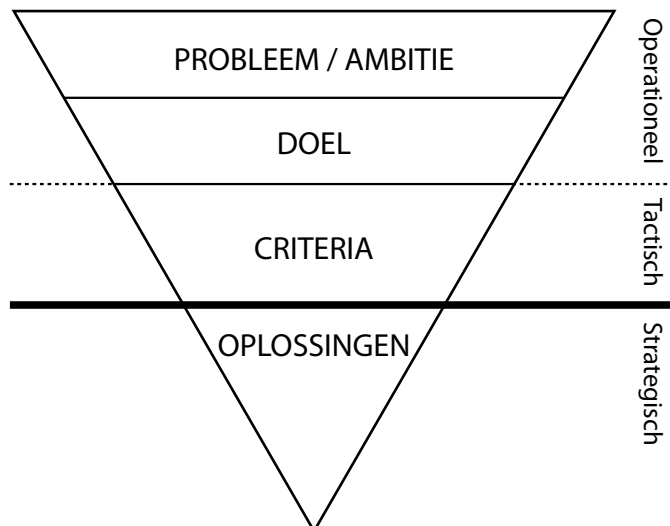
Subscribe is one of the leading companies in Europe when it comes to innovation and business development within subscription businesses.

We innovate new subscription business models or improve existing ones. We do business reviews of existing subscription businesses and we develop acquisition and retention strategies.

Learn more at [linkedin.com/company/subscribe](https://www.linkedin.com/company/subscribe) or contact Managing Director Morten Suhr Hansen at mha@subscribe.dk

SUBSCRIBE - to the future





Als je vanuit problemen (of: Ambitie, door mij toegevoegd) gaat kiezen voor een doelstelling vind er een toespitsing plaats. De ruimte wordt opnieuw verkleind door criteria te formuleren waaraan een oplossing moet voldoen. Daarna vindt de laatste toespitsing plaats: het vinden en kiezen van een oplossing die past bij de gestelde criteria.

Het terrein tot aan criteria wordt voorgesteld als het domein van het management. Oplossingen vinden is het domein van de uitvoering.

Als je dit gedachtegoed combineert met de ik jij wij-aanpak, dan ligt het aanknopingspunt natuurlijk bij het formuleren van het doel. Van daaruit kan het formuleren van criteria ook onderwerp van gesprek zijn. De 'strengere' streep die Vandendriessche trekt tussen management en uitvoering is wellicht juist als het gaat om de eindverantwoordelijkheid, maar kan de leidinggevende die met outputsturing werkt ook in de problemen brengen.

Een leidinggevende zegt: "Ik moet tegenwoordig heel goed uitkijken dat ik geen criteria vergeet, want als ik de opdracht eenmaal gegeven heb ben ik het stuur kwijt. Dat is lastig want de hele dag door kunnen er zaken voorbijvliegen waarbij ik opdrachten geef, terwijl ik vaak niet voldoende tijd en rust heb om zorgvuldig alle criteria te bedenken."

Natuurlijk zal een leidinggevende altijd over een aantal basiscriteria een uitspraak moeten doen, zoals: doorlooptijd, kosten, capaciteit, en dergelijke. Maar de zoekruimte kan vaak op een productieve manier nog verder verkleind worden. Dit is in belang van de leidinggevende omdat daarmee de kans vergroot wordt dat hij krijgt wat hij nodig acht, maar het is ook in het belang van de uitvoering. De uitvoering is gebaat bij 'raak schieten' in de ogen van de leidinggevende bij het voorstellen van oplossingen. Elke uitvoerder is immers (ten dele) afhankelijk van het oordeel over zijn werk en functioneren door diezelfde leidinggevende. Juist omdat het een gezamenlijk belang (en dus: gezamenlijk doel) betreft, past dit goed bij het gedachtegoed van de ik jij wij-aanpak.

Om die zoekruimte verder te verkleinen is het advies: voer nadat de basale criteria geformuleerd zijn door de leidinggevende, daarna een constructieve dialoog met uitvoerders over aanvullende criteria die de zoekruimte verder beperken, waardoor de succeskans toeneemt. Vaak zal een uitvoerder juist vanuit de praktijk waardevolle suggesties kunnen doen. Door deze

werkwijze maak je de uitvoering extra actief bij het richten van de opdracht. Dit zal naar alle waarschijnlijkheid resulteren in een groei van het zelfsturend vermogen van medewerkers, gericht op het realiseren van doelen.

Leidinggevend kunnen ook nog met een ander probleem zitten: "Ik zou wel willen werken met outputsturing, maar ik durf het bij team X niet goed aan, terwijl ik met team Y al een tijdje zo werk. Punt is dat team X vrij nieuwe en onervaren medewerkers heeft. Om die zomaar los te laten met alleen de gewenste output en wat criteria... ik durf het gewoon niet los te laten."

Deze situatie doet meteen denken aan de bekende theorie van Hersey en Blanchard: situationeel leidinggeven. Daarbij dient de leidinggevende zijn stijl aan te passen aan het competentieniveau van de medewerker. Startend bij een onervaren en eindigend bij een zelfstandige medewerker zou de leidinggevende achtereenvolgens flexibel moeten schakelen tussen: Instrueren, Argumenteren, Overleggen en Delegeren.

Wat dit concept zo aantrekkelijk maakt, is dat de vier niveaus van de medewerkers evenals de vier stijlen van leidinggeven herkenbaar zijn in de praktijk en dat de bijbehorende vaardigheden goed getraind kunnen worden. Uit onderzoek is helaas gebleken dat de stijlen van leidinggeven in de praktijk niet zo makkelijk gekoppeld worden aan het niveau van de medewerkers in kwestie. Zolang een leidinggevende niet een ervaren medewerker tegenover zich heeft aan wie hij kan delegeren, kan hij zich zorgen maken over de uiteindelijke uitkomst. Veel leidinggevend stappen dan in de valkuil van 'over-management'. Dat blijkt duidelijk als men aan kan geven welk competentieniveau de medewerker (in de ogen van de leidinggevende) heeft en welke gedragsaanpak men hanteert. Bij een medewerker die 'argumenteren' (niveau 2) verdient gaat men toch instrueren. Met een medewerker met wie je zou moeten 'overleggen' (niveau 3) ga je vanwege je eigen onzekerheid 'argumenteren'. De medewerker zal over-management ervaren als een gebrek aan vertrouwen in zijn kunnen.

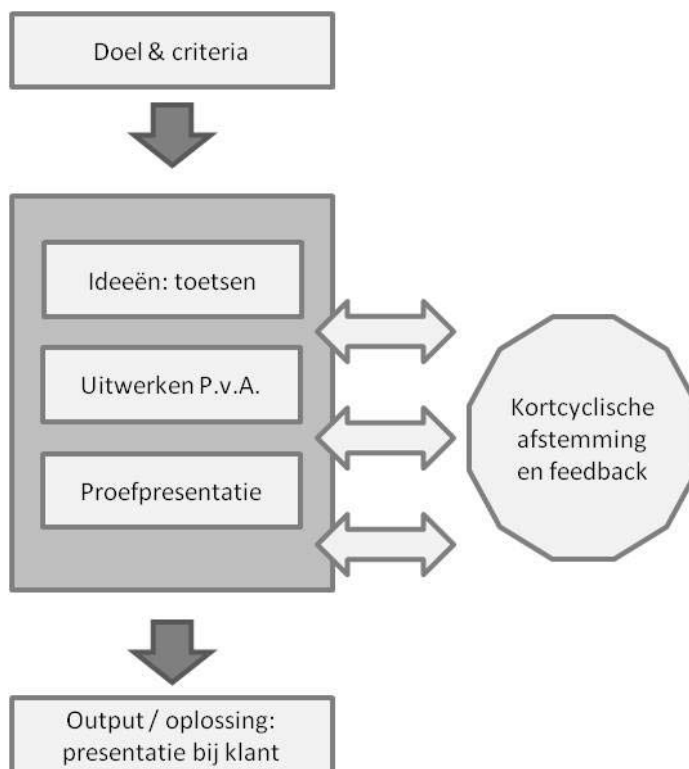
Op een bepaalde manier uitgevoerd kan outputsturing juist een oplossing bieden, waarbij de leidinggevende minder flexibel hoeft te schakelen tussen verschillende stijlen. Er zijn twee sterk met elkaar samenhangende interventies mogelijk:

- het faseren van het proces van doel/criteria naar oplossing,
- en de intensiteit van feedback- en bijstuurmomenten.

Stel dat een leidinggevende iemand de opdracht geeft om een presentatie te houden bij een klant. De overdracht aan een ervaren medewerker zal wellicht geheel kunnen volstaan met het overdragen van de doelstelling en de criteria. En tenslotte wens je hem veel succes.

Met een minder ervaren medewerker die wellicht wel beschikt over de goede intentie en potentie werkt het anders. In plaats van het veranderen qua stijl van leidinggeven (instrueren i.p.v. delegeren) kan je blijven sturen op output, alleen knip je het proces op in (bijvoorbeeld) drie stukken. Binnen het ruimere kader geef je aan wat de tussenstappen zijn en vertel je per stap wat de gewenste output is. Tussen de stappen is ruimte voor afstemming en feedback.

Schematisch ziet dat er zo uit:



Op deze manier blijf je als leidinggevende voldoende ‘in control’ zonder de medewerker te veel (onverwacht) op zijn nek te zitten.



Download boeken op Bookboon.com



4.2 Ik = nevingeschikt

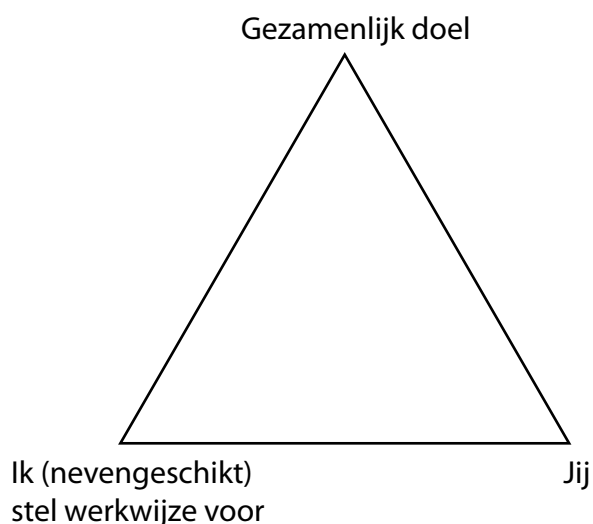
Als ik als collega aanschuif voor overleg met een ander collega heb ik geen ‘recht’ om een werkwijze op te leggen of voor te schrijven. Ik zal dus in mijn verwoording af moeten zien van alles wat ruikt naar

‘de ander iets willen voorschrijven’. Dat gaat snel als je in het voorstel voor een werkwijze gaat objectiveren: “Wat goed werkt is als we...”. Ook hier geldt dus weer de regel van het subjectiveren: “Een werkwijze die mij vaak goed bevalt is...”. Het gaat dus om het doen van een voorstel waar de ander al dan niet mee in kan stemmen. Het verwoorden van de ruimte die je de ander wilt geven binnen de

ik jij wij-aanpak kun je eventueel extra accentueren, waardoor de kans op acceptatie voor de werkwijze vaak toeneemt.

“We kijken naar deze materie elk vanuit een andere professionele achtergrond en vanuit een andere organisatorische rol. Daarom ben ik ook erg geïnteresseerd in jouw ideeën hoe we het doel zouden kunnen halen. Het gaat me er om dat we onze verschillende talenten en inzichten productief maken.”

De logica van gelijkheid in een nevingeschikt contact maakt dat wat je de ander geeft aan ruimte, je waarschijnlijk ook zult ontvangen aan ruimte voor jezelf.



Als de door jou voorgestelde ik jij wij-aanpak door de ander wordt geaccepteerd, dan zal de ander het waarschijnlijk ook niet gek vinden als je de verschillende stappen regisseert als een soort gespreksleider. Waar je voor moet waken is dat de rol niet gaat lijken op die van een leidinggevende. Het verschil daarmee wordt met name duidelijk doordat het kader van het overleg anders wordt ingevuld. Een leidinggevende stelt doelen en checkt begrip, aan het eind toetst hij en zorgt voor besluitvorming. Hij stelt dus het kader van het overleg vast. Dat gaat in een nevingeschikt overleg anders.

Check voordat je een werkwijze voorstelt eerst wie het meest waarschijnlijk ‘in de lead’ is. Omdat er geen sprake is van hiërarchische verhoudingen zijn andere mechanismen van belang. Twee zaken spelen hierbij meestal een rol: initiatief en territorium. Het wordt vaak geaccepteerd dat degene die het initiatief voor het overleg heeft genomen ook degene is die het voortouw neemt om het overleg te ordenen of voor te zitten. Datzelfde geldt voor de dominantie die uit gaat van territorium: bij wie ben je fysiek gezien te gast, in wiens vergaderruimte of kantoor zit je. Zolang deze twee principes in

elkaars verlengde liggen is er geen probleem: Jij hebt het initiatief genomen en je vergadert in jouw ruimte. Iedereen zal verwachten dat jij de 'lead' neemt in het overleg, hoewel het een nevenschikt overleg is.

Maar stel je nu voor: jij hebt het initiatief genomen voor het overleg, maar het overleg wordt gehouden in het kantoor van iemand anders, die zelf ook deel neemt aan het overleg. Vaak ontstaat er dan even onduidelijkheid wie voor de start zorgt. Territoriummechanismen zijn sterker (want veel ouder, en gebaseerd op oude hersengebieden) dan het recht dat voortvloeit uit initiatief nemen tot het overleg. Het grappige is dat dat laatste op rationeel niveau wel de doorslag zal geven. Gecombineerd ziet het er als volgt uit. Jij hebt het initiatief genomen voor het overleg. Je maakt allereerst oogcontact met degene van wie de ruimte is. Je vraagt hem op die manier non-verbaal om toestemming om het overleg te voorzien van een startschot. Bij een groepsoverleg verbreek je halverwege de openingsvraag het oogcontact met de eigenaar van de ruimte en kijkt de rest van het gezelschap rond. "Is het OK dat ik het voortouw neem en de aanleiding en mogelijke doelstelling van dit overleg toelicht?" Aan het eind van het overleg kun je een samenvoegende rol op je nemen en conclusies formuleren. Check daarbij per punt of het goed verwoord is, anders pak je alsnog een te sturende rol binnen deze context.

Een andere situatie is als jij voor de locatie zorgt, maar niet de initiatiefnemer bent van het overleg. Zorg dat je het woord neemt zodra iedereen plaats heeft genomen. Heet mensen welkom in jouw omgeving. Hou het kort. Geef daarna het woord aan degene die het initiatief heeft genomen met het verzoek om aanleiding en doelstelling nog even te formuleren. Op die manier ben je sturend aanwezig 'in de kop' van het overleg en draag je eraan bij dat het overleg start met het benoemen van een gemeenschappelijk doel. Als de initiatiefnemer de doelstelling niet erg duidelijk verwoordt, vraag dan onderzoekend door. Omdat je toch al even sturend in beeld bent geweest kun je de vrijheid nemen om aan het begin van het overleg een werkwijze voor te stellen, tenminste als de initiatiefnemer op dit punt geen richting geeft.

Tenslotte de meest ongunstige situatie, je hebt niet het initiatief genomen tot het overleg, je behoort tot de deelnemers. En je bent qua locatie bij iemand anders te gast. Toch kun je wel invloed nemen op het verloop van het overleg. Formuleer je ideeën en bijdragen in 'voorstel-taal'. Richt je primair tot de (informele) voorzitter of gespreksleider, maar kijk ook de kring rond als er meerdere deelnemers zijn.

De meest bescheiden vorm van het inbrengen van voorstellen, is te zeggen wat jou zou helpen om een bijdrage aan de doelstelling te leveren. "Voordat we het gesprek induiken zou het mij erg helpen als de doelstelling wat concreter wordt gemaakt zodat ik beter kan focussen op wat we vanmiddag tot stand moeten brengen met elkaar." Het is sturend gedrag in de vorm van een hulpvraag. Op eenzelfde manier kun je zelf met de regels van de ik jij wij-aanpak werken tijdens het overleg door goed actief door te vragen naar de achtergronden van een mening. Daarmee pak je constructief invloed in de vorm van voorbeeldgedrag.

Een mogelijk manco van nevenschikt overleg is dat niemand (hiërarchische) druk kan zetten op het nakomen van afspraken. Deelnemers kunnen zich later nog wel eens verschuilen achter smoezen: "Ik heb die afspraak anders opgevat." Om de druk in nevenschikt overleg groter te maken kan het helpen om de afspraken met een beamer te projecteren. De afspraken worden terwijl iedereen meekijkt "ingeklopt". De checkvraag daarbij is: "Is het zo helder verwoord of kunnen er nog misverstanden ontstaan?" Iedereen kan dan bijdragen in het helder operationaliseren van het punt. De eigenaar wordt op de man af gevraagd of een deadline echt haalbaar is. Nu wordt het toch wat lastiger om je later te verstoppen.

4.3 Ik = ondergeschikt


Als medewerker word je geacht zo zelfstandig mogelijk je werk te verrichten. Niet zelden weet je op een bepaald moment meer af van de materie dan je leidinggevende. Stel bovendien dat je behoorlijk gedreven bent met betrekking tot de inhoud van je werk. En dan komt het afstemmingsoverleg met je leidinggevende. Denk je nou dat hij waardeert wat je allemaal bedacht hebt? Welnee, er volgen kritiek en aanwijzingen om aanpassingen te maken. Ongelofelijk zo eigenwijs bazen vaak zijn. Ze denken het ook altijd beter te weten...

Het draait hier om de vraag hoe je effectief invloed kunt uitoefenen 'naar boven'. Veel redelijk en rationeel ingestelde mensen willen geloven in de kracht van het argument. "Als ik mijn punt goed onderbouw zal mijn leidinggevende het met mij eens zijn." Hier herkennen we de neiging tot 'objectiveren' in. En daarmee definiëren we hoe de werkelijkheid eruit ziet, ook voor de ander. En dus zal onze communicatie 'naar boven' daardoor een ondertoon krijgen van 'moeten'.

Medewerkers die in het kader van coaching op video naar hun eigen praktijk kijken, zien vooral een blokkerende en corrigerende leidinggevende. Ze schrijven de oorzaak daarvan in hoge mate toe aan de persoonlijkheidstrekken ('eigenwijs,' 'drammer') van de desbetreffende persoon. Wat ze meestal in eerste instantie niet zien is dat in dit soort situaties de *rolverhouding* vaak wordt omgekeerd. De medewerker schrijft onbedoeld zijn leidinggevende voor (op basis van de inhoudelijke argumentatie) wat hij zou moeten doen. Dat werkt blokkerend in het oproepen van effectief overleg tussen een medewerker en de leidinggevende.

Hoe werkt het onbedoeld omdraaien van de rolverhouding en welk effect heeft dat op de leidinggevende? Om duidelijk te maken hoe het werkt maken we een uitstapje naar de communicatietheorie van Schulz von Thun. Hij maakt onderscheid

MASTER OF SCIENCE IN MANAGEMENT





BUSINESS GAME

23 & 24 May 2014

- Work on a business case
- Interact with students & alumni
- Stay a night at our campus


www.nyenrode.nl/businessgame





The Master of Science in Management has been voted the Best Master 2014 in the Netherlands for the fifth time running. This could only be achieved because of our remarkable students. Our students distinguish themselves by having the courage to take on challenges and through the development of the leadership, entrepreneurship and stewardship skills. This makes the

Master program at Nyenrode an achievement, from which you can benefit for the rest of your life. During this program you will not only learn in class, you will also develop your soft skills by living on campus and by working together in the student association. Do you think this program is something for you? Then it is our pleasure to invite you to Nyenrode. Go to www.nyenrode.nl/msc or call +31 346 291 291.



NYENRODE. A REWARD FOR LIFE



tussen vier aspecten die altijd tegelijkertijd actief zijn binnen de communicatie:

- het zakelijke aspect;
- het expressieve aspect;
- het appellerende aspect;
- het relationele aspect.

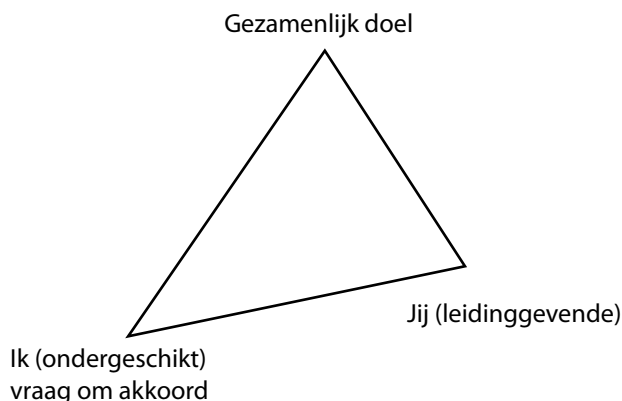
Eerst een eenvoudig voorbeeld om deze aspecten toe te lichten:

ik zit op een afdeling en zeg: “Kom op, we gaan nu lunchen.” Zakelijk gezien is het een oproep om te gaan lunchen, expressief zegt de boodschap ook wat van mijzelf: ik heb duidelijk trek. Ik beoog een reactie bij anderen los te maken, ik heb een doelstelling in mijn hoofd, dat is het appellerende aspect. In dit uitstapje draait het met name om het relationele aspect. Het maakt nogal wat uit of ik zeg: “Kom op, we gaan nu lunchen.” of dat ik zeg: “Is het goed als we nu gaan lunchen?” In het eerste geval is er sprake van een bovengeschiedte toon, het klinkt als een dwingende oproep, bijna een commando. In het laatste voorbeeld wordt toestemming gevraagd, en daarmee is het een voorbeeld van ondergeschikte communicatie. “Heb je zin om mee te gaan lunchen?” is de nevenschikte vorm.

Als we dit nu toepassen op de inhoudelijk gedreven medewerker die werkoverleg heeft met zijn leidinggevende, zien we snel bovengeschiedte communicatie van de medewerker ontstaan. “Wat er nu moet gebeuren op basis van deze analyse is...” Vervolgens gaat de medewerker uitleggen wat de leidinggevende zou moeten doen. Dit is een omkering van de rolverhouding. De leidinggevende is zich lang niet altijd bewust van wat er nu precies gebeurt, want die zit met zijn hoofd ook volop in de inhoud. Maar tamelijk wetmatig zien we leidinggevendens vervolgens de rolverhouding weer herstellen. Dat herstellen gaat nu eenmaal niet met instemmend gedrag, maar met corrigerend gedrag. Daar moet de medewerker wel naar luisteren. En zo wordt impliciet tegen de medewerker gezegd: niet jij kunt bepalen wat ik moet doen, maar ik kan wel bepalen wat jij moet doen, ik ben namelijk jouw baas.

Medewerkers die dit herhaaldelijk meemaken met hun leidinggevende vormen snel een stellige overtuiging: deze leidinggevende weet het altijd beter en beloont mijn inspanning en werk niet.

Stel dat de medewerker de communicatie wil wijzigen op basis van de ik jij wij-aanpak. Hij weet dat er sprake is van communicatie vanuit een ondergeschikte positie. Waar moet hij op letten?



In deze situatie werkt het goed als er sprake is van 'leidingzoekend' gedrag. Daarmee wordt het relationele aspect binnen de communicatie geëxpliciteerd conform de werkelijke rolverhouding. De ander is nu eenmaal je leidinggevende, dus benader hem ook op die wijze.

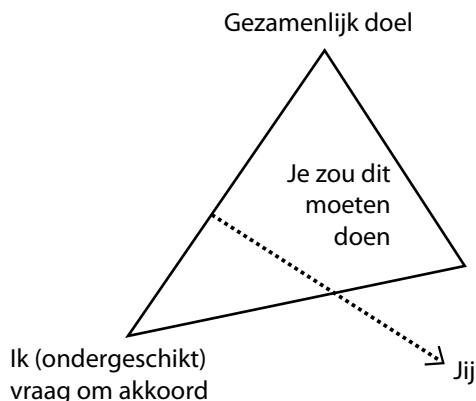
Neem het voorbeeld dat je als medewerker een Plan van Aanpak voor een project moet ontwikkelen. Tussentijds wil je checken of de richting die je inslaat kan rekenen op support van je leidinggevende. Je kan dat als volgt aanpakken:

"Als we deze analyse doorvertalen naar een aanpak ligt (... y z..) volgens mij voor de hand. Ik vraag me af of je dit ook zo ziet en of dit strookt met je beleid in bredere zin. Ik heb deze toetsing nodig voordat ik stappen kan ondernemen in de verdere implementatie."

We zien hier een combinatie tussen het subjectiveren en het *expliciet* om leiding vragen, hier bijvoorbeeld in de vorm van een toetsingsvraag. Omdat de medewerker hier expliciet conform rolverhouding communiceert hoeft de leidinggevende op dat front niets duidelijk te maken. Er is dus voor hem geen enkele reden om via contrast of correcties duidelijk te maken dat hij bovengeschikt aan jou is. Hij zou als het een goed voorstel is zo maar in kunnen stemmen. De kans op complimenten neemt zelfs toe. De meeste leidinggevers vinden het namelijk prima als medewerkers hard en zelfstandig werken en op goed getimede momenten leiding zoeken. Nogal wat coachees moesten na dit soort ervaringen het persoonlijkheidsbeeld van hun leidinggevende in positieve zin bijstellen.

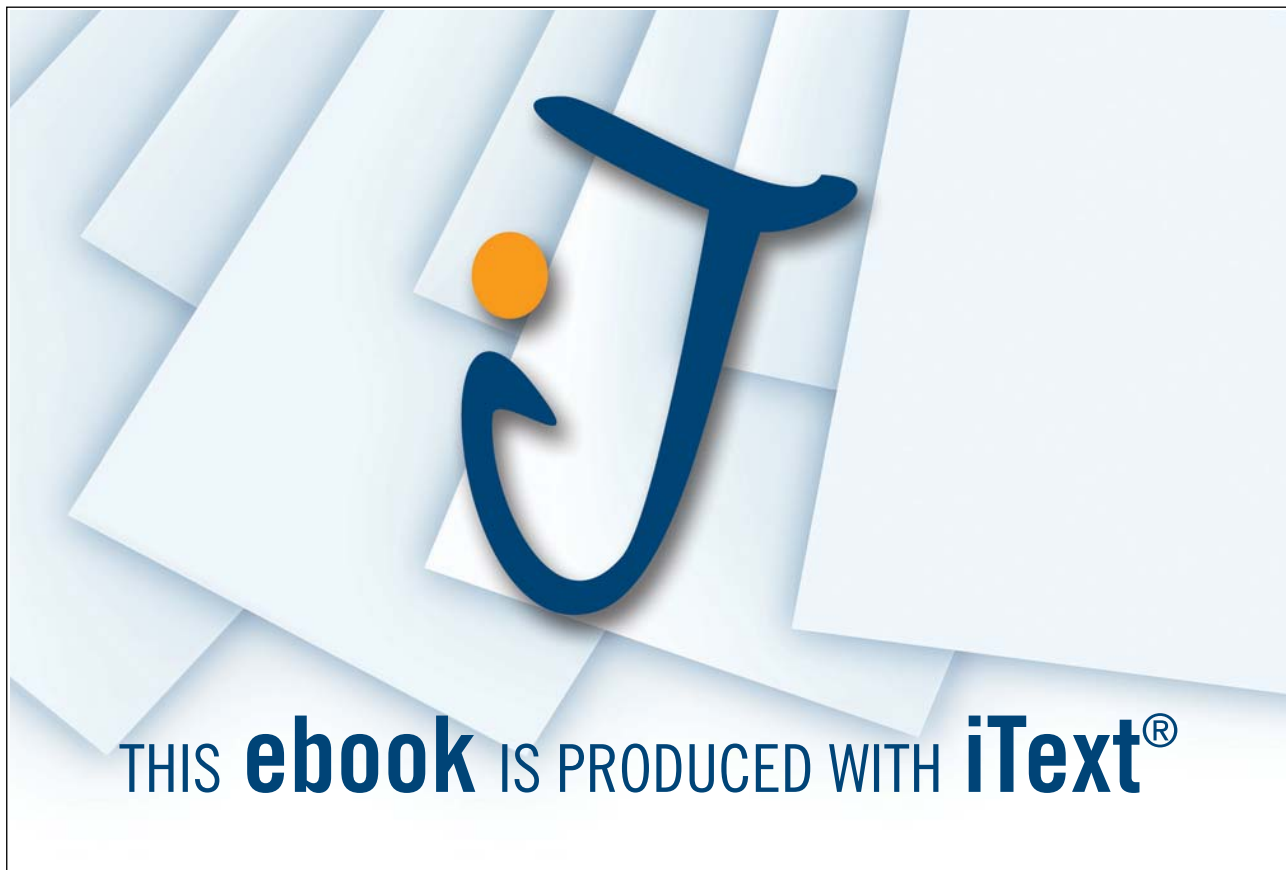
In de praktijk kunnen zich bijzondere omstandigheden voordoen die het werken als ondergeschikte lastig kunnen maken. Neem het voorbeeld van een zeer ervaren film-editor. Deze man heeft als beroepsrol het knippen en monteren van filmbeelden om het verhaal van de regisseur te helpen vertellen. Hij heeft in het verleden voor zijn bijdrage aan films en documentaires prijzen gewonnen. Jong aanstormend talent onder regisseurs willen daarom graag met hem werken. Maar in de praktijk ontstaan er vaak conflicten in de montageruimte. Wat gebeurt er? De jonge regisseur heeft iets in zijn hoofd, de beelden zijn geschoten, het ruwe materiaal moet nu samengesteld worden. Dit is uiteraard van groot belang voor hoe het verhaal wordt ervaren en begrepen. De editor en de regisseur hebben een overkoepelend doel: samen de beste film of documentaire maken die ooit geproduceerd is. De editor weet dat hij ondergeschikt is aan de regisseur: die bepaalt uiteindelijk hoe de film eruit komt te zien. Met die rolverdeling heeft hij ook geen moeite, die rolverdeling hoort bij zijn vak. In de praktijk legt hij de beginnende regisseur regelmatig uit waarom iets waarschijnlijk niet zal werken zoals de regisseur denkt. Hij legt hem uit wat hij zou moeten doen om voor elkaar te krijgen wat de regisseur in zijn hoofd heeft. Dat alles doet hij vanuit een aantoonbare deskundigheid en vanuit een grote betrokkenheid. Alleen: op den duur is de regisseur ontevreden over het samenwerkingsproces, want hij voelt zich regelmatig gekapitteld. De spannende vormtaal die hij in zijn hoofd had dreigt op de achtergrond te komen. Zo krijgt hij nooit een vernieuwende film of documentaire van de grond. De ervaren editor is een lastpost geworden in plaats van een waardevolle bron van praktijkkennis en vakmanschap.

Wat hier gebeurt is het omdraaien van de rolverhouding op basis van deskundigheid. Vanuit senioriteit wordt de ander 'de vakinhoudelijke les gelezen'. Daarbij wordt snel geargumenteed met gebruik van het woord 'moeten'. Zodra dat woord valt wordt de relatie als bovengeschikt gedefinieerd. Alleen een baas mag immers zeggen wat een ander 'moet' doen.



Om de spanning te verlagen is het voor de editor verleidelijk om zijn inhoudelijke adviezen minder stellig te maken of om meer achterover te leunen en gewoon minder te zeggen. Dit zal waarschijnlijk echter niet bijdragen aan het bereiken van het gemeenschappelijke doel. De ervaren editor moet nu (voor zover het hem lukt) eigenlijk op zijn handen gaan zitten en voortdurend zijn tong afbijten. Non-verbaal zal hij echter allerlei signalen 'lekker'. Effect: de startende regisseur wordt nu onzeker.

Het ik jij wij-alternatief: de editor zegt precies wat hij denkt, maar is extra alert op het subjectiveren van zijn inbreng. Bovendien expliciteert hij dat de regisseur dient te kiezen en hij respecteert deze keuzes. Als iets niet werkt zal dat later blijken. Bovenal kan hij uitstralen naar de regisseur dat deze alleen iets vernieuwends zal maken als hij zichzelf vertrouwt en zijn hart volgt. Daardoor ontstaat de noodzakelijke speelruimte waarbij alles gezegd kan worden, maar waar de editor zijn rolverhouding expliciteert door te zeggen: "Jij bent de regisseur, hak jij nu de knoop maar door, dan ga ik het verder uitvoeren."



Het grote voordeel van op deze wijze communiceren vanuit een ondergeschikte positie is dat het twee zaken combineert: je kunt precies zeggen hoe je ergens over denkt en je komt niet (onbedoeld) in het vaarwater van de leidinggevende. Het effect is over het algemeen dat de leidinggevende vrijer naar de (vak)inhoud van het voorstel kan luisteren. En dus ben je beter - want effectiever - aan het beïnvloeden. Uiteraard mits je voorstel of inbreng inhoudelijk kwalitatief goed is...

5 Gebruik bij groepsoverleg

Tot nog toe is de ik jij wij-aanpak voornamelijk toegepast op bilateraal overleg. Aanvullend daarop wordt in dit hoofdstuk ingegaan op hoe diezelfde dynamiek kan worden opgeroepen binnen groepsoverleg. Dit vergt soms wat aanpassingen, die zullen hier aan bod komen.

De werkwijze heeft het vermogen om een groep of team te activeren op een drietal vlakken:

- complementariteit;
- creativiteit;
- draagvlak.

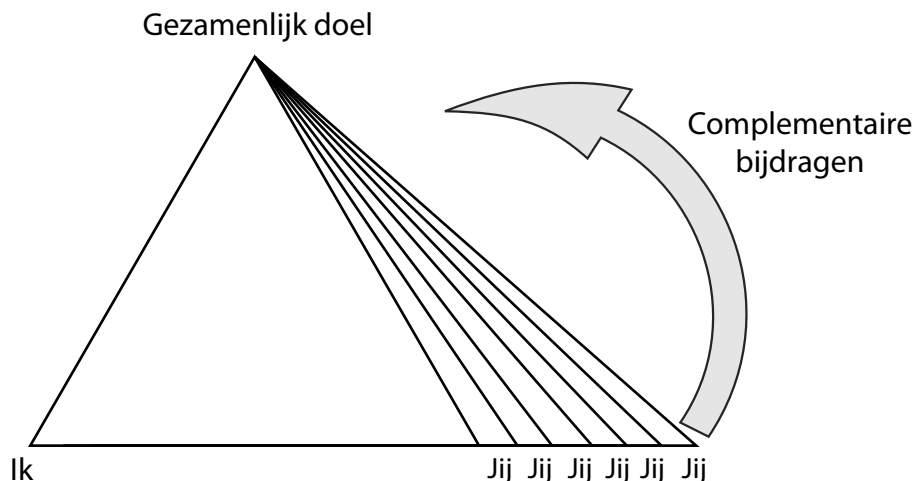
5.1 Activeren van complementariteit

Bij een groep van bijvoorbeeld acht personen kan de ik jij wij-aanpak ook toegepast worden. De eerste stap blijft van wezenlijk belang: het bepalen van het gezamenlijke doel. Bij teamoverleg kan het bijvoorbeeld gaan om projectvergaderingen. Het is daarbij van belang om onderscheid te maken tussen het gemeenschappelijke doel van het project en het gemeenschappelijke doel van het overleg. Het projectdoel vormt het bredere kader, het overleg is een stap binnen dat langer lopende proces. Bij de aftrap kan kort gerefereerd worden aan het projectdoel en de fase waarbinnen dit overleg valt. Dan kan het gezamenlijke doel voor dit overleg geformuleerd worden. Dit laatste is voor het regie voeren in het overleg van groot belang. Daarmee wordt de werk- en zoekruimte voor dit overleg binnen het ruimere kader afgebakend.

Het zou teveel tijd vergen en tot teveel overlap leiden als iedereen apart zijn verhaal zou doen. Toch kan conform de voorgestelde ik jij wij-aanpak iedereen uitgenodigd worden een bijdrage te leveren. Alleen kan de vraag nu gericht worden op de gewenste complementariteit van bijdragen. Dus niet: opvattingen die anderen al naar voren hebben gebracht opnieuw herhalen. Maar: actief en hoorbaar instemmen als men iets hoort waarmee je het eens bent. De werkwijze kan als volgt voorgesteld worden.

“Het lijkt me goed om eerst te inventariseren welke ideeën er leven over hoe we het doel goed kunnen bereiken. Laat het merken als je iemand iets hoort zeggen wat jij ook had willen zeggen. Daarmee voorkomen we onnodige herhalingen en krijgen we toch zicht op hoe we er met elkaar over denken. Wie zou willen beginnen?”

Als iemand zijn bijdrage heeft geleverd en er is zo nodig op doorgevraagd, volgt de uitnodiging om met complementaire bijdragen te komen. “Bedankt voor deze bijdrage. Is er misschien iemand die er op een wat andere manier tegenaan kijkt? Er zit hier heel wat aan verscheidenheid en deskundigheid rond de tafel, dus laten we daarvan proberen te profiteren. Wie wil?”



Als deelnemers toch al met meningen gaan reageren op de bijdragen die iemand levert, grijp dan in met het handhaven van de procedure. “Het is erg verleidelijk om nu meteen te gaan reageren, toch zou ik ervoor willen pleiten om eerst de inventarisatie goed af te maken. Beperk je daarom nu tot het stellen van verkennende vragen als je het voorstel van iemand niet goed begrijpt. Straks gaan we over tot de bespreking van verschillen en overeenkomsten.”

Het werkt goed om bijdragen te noteren op een flip-over of whiteboard. Ook kan meegeschreven worden met een computer met beamer. De interactie blijft daardoor vaak beter gefocust en centraal. Bovendien zijn mensen minder geneigd om hun eerdere bijdrage te gaan herhalen op het moment dat het genoteerd staat. Is dat niet gebeurd, dan krijgt het overleg een bepaalde stroom waarbij bepaalde bijdragen de overhand krijgen, o.a. doordat mensen met gesprekstijd

NTI

De optimale combinatie tussen online en klassikaal onderwijs

- » perfect te combineren met een baan
- » erkende opleidingen
- » moderne studiemethodes

Vraag gratis en vrijblijvend een studiegids aan.

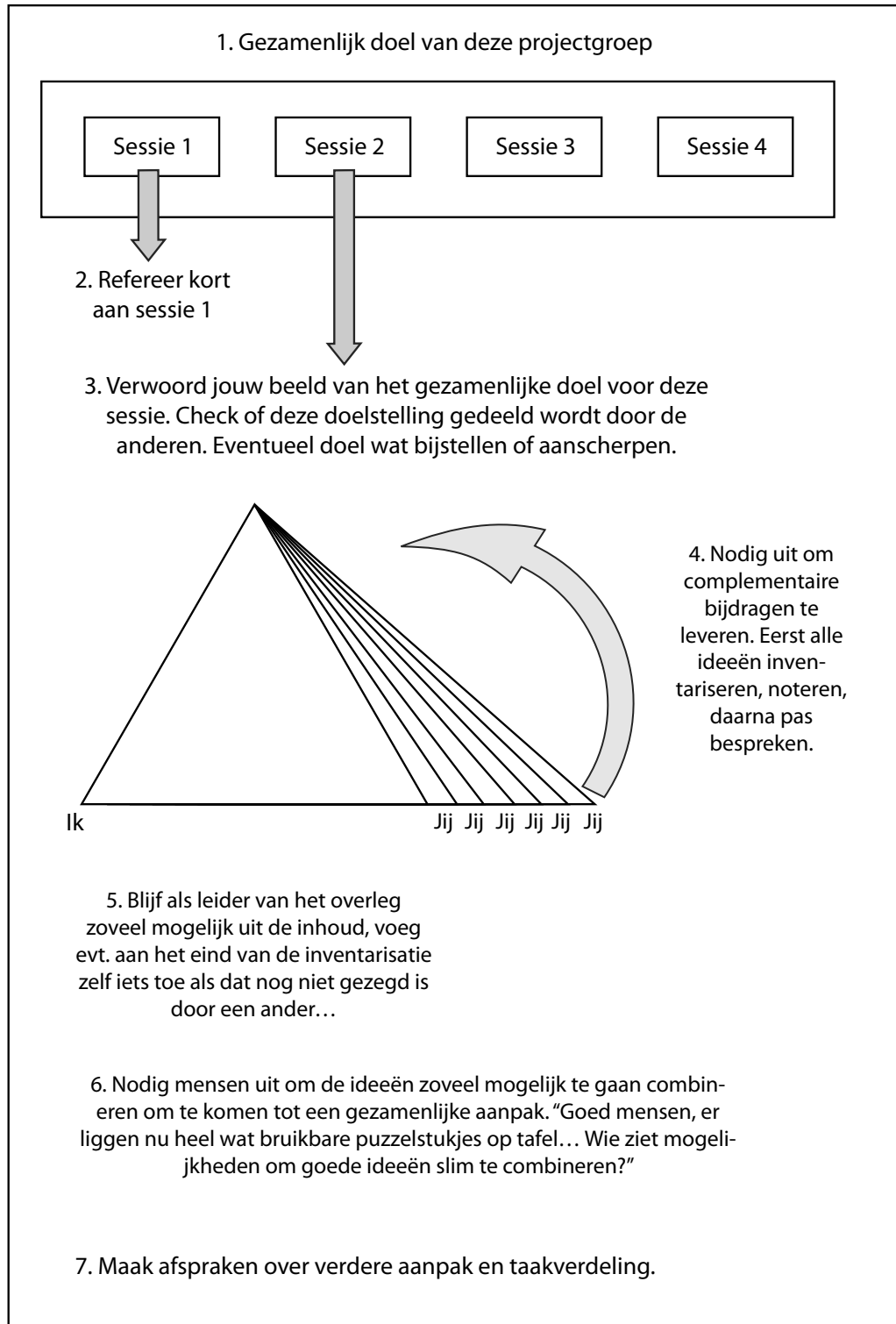
Studiegids aanvragen



de dominantie van de discussie naar zich toe trekken. Dit roept automatisch een regenreactie op bij mensen die hechten aan hun idee en het nu langzaam maar zeker van tafel zien vallen. Wat gaan zij doen? Zij gaan wat ze verteld hebben nog een keer vertellen. De wetmatigheid is dus: mensen gaan hun boodschap herhalen als ze niet goed beluisterd zijn of als hun bijdrage in het niets dreigt te verdwijnen. In een groep zal zo'n overleg dus onnodig tot een botsing kunnen komen: bepaalde mensen herhalen omdat ze invloed willen uitoefenen door dominantie, anderen herhalen omdat hun bijdragen dreigen te verdampen. Ondertussen raakt het streven naar complementariteit op de achtergrond.

Als er goed is geïnventariseerd kan het streven naar complementariteit actief aangesproken worden. "Goed mensen, er liggen nu heel wat bruikbare puzzelstukjes op tafel. Veel bijdragen kunnen denk ik prima naast elkaar gebruikt worden om de aanpak sterker te maken. Wie ziet mogelijkheden om goede ideeën slim te combineren?" Op deze manier kan in een groep de sfeer ontstaan van samen bouwen aan een gemeenschappelijk resultaat.

Ik – jij – wij: overleg in een groep
Voorbeeld: een projectgroep komt een paar keer bij elkaar,
nu begint sessie 2



5.2 Activeren van creativiteit

De ik jij wij-aanpak is vooral bedoeld voor overleg waarin tussen gesprekspartners iets moet worden uitgewisseld, gecombineerd, afgestemd, afgesproken. Maar soms loopt men tijdens een groepsoverleg aan tegen een probleem waarvoor men even geen oplossing ziet. Is de ik jij wij-aanpak dan niet te benutten in de vorm van een brainstorm? In zekere zin doet het daar wel aan denken. Een (klassieke) brainstorm kent een aantal onderdelen:

- omschrijving van een probleem;
- nagaan van (mogelijke) oorzaken van een probleem;
- verzinnen van oplossingen en niets is te gek (uitstellen van oordeel);
- kwantiteit gaat voor kwaliteit (vooral veel ideeën genereren);
- selecteren van bruikbare opties en deze eventueel combineren;
- programmeren van acties.

Hoewel het dus in elkaars verlengde lijkt te liggen zijn er toch twee belangrijke verschillen tussen het activeren van complementariteit en activeren van creativiteit.

Ten eerste gaat het bij het activeren van complementariteit om het samenvoegen van datgene wat er al is. De beschikbare kennis en ervaring kan alleen beter benut worden door inzichten te delen, aan te scherpen, informatie gemeenschappelijk te complementeren, bruikbare ideeën slim te combineren. Dit is in zekere zin ook een creatief proces van combineren. Maar kenmerkend is dat het reeds aanwezige kennis en ervaring beter benut en integreert. Voor mensen en partijen die met elkaar samenwerken vanuit verschillende achtergronden en vakdisciplines kan hier zeer veel winst mee geboekt worden.



"I studied English for 16 years but...
...I finally learned to speak it in just six lessons"
Jane, Chinese architect

ENGLISH OUT THERE

Click to hear me talking before and after my unique course download

Download boeken op Bookboon.com



Iets anders doet zich voor als er nieuwe kennis gecreëerd moet worden omdat beschikbare kennis en ervaring tekort schieten. Dit is creativiteit die eerder scheppend dan combinerend is. Bij deze vorm van creativiteit is een teamoverleg vaak minder effectief. Hoeveel zou Willie Wortel uitvinden als hij dat voortdurend in groepsoverleg met Donald Duck, Guus Geluk en Wammes Waggel zou moeten doen. Allemaal figuren met soms uitzonderlijke talenten, maar niet allemaal even bruikbaar om iets nieuws te scheppen.

Loopt een team aan tegen een situatie die vraagt om scheppende creativiteit, dan vraagt dat om het gericht selecteren van personen met voldoende inhoudelijke deskundigheid en met een persoonlijke talent om buiten gebaande paden te kunnen denken. Verder is 'drive' van belang: wie heeft er zin in om zijn tanden in te zetten.

Een tweede verschil betreft de tijd die gewenst is om scheppende creativiteit de kans te geven. Bij het activeren van complementariteit kan in veel gevallen ter plekke winst geboekt worden door een hoogwaardige vorm van afstemming. Voor het activeren van creativiteit is het wenselijk om wat meer tijd te nemen. In een scheppingsproces moeten laterale breinprocessen ruim baan krijgen. Je moet er wat nachten over kunnen slapen terwijl het brein rustig op de achtergrond doorwerkt om de complexiteit te *processen*. Als de complexiteit van een vraagstuk beperkt is, kan men zelf of in samenspraak met anderen (ik jij wij) met bewust logisch nadenken wel tot een goede oplossing of aanpak komen. Zodra de complexiteit toeneemt is die werkwijze juist af te raden. Bij veel complexiteit verhoogt het onbewust nadenken de kwaliteit van de besluitvorming. Veel mensen zullen de ervaring herkennen dat men 's ochtends wakker wordt met een oplossing voor iets wat de dag daarvoor nog niet goed oplosbaar bleek.

Complexiteit meteen te lijf gaan met de overleggroep heeft dus een aantal mogelijke nadelen:

- de samenstelling van de groep is wellicht goed vanwege de noodzakelijke afvaardigingen, maar de groep is niet samengesteld (en dus vaak minder geschikt) voor scheppende creativiteit;
- de groep maakt waarschijnlijk minder snel gebruik van het noodzakelijke laterale denken en het onbewust nadenken, meestal probeert men er meteen overlegend uit te komen;
- de groep kan elkaar makkelijk onderling bevestigen in het idee dat er een goede oplossing is gevonden (*groupthink*), terwijl dit soms aantoonbaar niet klopt.

Is er echt een creatief proces nodig, let dan op een goede samenstelling en geef een groepje even de tijd zodat ze er ook een nachtje over kunnen slapen.

5.3 Activeren van draagvlak

Juist de ik jij wij-aanpak lijkt ideaal om draagvlak te creëren. En dat klopt ook, althans: binnen de grenzen van de groep van gesprekspartners. Het succes van deze overleggroep intern kan gek genoeg extern juist een hinderpaal zijn voor het creëren van draagvlak. Zodra er sprake is van overleg waarbij mensen afgevaardigd zijn namens partijen moet men binnen de groep waken voor een te snelle voortgang. Dank zij de ik jij wij-aanpak kunnen oude blokkades soms opgelost worden, niet zelden tot verrassing van de deelnemers. Die hebben de blokkade immers niet toegeschreven aan een onhandige vorm van overleg, maar aan persoonlijkheidstrekken van opponenten, en die veranderen niet zomaar.

Een succesvolle overleggroep kan op die manier voor de troepen uit gaan hollen, genietend van het eigen succes. Tijdig het overleg stoppen om tussenresultaten terug te kunnen koppelen voor het toetsen van draagvlak is dan van belang.

Een praktische manier om voldoende draagvlak te borgen is het tijdig (lieft bij de start) inventariseren van alle betrokken belanghebbenden. Dat kun je bijvoorbeeld doen door op een flip-over in het midden de doelstelling te schrijven. Er omheen worden alle partijen opgesomd die iets met het na te streven resultaat van doen hebben of met de gevolgen ervan geconfronteerd zullen worden (ook als die waarschijnlijk alleen positief zijn). Bij de partijen worden daarna de (veronderstelde) belangen geschreven. Het activeren van draagvlak is natuurlijk gebaat bij het tijdig informeren en waar nodig betrekken van belanghebbenden. Niet zelden wordt er na implementatie van een verandering ontdekt dat er belangrijke groepen belanghebbenden compleet over het hoofd gezien zijn. Gevolg: massieve weerstand die vaak eenvoudig voorkomen had kunnen worden.

Weerstand heeft twee belangrijke ‘wortels’:

- de kans op verliezen;
- het verlies van controle.

Elke verandering draagt de mogelijkheid in zich dat ik erop achteruit ga. Mensen zijn van nature totaal niet tegen verandering. We veranderen ons gedrag voortdurend, ongedwongen door wie of wat. Massaal schrijven we ons in bij Hyves of Facebook. We besteden veel tijd aan surfen, bekijken vrijwillig filmpjes op YouTube. Niemand dwingt ons om ons gedrag aan te passen. We zien er de voordelen van in, we beleven er plezier aan.

Veranderingen waarbij ik twijfel aan (mogelijke) voordelen zal ik echter ervaren als een risico en dus ontstaat er een aanleiding voor weerstand. Soms weet ik van tevoren dat ik erop achteruit zal gaan, dan zal ik mij actief verzetten. Ik zal geneigd zijn anderen in mijn verzet te betrekken. Ik schakel misschien de vakbond in.

De kans op verliezen zal ik willen beïnvloeden. Weerstand zal minder zijn als ik (mede) aan het stuur mag zitten. Als ik controle heb in de situatie kan ik proberen zo te sturen dat verlies wordt geminimaliseerd en winst wordt gemaximaliseerd. Naarmate een risico voor mij van vitaler belang is zal ik geneigd zijn actiever te willen (mee)sturen.

Door bij de start van een project of verandering de inventarisatie te maken van partijen en hun belangen, kan tijdig getaxeerd worden wie actief betrokken zou moeten zijn - of minimaal de kans zou moeten krijgen om te participeren. Ook kan men op basis van de inventarisatie een indruk krijgen welke belangen van welke partijen overeenkomen. Het kunnen taxeren van de ‘zwaarte’ van verschillende belangen kan bovendien helpen bij het ontwikkelen van een kansrijke aanpak of verandering.

6 Tot een gemeenschappelijk doel komen

Regelmatig hebben deelnemers aan trainingen de opmerking gemaakt dat de ik jij wij-aanpak wel heel vanzelfsprekend start met het formuleren van een gezamenlijk doel, terwijl dat in de praktijk soms al een heel lastige opgave is. Daarom wordt hier ingegaan op de vraag hoe je tot een gemeenschappelijk doel kan komen als partijen nogal uiteen liggen, of gewoon te weinig bekend zijn met elkaar. Het voegt dus niets nieuws toe aan de ik jij wij-aanpak op zich, maar besteedt aandacht aan eventueel noodzakelijk voorwerk.

De doelstelling voor overleg is veelal een afgeleide van bredere (organisatie) doelstellingen. Bij een projectvergadering gaat het om de overkoepelende projectdoelen en daarvan afgeleid zijn de doelen voor het overleg op dit moment in deze fase van het project. Bij afdelingsoverleg spelen overkoepelende jaarplannen met operationele doelstellingen voor de afdeling; daarvan afgeleid zijn de doelen voor dit afdelingsoverleg. Het verdient aanbeveling om bij de aftrap kort te refereren aan deze overkoepelende doelen omdat daarin ook de zin schuilt van het overleg op dit moment. Daarna kan de doelstelling voor dit overleg geformuleerd en gecheckt worden.

In veel overlegsituaties zal de zin en invulling van overlegdoelen dus afgeleid kunnen worden van overkoepelende doelen. Maar die overkoepelende doelen zijn vaak afwezig als er een overleg wordt gevoerd tussen mensen of partijen die niet (direct) onder hetzelfde (hiërarchische) dak vallen. Neem bijvoorbeeld buurtoverleg over het probleem van hangjongeren

**Volgende stap
in je carrière?**

JobTrack.nl

De meeste vacatures in jouw regio

JobTrack.nl



bij de ingang van een station. Daar zijn allerlei instanties en partijen bij uit te nodigen: de stationsbeheerder, de gemeente, de wijkpolitie, buurthuiswerk, schoolleiding, vertegenwoordiger van de winkels in de buurt van het station. Geen van deze partijen heeft iets over de andere deelnemers te zeggen. Het is een vorm van horizontaal overleg. Misschien hebben ze deels overlappende, maar ook deels verschillende belangen als het gaat om de hangjongeren. Hoe kan in dit geval met de ik jij wij-aanpak gewerkt worden? De belangrijke eerste stap: het formuleren van een gemeenschappelijke doelstelling, zou hier immers meteen een probleem kunnen zijn.

We doen hier drie suggesties die het werken met de ik jij wij-aanpak mogelijk maken. Het is een vorm van voorwerk om de gewenste eerste stap met elkaar te kunnen zetten:

- een “rondje langs de velden”;
- selecteren van hete thema’s;
- balans in geven en ontvangen.

6.1 Een “rondje langs de velden”

Om iets in beweging te brengen is er natuurlijk allereerst een aanleiding nodig. Iets wat te maken heeft met sores of ambitie. Er moet minimaal één iemand of één partij zijn die iets wil en die het initiatief neemt. In dit geval gaan we ervan uit dat de lezer diegene is die iets wil. Hoe creëer je dan beweging? Breng eerst alle mogelijke betrokkenen in beeld, zoals eerder beschreven in hoofdstuk 5 bij het creëren van draagvlak. Zodra je zicht hebt op betrokkenen en belangen zoek je naar het grootst mogelijke overlappende belang. In het voorbeeld van de hangjongeren kan dat bijvoorbeeld zijn: “het terugdringen van overlast voor het publiek in de omgeving van het station veroorzaakt door hangjongeren tussen 16 en 21 uur”. Maak nu een taxatie van wie de grootste belanghebbenden zijn en benader dezen met de vraag of zij geïnteresseerd zijn in een overleg tussen verschillende betrokkenen bij het probleem met de hangjongeren. Het gaat er in eerste instantie om de bal aan het rollen te krijgen. Daarom begin je bij de grootste belanghebbenden.

Zodra die te kennen geven mee te willen doen, ga je een tweede ruimere kring uitnodigen van mensen of partijen die een iets minder dringend direct belang hebben, maar wel interessant zijn voor de mogelijke aanpak van het probleem. Zodra die horen dat er een overleg zal gaan plaatsvinden zijn ze wellicht toch geïnteresseerd.

Een derde kring is wellicht wel betrokken, maar lastig te organiseren en/of weinig te benutten voor een te ontwikkelen aanpak. Denk bijvoorbeeld aan het winkelende publiek in de stationsomgeving. Dit soort groepen kan in een later stadium desgewenst bereikt worden met voorlichtende communicatie.

De speelruimte is in eerste instantie vóór de startsituatie afgebakend. Maak nu bij de meest betrokkenen “een rondje langs de velden” voor een verkennend interview. Kondig dit aan door het belang van een goede agenda te onderstrepen voor het eerste overleg. Het gaat om het verkennen van hoe een betrokken partij er in zit. Wat zijn belangrijke belangen en (sub)doelen? Wat ziet men als belangrijk om te bespreken met anderen? Op deze manier krijg je per partij zicht op hun gewenste gespreksagenda.

6.2 Selecteren van hete thema's

Op basis van de verkennende interviews kan de agenda voor de startbijeenkomst gemaakt worden. Een praktische werkvorm daarvoor is het themagewijs clusteren van gesprekspunten die uit de interviews naar voren zijn gekomen. De thema's zul je daarbij zelf moeten benoemen. Zoek daarbij naar de 'hete' thema's, dat zijn invalshoeken of aspecten waarbij tijdens het interview veel energie vrijkwam. Dat kan zowel energie in de vorm van irritatie (sores) als enthousiasme (ambitie) zijn. Dit merk je snel genoeg aan de tijd die men neemt om daarover te praten en aan de toon en expressie tijdens het interview.

Onder de geformuleerde thema's zet je (met bullets) in willekeurige volgorde uitspraken die je hebt verzameld en die slaan op dit thema. Belangrijk is dat deze uitspraken zo min mogelijk zijn te herleiden tot uitspraken van een persoon. De opsomming is daarmee geanonimiseerd. Het gaat nu immers niet om de aandacht te vestigen op uitlatingen van partijen, maar op beeldvorming rond het probleem of de doelstelling. De betrokkenen kunnen zelf tijdens het overleg kiezen waarmee ze publiekelijk naar buiten willen treden.

Meerdere betrokkenen kunnen overlappende meningen verkondigen, die maar gedeeltelijk anders verwoord worden. Het advies is dit in verschillende bewoordingen bij afzonderlijke bullets op te nemen. Dat dient twee doelen. De mensen zien hun eigen bewoordingen terug en worden op die manier direct gehonoreerd voor hun bijdrage. Daarnaast geeft herhaling aan dat een thema breed leeft en dus waard is om besproken te worden.

Bij het verslag van de punten kan bijvoorbeeld de volgende toelichting staan:

Bij het opstellen van aandachtspunten uit de interviews is gekozen voor de oorspronkelijke wijze van verwoorden om zoveel mogelijk recht te doen aan de bron. Het gevolg is dat bepaalde signalen (in iets andere bewoordingen) herhaald worden. Dit geeft een indruk van de zwaarte waarin een dergelijk thema leeft. Tevens zijn er tegenstrijdige opvattingen of conflicterende meningen waar te nemen; het integreren van opinies is geen onderdeel van dit verslag.

Op basis van de hete thema's is het nu goed mogelijk om een 'energie losmakende' agenda samen te stellen. Probeer de thema's in een logische volgorde te plaatsen, zodat de bespreking van het eerste punt bijdraagt aan het bespreken van volgende punten. De uitnodiging kan nu de deur uit: de agenda, met als onderbouwende bijlage het verslag van de interviews.

Tijdens de start van het overleg is er op basis van het voorwerk een voostel te maken voor een overkoepelend doel. Afgeleid daarvan kan een doelstelling voor het eerste overleg geformuleerd worden. Daarna kan de ik jij wij-aanpak verder vorm krijgen.

De hierboven beschreven aanpak is ook goed toepasbaar binnen grote organisaties of ministeries waarbij men uiteindelijk wel onder één hiërarchisch dak valt, maar dat dak soms erg hoog zit, bijvoorbeeld op het niveau van het managementteam of de Raad van Bestuur. Als het gaat om overleg om operationele zaken te verbeteren is het in veel gevallen ongebruikelijk om daarvoor het hoogste integratie-niveau te benaderen. Terecht zal vanuit dat niveau weinig tolerantie zijn om daarmee lastig te worden gevallen: "Jongens, los het op!" Alleen als horizontaal overleg om wezenlijke redenen vastloopt is het geoorloofd om te escaleren naar het hoogste niveau van een organisatie. Dit betekent in de praktijk overigens wel dat allerlei afstemmingsvraagstukken blijven liggen en in de uitvoering van werkprocessen tot stoornissen leiden en reductie van

rendement. Het probleem ligt vaak in het niet accepteren van het initiatief door één van de partijen, omdat uit ervaringen vanuit het verleden vaak geleerd is dat deze partij de zaak in het eigen voordeel probeert te regelen.


De voorgestelde werkwijze kan daarop een heilzame correctie zijn. Daarbij speelt ook het feit dat in de gangbare werkprocessen conflicterende werkwijzen tussen afdelingen vaak stagneren ten gevolge van de wijze van communiceren: op basis van incidenten en irritatie en met als medium e-mail of notities. Verrassend vaak zijn de betrokken partijen nooit fysiek rond de tafel zijn gaan zitten om het gedeelde probleem te tackelen binnen een evenwichtig overlegproces.

6.3 Balans in geven en ontvangen

Bij horizontaal overleg is het belangrijk om 'geven en ontvangen' op gang te brengen en in balans te houden. Want voor iedereen geldt in een bepaalde mate "What's in it for me?" Om dit op gang te brengen kan de eenvoudige werkvorm van 'vraag en aanbod' gebruikt worden: "Als je kijkt naar onze gemeenschappelijke doelstelling, welke bijdrage van anderen zou voor jou/jullie het werk makkelijker maken? En omgekeerd: heb je iets in de aanbieding waardoor de ander zijn werk beter en makkelijker kan doen?" Het uitwisselen op deze manier werkt anders dan een meer inhoudelijke route: "Laten we de schakelpunten in onze werkprocessen eens in kaart brengen en kijken hoe die verbeterd kunnen worden." Het voordeel van de 'vraag en aanbod' variant is dat de toonzetting relationeel is, terwijl het toch gaat om werkprocessen die elkaar raken binnen de samenwerking. Doordat iedereen genodigd wordt om na te denken wat hij voor een ander kan betekenen ontstaat vanaf het eerste begin een relationeel proces van toenadering. Daarom is het ook zo belangrijk dat dit gebeurt in een situatie waarbij mensen fysiek rond de tafel zitten met elkaar. Als de bal eenmaal rolt kan ook op elkaar voortgebouwd worden met andere vormen van overleg en afstemming, zelfs per mail. Maar dat middel is volstrekt ongeschikt om dit soort processen te starten.

HIT YOUR EMPLOYEE RETENTION TARGETS

We help talent and learning & development teams hit their employee retention & development targets by improving the quality and focus of managers' coaching conversations.



*Start improving employee retention & performance now.
Get your **FREE** reports and analysis on 10 of your staff today.*

GET MY REPORTS



Bij het in de gaten houden van de balans kan na de uitwisseling en het maken van afspraken gecheckt worden: “Is iedereen tevreden? Profiteer je hier voldoende van?” De vraag stellen is impliciet het stellen van een norm: binnen deze vorm van horizontale afstemming hoort iedereen te profiteren. Misschien niet allemaal evenveel, maar het moet minimaal de moeite waard zijn voor de individuele deelnemers.

Tot slot

Reacties en vragen zijn van harte welkom! Voor mij geldt:

a puzzle a day keeps the doctor away.

Mail je vragen of suggesties naar j.dekleuver@innova.nl. Of lever een bijdrage op het ik jij wij-blog: ikjijwij.blogspot.com. Daar kun je ook updates verwachten op basis van nieuwe leerervaringen.

Vind je deze papieren inleiding te beperkt, er zijn allerlei mogelijke werkvormen beschikbaar, zoals:

- workshops voor teams
- persoonlijke videotraining
- korte ‘lunch lectures’

Neem gerust contact op voor een aanbod op maat.

Johan de Kleuver

Partner van Innova Consultancy
www.innova.nl

Dankwoord

Allereerst ben ik dank verschuldigd aan al die deelnemers aan ontwikkeltrajecten die op video overlegsituaties hebben opgenomen en mij in vertrouwen namen door te vertellen wat er in hen omging. Dat vormt de basis voor de inzichten die in dit boekje worden beschreven.

Wellicht is het aardig om te weten dat het destijds de secretaris-generaal op het Ministerie van Justitie was die als eerste opdrachtgever fungeerde in het werken met videofeedback binnen een toch zeer vertrouwelijke werkcontext. Hij vond het een goed idee om zelf als rolmodel te dienen voor zijn mensen die een Management Development-traject gingen volgen. Hiertoe liet hij zich filmen tijdens een overleg met zijn OR en bij de aftrap van het traject bevragen op het gedrag wat we op het videobandje zagen. En dat was dus mijn eerste tape.

Dank aan de kritische meelezers: Rob Groen (CMB-teamrol), Rian Loonen (Spirit – jeugdhulpverlening), Sjoukje Hetteema (NS Poort),

Pieter Buning (Honeywell).

Dank aan Marret Kramer voor de tekstredactie. En bovenal omdat ze in velerlei opzichten mijn partner is die er in belangrijke mate aan bijdraagt dat er tijdens mijn leven meer uit mijn handen komt.

Johan de Kleuver

Noten (Endnotes)

1. Met de fundamentele attributiefout wordt de neiging bedoeld om gedragingen van anderen te wijten aan de persoonlijkheid of het karakter van die ander. Situationele factoren (factoren die buiten een persoon liggen) worden onderschat, terwijl dispositionele factoren (factoren die binnen een persoon liggen) worden overschat. Dit gebeurt zelfs wanneer er duidelijk zichtbare (saillante) situationele oorzaken voor het gedrag van de ander zijn. De psycholoog Ross introduceerde in 1977 voor deze cognitieve fout de term 'fundamental attribution error'. (Wikipedia)
2. Stephen R. Covey, 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap'.
3. Aan het werken met criteria en het terugdringen van conflicten over oplossingen ligt het gedachtegoed van outputsturing ten grondslag. Zie daarvoor o.a. 'De outputmanager. Leiding geven zonder bevelen' door Filip Vandendriessche en Jef Clement.
4. Zie noot hierboven.
5. Paul Hersey, 'Situationeel leidinggeven'.
6. F. Schulz von Thun, 'Hoe bedoelt U?'

bookboon.com

Join our sales team! We are a dynamic global business experiencing rapid growth

Are you looking for a new challenging position that requires self-motivation and allows you to work independently?

Bookboon is the world's largest eBook publisher with a very strong presence in Netherlands.

Established in 1988, Bookboon is currently operating in more than 30 countries.

We have an impressive client base of over 100 major accounts. Bookboon is looking for dedicated sales people in Netherlands to be part of our ongoing success.

As a part of our worldwide sales team, you will be rewarded with a competitive sales and target structure and uncapped earning potential. We are looking for sales people with experience in selling solutions towards CEOs, HR, Marketing or sales departments.

Please send your CV to jobs@bookboon.com

[Apply Now!](#)