


Auteurs: Ilse van Ravenstein, Ameike van der Ven, Mark van Vuuren
Met input van: Noelle Aarts, Sandra Bolder, Marjan Engelen, Bas van Glabbeek, Peter Haan, Anouk van der Heijden, Dora Horjus, Simone Kramer, Carlijn Schäffers, Eric van der Wal en Mascha Weijers
Vormgeving: Sabine van Loon Grafisch Ontwerp
Drukwerk: Printsupport 4U

Publicatie eerste druk: **december 2016**
ISBN 978-90-825799-0-1

 **Commotion Publishing**

© Uitgeverij Commotion Publishing, www.commotionpublishing.nl

Alle rechten voorbehouden. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de grootste zorg is besteed, aanvaarden de schrijvers en de uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of omissies, noch voor de gevolgen daarvan.

DE GESPREKS FLUISTERAAR

MEER WAARDE
VAN GESPREKKEN IN
JOUW ORGANISATIE

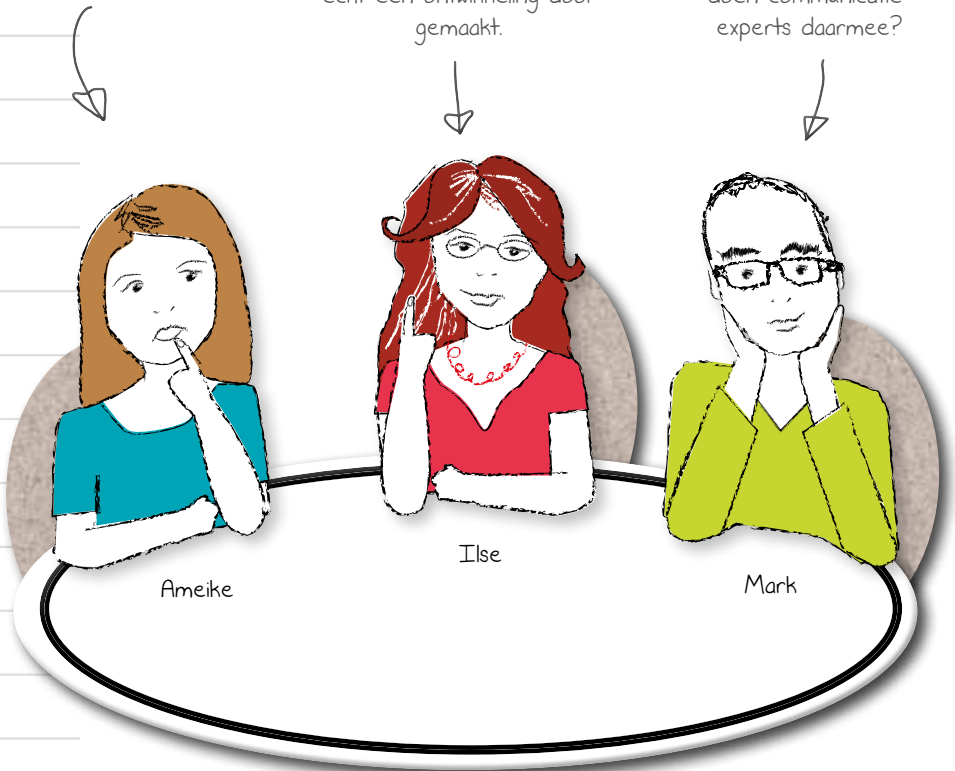
Dit boek is van

OP EEN DAG in Nijmegen...

Dat mis ik wel eens, dat je als interne communicatieadviseur steeds minder bezig bent met het maken van bladen of mooie tastbare producten.

Dat doen we nog wel, maar de dingen die we maken staan niet meer op zichzelf. Je hebt niet meer een bedrijfsblad, omdat 'dat nu eenmaal zo hoort'. Middelen zijn tegenwoordig gericht op het ondersteunen van mensen in hun communicatierol. Daarin heeft ons vakgebied interne communicatie echt een ontwikkeling door gemaakt.

Ja, maar helpt dat dan ook echt? Al die tools voor mensen? Gebeurt de echte communicatie niet in gesprekken die mensen met elkaar voeren, terwijl ze die tools gebruiken? Wat doen communicatie-experts daarmee?





Hmm, nog niet zoveel. Gesprekken in organisaties zijn in dat opzicht nog onontgonnen terrein. Er is echt een grote kloof tussen de impact van goede gesprekken - en de waarde hiervan voor organisaties - en de hulp die er is om mensen te helpen om die gesprekken energiejker, efficiënter en daarmee effectiever te voeren."



Maar wie is daar dan verantwoordelijk voor? Is dat dan het domein van de communicatie-expert?



Ook, maar ik kan me ook voorstellen dat er andere mensen zijn die zich opwerpen om daar iets mee te gaan doen.



Een soort gespreksfluisteraar! Iemand die vanaf de zijlijn anderen ondersteunt om gesprekken te verbeteren. En daarmee meer waarde creëert in de organisatie! Als we daar nu eens iets voor zouden kunnen ontwikkelen.



Ik wil geen spelbreker zijn, maar er zijn echt al zo enorm veel boeken geschreven over hoe je gesprekken kunt verbeteren. Hoe je daar zelf handiger in wordt.



Precies! Die boeken gaan over hoe je jouw eigen gesprekken verbetert. Maar er is nog geen boek dat dit plaatst in de context van een organisatie. Dat ervoor zorgt dat je met het verbeteren van gesprekken meer waarde creëert voor je organisatie. Dat is echt een gemiste kans.



Mooi gezegd, dat is precies waar het om gaat. Voor mij is organiseren communiceren, en iedere manier om duidelijk te maken hoe dat gebeurt omarm ik van harte.



Voor we het weten gooien we alles wat we maar kunnen bedenken op een hoop en kan niemand er wat mee.



Daar heb je een goed punt. Wat cruciaal is, is dat we mensen een concreet handvat geven waarmee ze aan de slag kunnen om gesprekken in hun organisatie te verbeteren. En dan heb ik het niet alleen over communicatiespecialisten, maar vooral ook over managers, projectleiders en HR-adviseurs...



Ja, praktische tools met waar mogelijk een wetenschappelijke onderbouwing, dat moet ons streven zijn.

DIT WAS HET GESPREK WAAR HET ALLEMAAL MEE BEGON...

... op een zonnige dag in Nijmegen, waar we na afloop van een overleg ons vakgebied interne communicatie onder de loep namen.

De uitkomst van dit gesprek? Dat heb je nu in je handen. Een praktisch boek vol informatie over gesprekken en hoe jij daar een rol in kunt spelen. Met invulvelden en handige tools om direct mee aan de slag te gaan! Het wordt zo helemaal jouw persoonlijke boek. Schrijf je liever niet in dit boek? Dat is ook prima. Ook als leesboek is dit werkpakket waardevol. We hebben heel veel informatie bij elkaar gebracht waarvan we denken dat die nodig is om te begrijpen hoe gesprekken gevoerd worden, welke gedachten en vaardigheden mensen meenemen in een gesprek en hoe gesprekken van waarde kunnen zijn om de doelstellingen van de organisatie te bereiken. Het is een divers pallet aan informatie, inzichten en achtergronden.

Dit boek hoeft je niet van kaft tot kaft te lezen. Kijk wat je kunt gebruiken, grasduin, kies en laat liggen wat je al weet of voor jou niet relevant is. En in sommige gevallen vind je ook op de website www.degespreksfluisteraar.nl nog verdere verdieping op bepaalde onderwerpen.

Dit werkpakket over het verbeteren van gesprekken in organisaties hebben we niet kunnen maken zonder de hulp en steun van specialisten als Peter Haan en Carlijn Schäffers van Evolve en de adviseurs van Involve, met name noemen we Bas van Glabbeek, Anouk van der Heijden en onze boek assistent Simone Kramer. Ook dank aan onze proeflezers Eric van der Wal, gesprekspartner en creagoog; Mascha Weijers, manager Communicatie en Marketing bij Dichterbij; Sandra Bolder, Director Global Talent Development DNV GL; Dora Horjus, Managing Director COT (een AON company) en Marjan Engelen, zelfstandig adviseur, coach en trainer. Noelle Aarts, Hoogleraar Strategic Communication aan de Universiteit van Amsterdam en Wageningen Universiteit, zien we als een speciale proeflezer, die ook onderweg regelmatig haar prikkelende inzichten

met ons heeft gedeeld. We danken ook de vele auteurs van mooie boeken over gesprekken én natuurlijk al onze opdrachtgevers waar we gesprekken hebben mogen meemaken en deze verder hebben mogen helpen.

We hopen dat jij net zoveel plezier hebt met gesprekken verbeteren in jouw organisatie als wij hebben gehad tijdens het maken van dit boek!

Heel veel succes!



Ilse van Ravenstein
DIRECTEUR EN
ADVISEUR BIJ INVOLVE



Ameike van der Ven
VAN HUIS UIT BEDRIJFSJOURNALIST
EN NU ADVISEUR BIJ INVOLVE



Mark van Vuuren
HOOFDDOCENT ORGANISATIE
COMMUNICATIE, UNIVERSITEIT TWENTE

WAAR GAAT HET OVER?

Dit boek gaat over gesprekken en hoe die ervoor zorgen dat organisaties elke dag weer kunnen draaien. Want een organisatie bestaat uit mensen en mensen hebben via gesprekken contact met elkaar: om werk over te dragen, om ideeën uit te wisselen. Hoe beter die contactmomenten verlopen, hoe beter dat is voor je organisatie. Daar is geen hogere wiskunde voor nodig, toch?

Het verbeteren van de gespreksmomenten binnen jouw organisatie, het creëren van meerwaarde, is het begin- en eindpunt van deze reeks elementen. Want dat het beter kan, is ons wel duidelijk. Neem maar eens de eerste drie gesprekken die in je opkomen als voorbeeld. Nergens gaat zoveel kapitaal en energie verloren als in een keten van nutteloze overleggen en langdradige vergaderingen. En dat is zonde toch?

Wij zien kansen (en de noodzaak) om gesprekken die in organisaties plaatsvinden (nog) waardevoller te maken. Heb je een goed gesprek, dan ontstaat er chemie. Wij denken dat er drie kernelementen zijn die effect hebben op de kwaliteit van die chemische reactie:

H Individueel handelen (element H): hoe mensen zich in gesprekken opstellen en hoe ze zich in gesprekken gedragen.

P Patronen tussen ons (element P): vaste manieren waarop deelnemers in gesprekken op elkaar reageren.

K Koers en structuur van de organisatie (element K): de manier waarop gesprekken gekoppeld zijn aan de doelen van de organisatie en dat er samenhang is tussen gesprekken. passend bij de structuur van de organisatie.

Ook in dit geval is het geheel meer dan de som der delen, want wanneer je die elementen bij elkaar optelt (H + P + K) krijg je Ge²: een goed gesprek! In het kwadraat. Omdat je met deze elementen de waarde van een gesprek verdubbelt. In een gesprek van waarde is het geheel immers meer dan de som der delen.

Voor goede gesprekken is iedereen in de organisatie verantwoordelijk. Om gericht aan de drie gesprekselementen te werken is een belangrijke ondersteunende en faciliterende rol weggelegd voor een zogenaamde gespreksfluisteraar. Die zowel de samenhang van de gesprekselementen kan zien, maar ook kleine verbeteringen kan aanbrengen op één van die elementen bijvoorbeeld één gesprek. Daarvoor is het cruciaal dat de gespreksfluisteraar een aantal vaardigheden heeft die vooral te maken hebben met kennis en inzicht in hoe organisaties werken en mensen bewegen. Als fluisteraar heb je vervolgens de keuze welke rol je op je neemt:

- die van **coach en trainer** voor het versterken van het individuele handelen;
- die van **facilitator en mediator** voor het herkennen en doorbreken van patronen;
- die van **koersduider** of die van **inrichter/adviseur** voor het aanbrengen van samenhang tussen gesprekken en de koers van de organisatie en tussen gesprekken onderling.

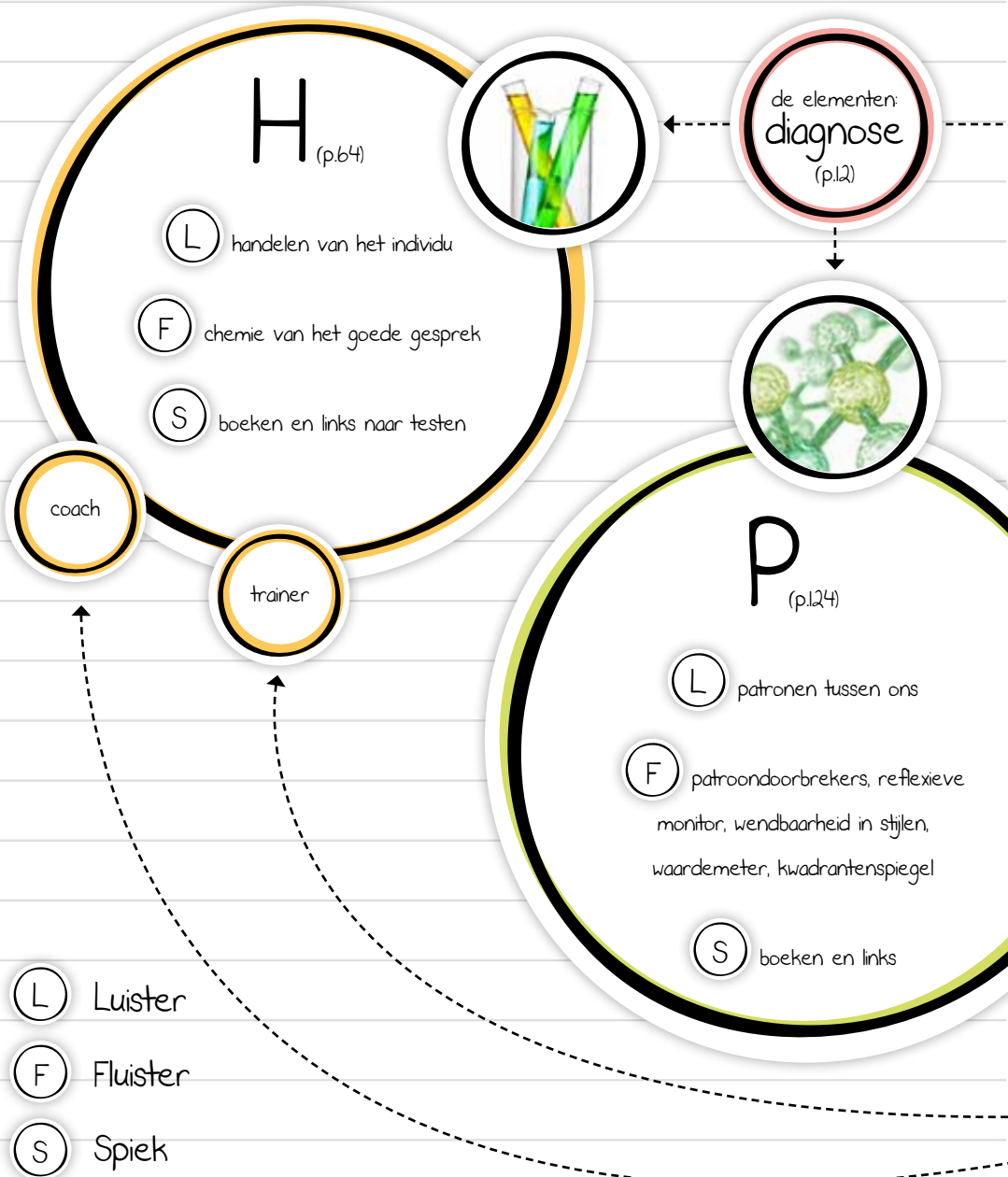
Welke rol je op je neemt hangt af van wat het hardst nodig is in je organisatie. Daarvoor is een eerste diagnose van belang. Daarnaast is cruciaal welke rol bij jou, je ervaring en je vaardigheden past. Voor elk gesprekselement is er een apart deel.

De elementen zijn steeds opgedeeld in drie hoofdstukken waarin we een onderscheid maken tussen achtergronden en algemene informatie (**Luister**), praktische tools (**Fluister**) en doorverwijzingen naar extra informatie, boeken, films, artikelen, etc (**Spiek**).

Wat door anderen is geschreven en bedacht gaan we niet nog eens dunnetjes overdoen. Daarom vind je in dit boek van de kennis en hulpmiddelen vooral de essentie.

OVERZICHT, INHOUD EN OPBOUW WERKBOEK

meer waarde van
gesprekken = Ge²



K (p.196)

L koers en structuur van de organisatie

F gesprekken voor de koers,
de verbindende vraag,
de lege stoel,

5 vragen voor inrichten gesprekkenstructuur,
waardevol werkoverleg,
gesprekken voor de verandering,

S inspiratie, boeken en links

koersduider

inrichter/
adviseur

facilitator

mediator

rollen
van gespreks-
fluisteraar

INHOUD EN OPBOUW

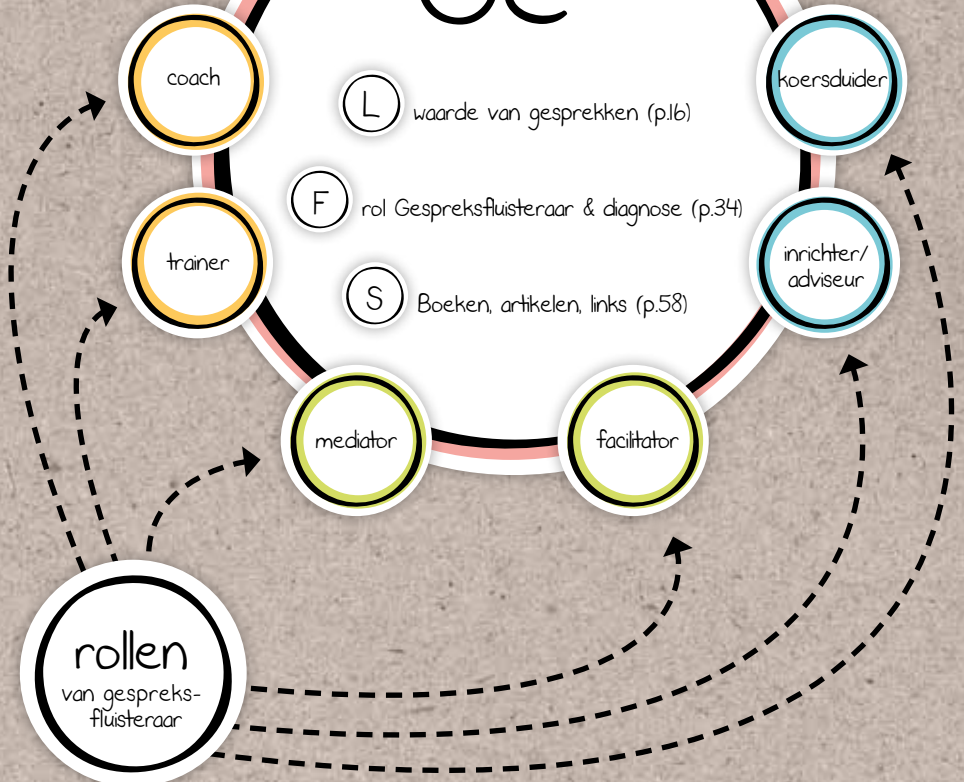


Ge²

(L) waarde van gesprekken (p.16)

(F) rol Gespreksfluisteraar & diagnose (p.34)

(S) Boeken, artikelen, links (p.58)



Element Ge²

(DE WAARDE VAN)
CHEMIE IN GESPREKKEN

"In gesprekken worden meningen en felten niet alleen besproken, maar ook geconstrueerd. Gesprekken zijn daarmee de motor voor verandering, als ook voor weerstand daartegen.

Het is dan ook van groot belang om goed inzicht te hebben in de aard en het verloop van gesprekken en wat daar zoal bij komt kijken. Dit werkpakket helpt daarbij."

Noelle Aarts, Hoogleraar Strategic Communication, Universiteit van Amsterdam en Universiteit Wageningen

l.

AAN DE SLAG

met element Ge²

OVER WAARDE, ROLLEN EN KERNELEMENTEN VOOR EEN GOED GESPREK

Om bij het begin te beginnen starten we met het eindpunt, namelijk het waardevolle gesprek. Want om aan de slag te kunnen met de verschillende gesprekselementen is het belangrijk dat je eerst over wat achtergrond en basiskennis beschikt. Wat maakt nu eigenlijk dat een gesprek waarde heeft? Welke invloed kun je als gespreksfluisteraar uitoefenen en hoe doe je dat dan? Dat is precies waar dit eerste element over gaat. In dit element leggen we de basis van waaruit je met één van de drie kernelementen (of meer) aan de slag kunt gaan.

Wat kom je tegen in de verschillende onderdelen van dit element:



HANDELEN
VAN HET
INDIVIDU



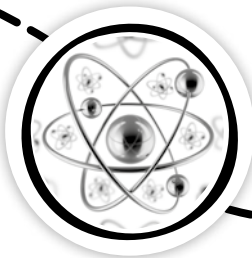
PATRONEN
TUSSEN
ONS

L **Luister:** In dit onderdeel gaan we in op de algemene definities van gesprekken en organisaties, leggen we uit hoe goede gesprekken van waarde zijn voor de organisatie en gaan we dieper in op de kernelementen die de waarde van gesprekken in organisaties beïnvloeden.

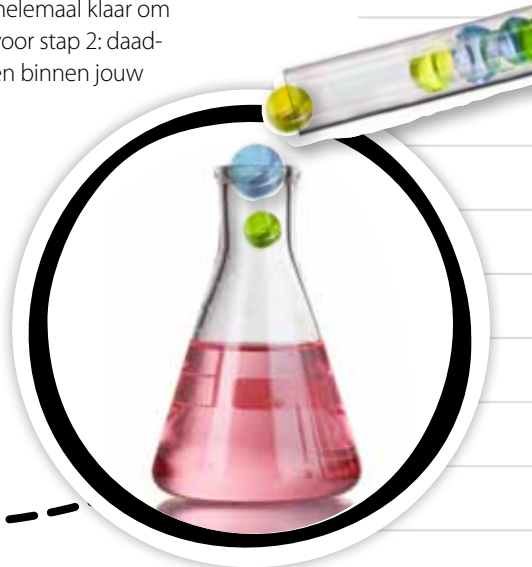
F **Fluister:** Hier vind je meer uitleg over de typering en de rol van de gespreksfluisteraar. Wat kun je in die rol doen? Welke vaardigheden heb je nodig en hoe weet je of de rol bij je past? Dit deel omvat ook de diagnosetool waarmee je kunt vaststellen welk kernelement (of welke kernelementen) in jouw organisatie de meeste aandacht vraagt en daarmee je startpunt is: handelen van het individu? Patronen tussen mensen? Of de koers en structuur van de organisatie?

S **Spiek:** in dit onderdeel bieden we boeken, artikelen en links voor meer achtergrond over gesprekken.

Achterin dit element vind je een leeg stappenplan en extra notitiepagina's om direct aan de slag te gaan en de inzichten en ideeën die je tijdens het lezen krijgt niet kwijt te raken. Met dit eerste element onder je arm – en vooral ook in je hoofd – ben je helemaal klaar om de rol van gespreksfluisteraar op je te nemen. En voor stap 2: daadwerkelijk zorgen voor meer waarde van gesprekken binnen jouw organisatie!



KOERS EN STRUCTUUR
VAN DE ORGANISATIE



CHEMIE IN
GESPREKKEN