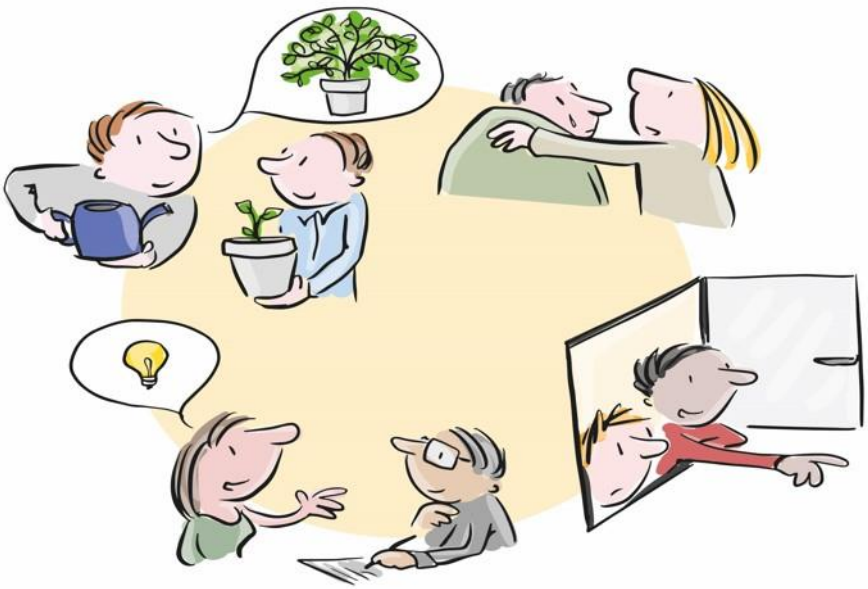
AMFORS
groep

COACHEN OP DE WERKPLEK

Gesprekstechnieken voor
effectieve communicatie op de werkvloer



INHOUDSOPGAVE

INLEIDING 5

Waarom coachen op de werkplek? 5
Wat is coachen op de werkplek? 5
Hoe lees je deze reader? 5

OVER COACHEN OP DE WERKPLEK 7

Wat is coachen op de werkplek? 7
Leidinggeven en de methode 7
De juiste balans vinden tussen verbinding/veiligheid en uitdaging 8
Wat bedoelen we met verbinding/veiligheid? 8
Wat bedoelen we met uitdaging? 11
Hoe werkt de balans? 11
Wanneer doe je wat? 12
Toepassen in verschillende situaties 14
Een op een of in de groep 14
Nieuwe medewerkers of medewerkers die je al heel lang kent 14
Langlopende begeleiding of kortdurende trajecten 14
Ook balans bij jezelf vinden 15

DE TECHNIEKEN 17

1. Samenvatten en structuur bieden 19
2. Luisteren 20
3. Iets van jezelf laten zien 21
4. Empathie en compassie 22
5. Complimenten geven 23
6. Onverdeelde aandacht en (oog)contact 24
7. Goudklompjes zoeken en benoemen 25
8. Vertrouwen uitspreken en uitstralen 26
9. Reageren op non-verbale signalen 27
10. Vragen stellen om verbinding/veiligheid te voeden 28
11. Specifieke positieve feedback geven 29
12. Medewerkers helpen elkaar te helpen 30
13. Humor inzetten 31
14. Ontlokken – aanbieden – ontlokken 32
15. Reflecties geven 33
16. Perspectiefwisseling 35
17. Een plan maken 36
18. Helpen volhouden 37
19. Stiltes laten vallen 38
20. Beslisbalans maken: voor- en nadelen op een rij zetten 39
21. Vragen stellen die de medewerker uitdagen 40
22. Negatieve feedback 41
23. Boos worden 42
24. Verandertaal uitlokken 43
25. Ambivalentie voeden 45
26. Confronteren 46

VEEL VOORKOMENDE VALKUILEN 47
A. Haastige spoed 47
Wat is het? *47*
Wat is het risico dat je loopt? *47*
Wanneer ben je er (extra) gevoelig voor? *47*
Hoe voorkom je het? *48*
B. Voorkeur voor je eigen gelijk 48
Wat is het? *48*
Wat is het risico dat je loopt? *48*
Wanneer ben je er (extra) gevoelig voor? *48*
Hoe voorkom je het? *48*
C. De reparatiereflex 49
Wat is het? *49*
Wat is het risico dat je loopt? *49*
Wanneer ben je er (extra) gevoelig voor? *49*
Hoe voorkom je het? *50*

KERNBEGRIPPEN 51

INTERESSANTE BOEKEN & ARTIKELEN 52

INLEIDING

In deze inleiding bespreken we kort waarom en voor wie we deze reader hebben geschreven. Ook geven we aan waar je wat kan vinden in deze reader, maar ook in de twee andere readers: 'Vijf kerngesprekken' en 'Over gedrag en motivatie'.

Waarom coachen op de werkplek?

Als praktijkbegeleider[1] heb je vast wel eens gedacht: *"Hoe krijg ik het voor elkaar dat deze medewerker gaat doen wat is afgesproken?", "Hoe kan ik door die weerstand heen komen?"* of "*Hoe kan ik ervoor zorgen dat die medewerker gaat leren om op tijd te komen?"* Je hebt heel wat manieren om dat te beïnvloeden, met als het belangrijkste middel jouw leidinggevende stijl en manier van communiceren. Er zijn veel ideeën, methoden en werkwijzers over gesprekstechnieken die dan handig zijn om te gebruiken. Het nadeel van deze methoden is vaak dat zij gericht zijn op gesprekstechnieken met één iemand in een spreekkamer (bijvoorbeeld bij de gemeente of bij een huisarts) en niet gewoon op de werkvloer. Ze zijn daarom niet zomaar toe te passen binnen SW-of leerwerkbedrijven.

Wat is coachen op de werkplek?

We hebben een bewezen effectieve gesprekstechniek gericht op gedragsverandering (motiverende gespreksvoering) vertaald naar de dagelijkse praktijk van leidinggeven van SW-medewerkers en cliënten in leerwerktrajecten (hierna: medewerkers). Motiverende gespreksvoering heeft als doel om gedragsverandering bij medewerkers op gang te brengen. Coachen op de werkplek gaat dus om activerende en motiverende gesprekstechnieken en dan specifiek voor jouw dagelijkse werk. Het is niet een methode die alleen werkt als je alle technieken gebruikt of een bepaalde volgorde doorloopt.

We hebben erop gelet dat deze methode:

- **Geen 'methode erbij'** is: dus niet iets wat je soms wel, soms niet inzet, maar een verzameling van praktische handvatten voor de communicatie op de werkvloer en voor de gesprekken met medewerkers.
- In veel **verschillende situaties** toepasbaar is. De technieken en handvatten zijn niet alleen in een-op-een-contact, maar ook in groepen en op de werkvloer goed bruikbaar. De technieken zijn ook goed toepasbaar als je begeleiding biedt 'op afstand', bijvoorbeeld bij medewerkers die gedetacheerd zijn en die je niet dagelijks ziet of spreekt.
- **Theorie en praktijk** combineren: we hebben voorbeelden van veelvoorkomende gesprekken toegevoegd, zodat je een beter beeld krijgt van de methode in de praktijk.

Daarbij hebben we ervaringen en adviezen van alle betrokkenen die al eerder gewerkt hebben met Coachen op de Werkplek. Je kunt er dus op vertrouwen dat er goed over is nagedacht.

Hoe lees je deze reader?

Met deze reader willen we de kern van 'coachen op de werkplek' uitleggen. We gaan daarbij in op de theorie, maar gaan vooral aan de slag met praktische tips en handvatten die je zelf kunt gebruiken.

- In het eerste hoofdstuk, 'Over coachen op de werkplek', lees je eerst over de uitgangspunten van deze manier van communiceren. We bespreken uitgebreid de basis: de optimale balans vinden tussen verbinding/veiligheid aan de ene kant en uitdaging aan de andere kant.
- Daarna gaan we dieper in op verschillende technieken die je kan inzetten. We beginnen met technieken die vooral gericht zijn op verbinding/veiligheid en werken daarna langzaam toe naar technieken die meer gericht zijn op uitdaging. Bij elke techniek nemen we je mee in een beschrijving van de techniek en wanneer die techniek vooral goed van pas komt.
    - Zijn deze technieken voor jou gesneden koek en ben je op zoek naar het verder versterken van je technieken? Kijk dan ook eens in de **reader 'voor gevorderden'**. In deze reader bespreken we de technieken nog eens, maar gaan we net een stapje verder: bij elke techniek geven we een of meerdere opties 'voor gevorderden'.
- We bieden daarna tips over hoe je veelvoorkomende valkuilen kan vermijden.

[1] We gebruiken in deze reader het woord 'praktijkbegeleider'. Hier kun je ook teamleider, leidinggevende, of jobcoach lezen. Het gaat hierbij om professionals in een leidinggevende rol, die verantwoordelijk zijn voor het ondersteunen van medewerkers, zodat die medewerkers optimaal kunnen functioneren en zich zo optimaal mogelijk kunnen ontwikkelen.

We hebben ook een **zelftest** ontwikkeld. Met deze zelftest kun je checken waar jouw natuurlijke manier van communiceren ligt. Dan weet je ook meer over de technieken die je veel toepast en over nieuwe technieken. Op basis daarvan kan je dus gericht werken aan je eigen vakmanschap: je kunt je verder gaan verdiepen in technieken die je al kent en technieken die nieuw voor kun je gaan uitproberen.

Meer weten?

Voor het effectief toepassen van deze technieken is kennis over motivatie, weerstand en gedrag erg handig. Daarom hebben we in een reader **'Over gedrag, motivatie en weerstand'** een paar modellen en theorieën op een rij gezet die achter deze technieken zitten. Dat klinkt misschien wat technisch of complex, maar het kan je veel (nieuwe) inzichten in het gedrag van je medewerkers bieden. En bijvoorbeeld ook inzicht in waarom bepaalde aanpak juist wel of juist niet werkt.

In een derde reader **'Vijf Kerngesprekken'** gaan we juist meer de praktijk in: daar vind je een concrete uitwerking van vijf veelvoorkomende contactmomenten en gesprekken:

1) Kennismakingsgesprek
2) Een medewerker 'aanspreken' op zijn gedrag
3) Individueel ontwikkelgesprek (IOP) opstellen en bespreken
4) Voortgangsgesprek
5) Verzuimgesprek.

Ben je niet zo'n lezer?

Iedereen leert op zijn eigen manier. De één leert vooral door deze reader van voor naar achter te lezen, de ander kiest liever een paragraaf of een specifieke techniek. We hopen je al te helpen met veel linkjes en beschrijvingen van technieken die ook goed te begrijpen zijn, ook al heb je de pagina's ervoor(nog) niet gelezen. Ook hebben we een website[2] gebouwd waar je makkelijk alle technieken kan terugvinden.

[2] Je kunt ook dit webadres intypen: coachenopdewerkplek.zinziz.nl/

OVER COACHEN OP DE WERKPLEK

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de methode: wat is het precies, waar is het op gebaseerd en hoe kun je daar in de praktijk mee aan de slag? We kijken naar de basis voor verbinding/veiligheid en wat we verstaan onder 'uitdaging'. Ook nemen we je mee in manieren waarop je veelvoorkomende valkuilen kan vermijden.

Wat is coachen op de werkplek?

Coachen op de werkplek is een methode met een heleboel technieken en handvatten die je kunnen helpen bij prettige en effectieve communicatie met je medewerkers. Je kijkt zelf welke technieken je goed liggen en goed bevallen.

Is het dan zo simpel en vrijblijvend?
Ja en nee: de methode werkt vooral als je in het contact met de medewerker de balans tussen verbinding/veiligheid aan de ene kant en uitdaging aan de andere kant goed in de gaten houdt.

Je houdt dus altijd de verbinding met de medewerkers en de mate waarin zij veiligheid ervaren in de gaten. Zeker als je de medewerker ook uitdaagt, bijvoorbeeld met een lastige taak, negatieve feedback of een moeilijke vraag. Wanneer je een medewerker bijvoorbeeld vraagt om te vertellen hoe hij een nieuwe taak gaat doen, terwijl er veel onveiligheid is (bijvoorbeeld omdat er veel mensen meeluisteren), is de kans groot dat de medewerker 'dichtslaat'. Als je eerst verbinding en veiligheid creëert, bijvoorbeeld door het eerst een-op-een met de medewerker te bespreken, zal het gesprek soepeler verlopen.

Coachen op de werkplek is daarmee een manier om te communiceren met twee doelen voor ogen:

1) Optimaal **functioneren** van de medewerker, nu en in de toekomst
   Hier bedoelen we mee dat de medewerker zijn taken uitvoert volgens de afspraken die zijn gemaakt, zich houdt aan de huisregels en prettig communiceert en samenwerkt met jou, collega's en eventuele opdrachtgevers of klanten.
2) Optimale **ontwikkeling** in het algemeen, of op specifieke leerdoelen
   Hier bedoelen we mee dat de medewerker zich blijft ontwikkelen in zijn werk, maar ook werkt aan specifieke leerdoelen die bijvoorbeeld in een IOP zijn afgesproken.

Coachen op de werkplek is dus een gespreksmethode met extra aandacht voor:

- Het voeden van een sfeer waarbij goede gesprekken en effectieve communicatie mogelijk is
- Het versterken van motivatie en het verminderen van weerstand van medewerkers
- Het versterken van effectief gedrag en het verminderen van ineffectief gedrag van medewerkers
- Het gericht ondersteunen van medewerkers in hun functioneren en hun ontwikkeling
- Het voeden van eigen verantwoordelijkheid en regie van medewerkers, waarbij je zelf zo min mogelijk in de valkuil valt om voor de medewerker te denken en te doen.

Leidinggeven en de methode
Als praktijkbegeleider heb je verschillende taken om ervoor zorgen dat medewerkers:

- Hun werk doen (optimaal functioneren) en daarmee productie leveren (zowel in kwantiteit als in kwaliteit) en zo min mogelijk (onterecht) verzuimen
- Zich blijven ontwikkelen (en soms is dat het voorkomen van achteruitgaan)
- Op een prettige en productieve manier samenwerken op een afdeling en in een team.

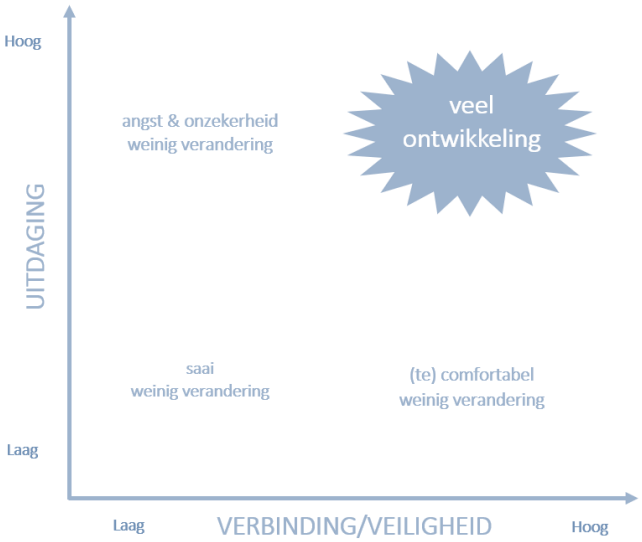
Leidinggeven is een middel om die doelen te bereiken. Daar hoort dus effectief communiceren bij.

Leidinggeven = je eigen gedrag inzetten om optimale functionering, productie en ontwikkeling van medewerkers te bereiken

Effectief leidinggeven zorgt er niet alleen voor dat medewerkers zichzelf ontwikkelen, maar het zorgt ook voor een goede werksfeer en grote betrokkenheid van de medewerkers. Deze betrokkenheid maakt het weer makkelijker om de doelen van de organisatie te behalen, zoals het realiseren van productiedoelstellingen. Zo sla je meer vliegen in één klap. Een effectieve leidinggevende gebruikt de methode 'Coachen op de werkplek' op een gerichte manier. Wat dat inhoudt, beschrijven we in deze reader.

De juiste balans vinden tussen verbinding/veiligheid en uitdaging

Je kunt communicatie op twee dimensies bekijken: aan de ene kant verbinding en veiligheid, aan de andere kant uitdaging. Deze twee dimensies zijn allebei nodig voor een effectief gesprek. Want wil je met het gesprek meer bereiken dan alleen bijpraten? Dan kan het een niet zonder het ander. Als je wilt bereiken dat een medewerker op een andere manier omgaat met zijn geld, maar je de medewerker hier vooral op uitdaagt, door bijvoorbeeld hoge doelen te stellen *("Nou, die schuld moet je wel voor het einde van het jaar afgelost hebben"*) en kritiek te geven op het gedrag van de medewerker in het verleden (*"Tsja, als je continu dure gadgets koopt, dan vind ik het niet raar dat je nu schulden hebt"*), zonder dat er verbinding is, zal er vooral onzekerheid, angst en afstand ontstaan bij de medewerker. Met als risico dat je weinig bereikt en het maken van verbinding alleen maar moeilijker wordt.



Het tegenovergestelde is ook waar: verbinding met de medewerker voeden, zonder een uitdaging, zal vooral zorgen voor een prettig en gezellig gesprek. Je geeft bijvoorbeeld veel complimenten (*"Je doet enorm je best de afgelopen dagen"*), je gaat telkens samen met de medewerker aan de slag met een lastige taak ("Kom, ik help je wel even") of je laat veel begrip zien bij een tegenvaller (*"Tsja, die taak is niet helemaal gelukt, maar het was ook lastig, dus dat is niet zo'n probleem hoor"*). De medewerker voelt zich gewaardeerd, veilig en comfortabel bij je, maar voelt tegelijkertijd ook weinig reden (urgentie) om te veranderen en uitdagingen aan te gaan. Op de langere termijn kan alleen verbinding/veiligheid bieden zelfs leiden tot een gevoel van verveling of demotivatie bij de medewerker.

Het is dan ook belangrijk om de juiste balans te vinden en vanuit de verbinding/veiligheid de medewerker uitdagingen te bieden. Bied bijvoorbeeld (eerst) voldoende veiligheid, waardering en steun om daarna:

- Meer uitdagende gesprektechnieken in te zetten, bijvoorbeeld de medewerker te vragen kritisch naar zijn eigen gedrag te kijken
- De medewerker meer uitdagende taken te geven
- De medewerker te vragen nieuwe dingen uit te proberen (uitdagingen aan te gaan).

We beschrijven in deze reader veel voorbeelden die deze gouden combinatie mogelijk maken. Maar waar heb je het over, als je het hebt over verbinding/veiligheid en uitdaging bieden?

<u>Wat bedoelen we met verbinding/veiligheid?</u>

Verbinding/veiligheid gaat over het gevoel van de medewerker; dat hij een 'klik' met je heeft, dat je aandacht voor hem hebt en dat hij zichzelf kan zijn bij jou. Dat hij bijvoorbeeld kan zeggen wat hij denkt of voelt, ook als dat spannend is. Dit kan losstaan van jouw bedoeling: het kan zijn dat jij een compliment aan de medewerker geeft, juist om veiligheid te voeden, maar dat dat bij hem een gevoel van onveiligheid opwekt(*"Ojee, mijn baas denkt dat ik daar goed in ben, maar dat is helemaal niet zo. Nu moet ik dat waarmaken"*) of dat het geen verbinding voedt (*"Hij heeft echt niet op zitten letten. Ik ben daar helemaal niet goed in, hij haalt me door de war met Paul.")* Jouw bedoeling om verbinding te voeden, is dus pas effectief als de medewerker het ook zo ziet en voelt.

Verbinding/veiligheid waarborgen gaat om de volgende vijf zaken:

1) Het voeden van de **vier basisbehoeften** van de medewerker
Over het algemeen voelen mensen zich het prettigst wanneer er aan vier 'psychologische basisbehoeften' wordt voldaan[3]. Dit geldt voor iedereen, of je SW-medewerker bent, een uitkering ontvangt of leidinggevende bent. Wanneer de medewerker het gevoel heeft dat er niet (meer) aan deze behoeften voldaan wordt, kan dat voor weerstand zorgen. Hoe zit dat dan? Hieronder staan de vier basisbehoeften. Wanneer de medewerker bijvoorbeeld ervaart dat zijn autonomie onder druk staat, kan hij overdreven tegendraads reageren. Op die manier kan hij een gevoel van controle terugpakken. Deze basisbehoeften zijn basisvoorwaarden voor een effectief gesprek, het versterken van motivatie of het beïnvloeden van gedrag. De basisbehoeften hangen onderling samen, maar de meeste mensen hebben een basisbehoefte die ze het belangrijkste vinden. Als één basisbehoefte onder druk staat, dan staat een andere ook vaak onder druk: als een medewerker geen ruimte voelt om zijn eigen keuzes te maken (autonomie), dan komt het vertrouwen in zijn competentie vaak ook onder druk te staan *("Als ik serieus zou worden genomen, had ik dit wel zelf mogen beslissen")*. Andersom is ook waar: een medewerker die wel (zelf)vertrouwen in zijn eigen kunnen ervaart, vindt het vaak ook makkelijker om eigen keuzes te maken. Met het voeden van de basisbehoeften leg je dus een mooie basis voor verbinding en veiligheid.

Autonomie
Zelfstandig in staat zijn en de ruimte krijgen om eigen keuzes te maken en te bepalen wat hij doet

Erkenning voor onafhankelijkheid & regie

"Jij bepaalt wat de volgende stap is"
"Wat vind je zelf het belangrijkste?"
"Je hebt mij helemaal niet nodig voor …"

Inclusie: Erbij horen
Welkom zijn en bij een groep horen waar je blij van wordt & het gevoel dat anderen blij zijn dat je er bent

Erkenning voor zijn aanwezigheid

"Wat fijn dat je er bent!"
"Je levert een mooie bijdrage aan het team"
"De werkgevers is heel erg blij met jou"

Affectie: interesse/waardering
Geaccepteerd, gezien, gehoord en gewaardeerd voelen, gewoon voor wie je bent als mens

Erkenning voor wie je bent als persoon

"Ik snap heel goed dat dit lastig voor je is"
"Wat ben je toch een mooi mens!"
"Ik ben echt benieuwd hoe jij hier naar kijkt"

Competentie: vertrouwen in kunnen
Vertrouwen in je vaardigheden, vermogens, ervaring en kennis door jezelf en door anderen

Erkenning voor wat je kent en kunt

"Een van jouw kwaliteiten is natuurlijk.."
"Ik weet zeker dat het je gaat lukken!"
"Hoe voelt dat, zo'n resultaat neerzetten?"

2) Werken vanuit **partnerschap**
Coachen op de werkplek betekent dat je een samenwerking met de medewerker aangaat en dat je rekening houdt met zijn perspectief. We bedoelen met partnerschap een paar dingen:
- Verklein (sociale) afstand en hiërarchie: zet jezelf niet *boven*, maar *naast* de medewerker, laat ook iets van jezelf zien (als persoon, niet alleen als leidinggevende) en benadruk dat je graag samen met de medewerker praat en werkt.
- (H)erkennen van de expertise van de medewerker: het is belangrijk om de kennis en kunde van de medewerker te herkennen en erkennen, ook al heeft hij behoorlijke beperkingen. Iedereen heeft talenten en expertises, hoe klein die ook zijn. Je herkent en benoemt de expertise en je zet de medewerker vooral in op taken waar hij die talenten kan inzetten. Dat biedt heel veel veiligheid, maar ook verbinding: de medewerker merkt dat jij zijn talenten ziet en waardeert.
- Eerlijk zijn over doelen en belangen: in de gaten houden wat jouw doelen zijn, die van de organisatie en die van de medewerker. Immers, je hebt als leidinggevende meer doelen en belangen dan alleen het ontwikkelingsdoel. Hier eerlijk over zijn is belangrijk.

[3] Dit model is gebaseerd op de zelfdeterminatietheorie van Deci & Ryan (2000).

- ‘Harde realiteiten’ niet uit de weg gaan, maar deze met de medewerker als gelijkwaardige bespreekbaar maken. Als een medewerker bijvoorbeeld een keuze maakt in zijn gedrag dat buiten de huisregels valt van jouw organisatie, dan is het benoemen en doorvoeren van de ‘harde realiteit’ van de consequenties van die keuze belangrijk om te doen. Niet om de medewerker te ‘pesten’, maar om ook op die manier invulling te geven aan partnerschap.

Goede gesprekken hebben dan ook meer weg van *dansen dan van worstelen*: je beweegt meer met de medewerker mee, dan tegen de medewerker in.

3) **Steun, compassie** en **begrip** tonen als basis

Dit houdt in dat je de medewerker accepteert zoals hij is, hem waardeert en steunt. Ook al gaat het even niet helemaal volgens plan of afspraak. Dat betekent niet dat je alles wat de medewerker doet, goedkeurt of je neerlegt bij zijn gedrag. Het gaat niet om jouw goed- of afkeuring, maar om acceptatie van wat de medewerker laat zien en vertelt. Het houdt in dat je je actief inzet voor de ontwikkeling van de medewerker en dat je de behoeften van de medewerker in de gaten houdt. Uiteraard binnen de kaders van de organisatie. En dat je daarbij niet te streng bent voor de medewerker: ontwikkelen gaat gepaard met vallen en opstaan, met weerstand, irritatie en frustratie.

4) **Vertrouwen** hebben en uitstralen

Vertrouwen is een belangrijke voorwaarde voor effectieve communicatie. Vooral omdat je vanuit vertrouwen effectiever kunt sturen op uitdaging (en daarmee functioneren en ontwikkeling). Er zijn verschillende soorten vertrouwen:

- Vertrouwen **in de medewerker**. Vertrouwen dat de medewerker naar eer en geweten handelt en binnen zijn mogelijkheden zijn best doet. Vertrouwen dat er een reden voor het gedrag is (zonder aannames te doen), ook al is het gedrag op het eerste gezicht niet zo prettig of effectief. Èn vertrouwen dat de medewerker het in zich heeft om doelen te realiseren en oplossingen heeft (of kan vinden) voor lastige situaties. Probeer verder zo min mogelijk aannames te doen over wat te moeilijk is voor de medewerker en probeer hem het voordeel van de twijfel te geven. Ga daar vooral over in gesprek. Ook als de medewerker zelf zegt: *“Dat is (heel) moeilijk”*. Juist dan vertrouwen uitspreken en vanuit verbinding kleine stapjes zetten, kan hele mooie resultaten opleveren.
- Vertrouwen **in het proces.** Vertrouw erop dat je door samen met de medewerker een proces te doorlopen, mooie dingen gaat bereiken. Na de eerste stap hoeft nog niet alles opgelost te zijn. Sterker nog: iedereen heeft het nodig om de tijd te krijgen om dingen te oefenen, kwartjes te laten vallen en te ontwikkelen. Soms ook door af en toe een fout te maken of terug te vallen in oud gedrag. Als praktijkbegeleider stuur en begeleid je de medewerker, juist in die stapjes. Geef de medewerker dan ook de ruimte n het vertrouwen dat het goed gaat komen.
- Vertrouwen in de impact van **jouw communicatie.** De moeilijkste gesprekken zijn die waar je het idee hebt dat het ‘toch geen zin heeft’. Bijvoorbeeld omdat het gesprek te kort voelt om echte impact te kunnen creëren. Zorg dan ook dat je het gesprek, jezelf en de medewerker het voordeel van de twijfel geeft: start het gesprek vol goede moed en met de overtuiging dat je elkaar iets moois te bieden hebt, ook in (telefoon)gesprekken van vijf minuten.

5) **Waardeneutraal** en **nieuwsgierig** zijn

Toon oprechte nieuwsgierigheid in de medewerker: in zijn waarden, interesses, prioriteiten en overwegingen. Maar ook in zijn dagelijkse realiteit: belemmeringen, teleurstellingen en obstakels. Kortom: nieuwsgierig zijn in de persoon. Je doet daarbij geen aannames, maar stelt juist vragen aan de medewerker. Niet ter controle of als test, maar uit nieuwsgierigheid en interesse.

WOORDEN EN NON-VERBALE SIGNALEN DIE VERBINDING/VEILIGHEID VOEDEN

- Praat veel in *“wij”* en gebruik vaker *“samen”*
- Maak veel oogcontact en straal dan interesse, nieuwsgierigheid, warmte, waardering en begrip uit
- Stem je tempo, taalgebruik en toon af op de medewerker
- Praat wat langzamer, daarmee signaleer je dat he echt de tijd neemt voor de medewerker en zo zorg je ervoor dat de medewerker ook meer tot rust komt.
- Voorkom risicovolle bewoordingen, *“ik vind dat jij…”, “Ik ga je nu vertellen dat …”, “jij doet altijd”, “nooit”, “je mag van mij….”, “dat is fout”*

Wat bedoelen we met uitdaging?

Wat voor de ene medewerker uitdagend is, is voor de andere medewerker makkelijk. Wat we hier bedoelen met uitdaging is het gevoel van de medewerker dat er van hem iets gevraagd wordt dat net iets moeilijker is dan dat hij gewend is, comfortabel vindt of denkt te kunnen. Uitdaging kan zitten in een taak die de medewerker moeilijk vindt, een vraag die hij lastig te beantwoorden vindt of in een oncomfortabele stilte in een gesprek. Pas de uitdaging aan op de medewerker: doseer de uitdaging door een keuze te maken over de mate van ongemak. Ook, of juist, als dat (tijdelijk) onrust oplevert: juist dat ongemak kan ervoor zorgen dat de medewerker zijn oude (en niet helpende) ideeën loslaat en aan de slag gaat met het veranderen van zijn gedrag. Uitdaging bieden gaat verder nog om twee dingen:

1) De medewerker uitnodigen en prikkelen om **nieuwe dingen** te proberen. Maak van leren en ontwikkelen iets leuks en waardevols. Focus daarbij op het proces en op het zetten van kleine stapjes. Geef ook veel positieve feedback op het starten of proberen (zonder dat daar altijd al een gewenst resultaat bij zit). Bied de medewerker veel mogelijkheden om (veilig) te oefenen met nieuwe situaties, vaardigheden of acties.
2) De medewerker **triggeren om zelf na te denken.** Stel veel (open) vragen, pas op met de reparatiereflex (zie veel voorkomende valkuilen) en geef hem tijd en ruimte om na te denken. Maak de vraag eerder iets kleiner of geef de medewerker antwoordopties. Ga in ieder geval niet zelf de vraag beantwoorden.

Hoe werkt de balans?

Een logische vraag is nu: moet je altijd de combinatie van verbinding/veiligheid en uitdaging tegelijkertijd inzetten? Het antwoord daarop is nee. Het gaat erom dat je in totaal, over meerdere momenten genomen, de juiste balans hebt zodat je motivatie kan versterken, weerstand kan verminderen en gedrag kan beïnvloeden. Dat betekent dat je er in het algemeen voor zorgt dat de medewerker zowel verbinding/veiligheid als uitdaging ervaart, maar dat er ook momenten zijn waarop het vooral om verbinding/veiligheid gaat of waarop je bewust ~~vooral~~ op uitdaging mikt.

Er zijn technieken die daar goed bij helpen. Technieken die de combinatie en de balans al in zich hebben. Maar het is niet zo dat alleen die technieken handig zijn. Het is soms juist handig om bewust veel verbinding/veiligheid te bieden, of bewust juist veel uitdaging. Je hoeft dus niet in elk moment, elke techniek of in elk gesprek de combinatie toe te passen, zo lang de combinatie er in het algemeen en op de langere termijn maar is. Het kan dus heel erg zinvol zijn om in de eerste gesprekken met een medewerker vooral in te zetten op verbinding/veiligheid, zodat je later aan meer uitdaging kan werken.

Er zijn verschillende soorten technieken:

1) Technieken waar de combinatie verbinding/veiligheid en uitdaging al in de techniek zit, zoals:
   - Confronteren: deze techniek zorgt voor veel uitdaging, omdat je de medewerker vraagt om kritisch naar ogenschijnlijke tegenstrijdigheden in zijn eigen gedrag te kijken. Confronteren is een nuttige techniek, juist omdat die uitdaging gecombineerd wordt met zoveel mogelijk veiligheid. Je stelt de medewerker vragen, zonder te oordelen: *"Je geeft aan dat je het werk heel erg leuk vindt, tegelijkertijd zie ik je heel vaak boos kijken tijdens het werk. Dat maakt mij wel nieuwsgierig…?"*.
   - Negatieve feedback geven. Tenminste, als je negatieve feedback toepast op de manier zoals die bedoeld is (dus niet een snauw of een kreet om je irritatie te laten blijken of door de medewerker vooral te laten weten dat hij iets verkeerds doet). Als je negatieve feedback effectief inzet, signaleert het ook veel verbinding. Je neemt de medewerker immers serieus genoeg om hem deze feedback te geven en om samen naar oplossingen te kijken.

2) Technieken die vooral verbinding/veiligheid bieden, zoals:
   - Een compliment geven. Je geeft dan positieve feedback aan de medewerker met als doel waardering en verbinding te signaleren (*"Dat heb je supergoed gedaan"* of *"Wat heb je een mooie broek aan vandaag. Staat je goed!"*).
   - Een vraag uit interesse stellen. Met de vraag wil je vooral verbinding voeden (*"Hoe was je weekend?"*, of *"Je vertelde dat je vader ziek is, hoe gaat het nu met hem?"*) of bijvoorbeeld veiligheid versterken *("Voordat we gaan kijken naar verbeterpunten, wil ik je eerst vragen: waar ben je tevreden over?"*).

3) Technieken die veel uitdaging bieden

   In sommige situaties is het juist handig om technieken te gebruiken die vooral uitdaging bieden en waarbij je het accepteert dat er tijdelijk even weinig veiligheid/verbinding is. Bijvoorbeeld als je:
   - Een stilte laat vallen. Je wil dan juist dat het tijdelijk ongemakkelijk (onveilig) voelt voor de medewerker, zodat hij vanuit dat ongemak meer stilstaat bij jouw vraag en meer de neiging voelt om te gaan praten.

- Boos wordt op de medewerker. Dat lijkt misschien geen techniek (meer iets wat je overkomt), maar als je gericht en gedoseerd over je boosheid communiceert, kan deze uitdaging mooie resultaten opleveren.

Wanneer doe je wat?

De balans vinden tussen verbinding/veiligheid en uitdaging is dus erg belangrijk. Maar hoe weet je nu wanneer je wat moet doen? We hebben een paar uitgangspunten op een rij gezet (zie ook figuur op de volgende pagina).

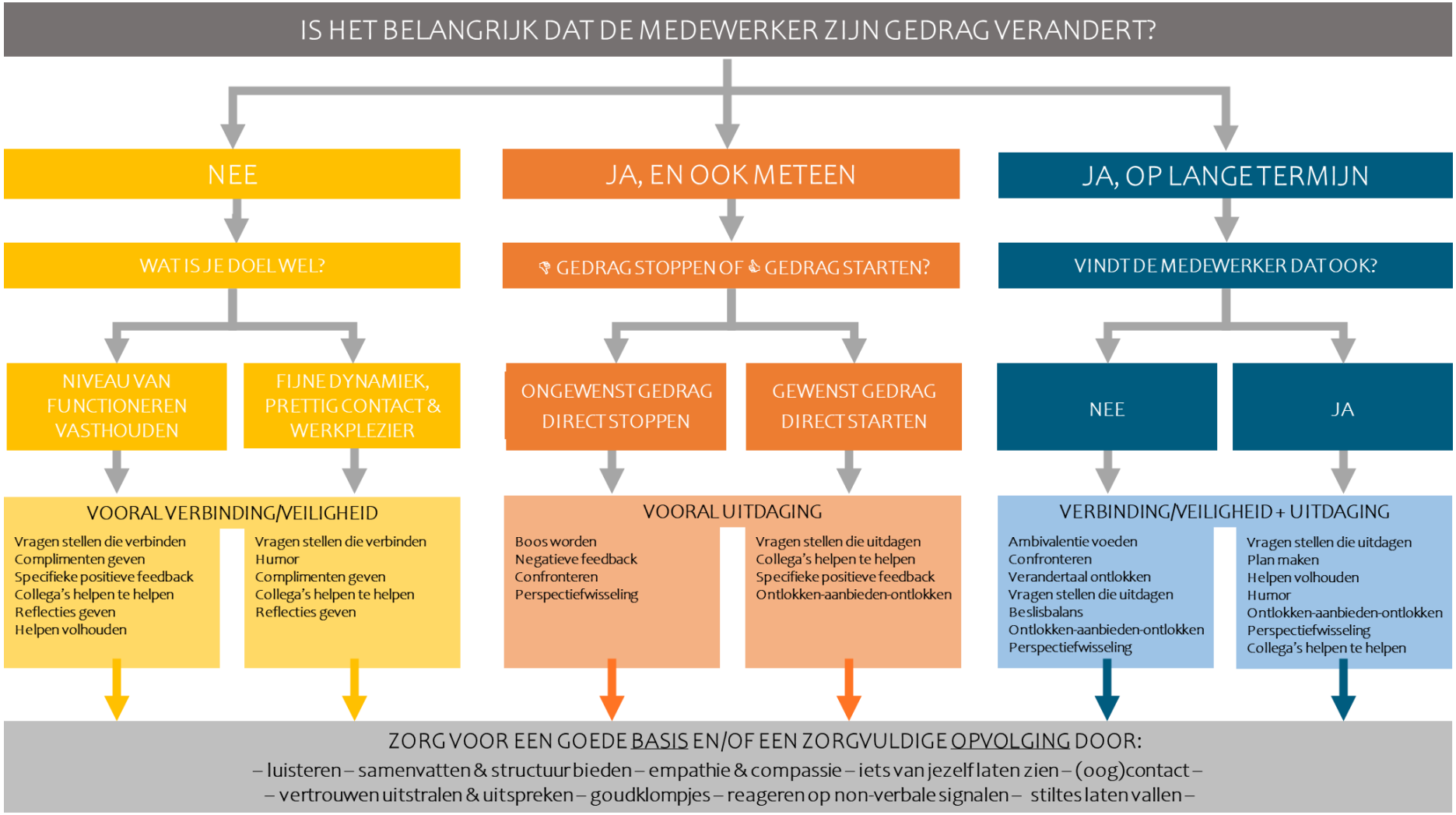
De **basis van alle communicatie** is dat je een aantal technieken inzet om een prettige dynamiek en sfeer te creëren. Niet omdat het altijd gezellig moet zijn (ook al is dat natuurlijk wel zo leuk), maar vooral ook omdat vanuit die basis gesprekken veel effectiever verlopen. Maak er een gewoonte van om structuur in je gesprekken aan te brengen, zodat de medewerker jou beter kan volgen en zijn rol beter op kan pakken. Zorg er ook voor dat je luistert naar wat de medewerker jou probeert te vertellen. Laat daarnaast iets van jezelf zien, zodat het gesprek makkelijker verloopt. Je kunt je dan ook wat makkelijker een foutje veroorloven en je kunt wat effectiever uitdaging bieden. Een moeilijke vraag stellen werkt ten slotte beter als de medewerker erop vertrouwt dat jij de vraag uit interesse stelt en niet vanuit wantrouwen.

Wanneer die basis op orde is, is het altijd belangrijk om te kijken naar het doel dat je probeert te bereiken met jouw communicatie. We zien daar drie verschillende doelen:

1) Je wil dat de medewerker zijn **gedrag op korte termijn verandert**. In deze gevallen richt je jouw communicatie vooral op uitdaging. Het kan bijvoorbeeld zijn dat je:
   - Je wil dat hij **direct stopt** met ongewenst, onprettig of ineffectief gedrag. Je wilt bijvoorbeeld dat hij ophoudt met schreeuwen tegen een collega. In zo'n situatie is je communicatie vooral gericht op uitdaging: je kunt door boos te worden, negatieve feedback te geven of de medewerker te confronteren ervoor zorgen dat hij stopt met wat hij aan het doen is. Belangrijk is dat je deze uitdagende communicatie opvolgt met verbinding/veiligheid. Dus dat je nadat de medewerker is gestopt met schreeuwen omdat jij boos werd, hem bijvoorbeeld met empathie uitlegt waarom je zo boos werd. En dat je samen kijkt naar alternatieven voor de toekomst.
   - Je wil dat hij **direct begint** met gewenst, prettig of effectief gedrag. Je wilt bijvoorbeeld dat hij na het einde van de pauze aan het werk gaat of een collega helpt met opstaan nadat die collega gevallen is. Ook dan is je communicatie gericht op uitdaging, maar niet door bijvoorbeeld boos te worden. Dat helpt dan niet zo goed. Je kunt dan beter een vraag stellen aan de medewerker *"Zou je je collega kunnen helpen?"* of de medewerker uitdagen door perspectiefwisseling: *"Wat denk je dat jouw collega nu nodig heeft?"*.

2) Je wil dat de medewerker zijn **gedrag op langere termijn verandert**. Je hebt het dan vooral over het ontwikkelen van vaardigheden of het aanpassen van ineffectief gedrag dat de medewerker al jarenlang tot een gewoonte heeft gemaakt. In deze gevallen richt je je communicatie op de combinatie van veel verbinding/veiligheid en veel verbinding. Het kan zijn dat de medewerker:
   - Ook ziet dat verandering wenselijk is en **gemotiveerd is** om te veranderen. De medewerker wil bijvoorbeeld leren lassen omdat hem dat leuk lijkt of hij wil bijvoorbeeld stoppen met ongezond lunchen op het werk omdat hij op zijn gezondheid wil letten. Je kunt de medewerker dan op verschillende manieren ondersteunen: maak samen een plan, help hem vol te houden en gebruik humor op lastige momenten of bij terugval. Ook kun je hem met ontlokken-aanbieden-ontlokken advies geven zonder dat dit weerstand oproept.
   - Niet ziet dat verandering wenselijk is of dat hij **niet gemotiveerd is** om te veranderen. De medewerker vindt het bijvoorbeeld helemaal niet belangrijk om te leren op tijd op zijn werk te komen of om zich te ontwikkelen zodat hij bij een externe werkgever aan de slag kan gaan. In het gesprek met de medewerker probeer je het volgende te doen: gebruik verandertaal, laat de medewerker inzien dat hij moet veranderen (ambivalentie voeden) en confronteer hem met tegenstrijdige gedragingen (*"Je geeft aan dat je serieus genomen wil worden, tegelijkertijd zie ik je kansen om te laten zien wat je kan, elke keer laten liggen"*).

3) En dan heb je natuurlijk ook situaties waarin je praat met de medewerker, waarbij **verandering niet centraal staat** of niet aan de orde is. Dat zijn situaties en gesprekken waar je je vooral richt op het versterken van verbinding en het voeden van veiligheid. Het kan bijvoorbeeld zijn dat je:
   - Wil bereiken dat de medewerker zijn **niveau van functioneren vasthoudt** en niet terugvalt in oud gedrag. Je kunt je dan in je communicatie het beste richten op het geven van complimenten en specifieke positieve feedback. Ook wil je collega's stimuleren elkaar te helpen.
   - De **sfeer, dynamiek en werkplezier** wil voeden. Ook dan richt je je met name op verbinding/veiligheid, bijvoorbeeld met humor, door complimenten te geven en door collega's elkaar te laten helpen.



AMFORS group

Toepassen in verschillende situaties

Het is bij elke communicatie belangrijk om je bewust te zijn van de context waarbinnen de communicatie plaatsvindt. Het is bijvoorbeeld belangrijk in je communicatie er rekening mee te houden of je:

- Een op een met de medewerker spreekt of dat dit in groepsverband gebeurt. Dat kan een teamoverleg zijn, maar ook een (ogenschijnlijk) een-op-een-contactmoment, maar waar wel vijf medewerkers kunnen horen wat er wordt besproken.
- De medewerker al heel lang kent, of dat hij nieuw voor jou is
- De medewerker langere tijd (jaren) gaat begeleiden of dat het om een kortdurend traject gaat (weken).

Een op een of in de groep

Veel communicatie en coaching vindt plaats als je met een medewerker apart aan het praten bent, maar ook heel vaak als er andere medewerkers erbij zijn. Het uitgangspunt is dat je allebei de situaties zodanig communiceert dat je de medewerker ondersteunt in zijn functioneren en ontwikkeling.

EEN OP EEN (IN EEN APARTE RUIMTE)	IN DE GROEP
➡ Vertrouwelijkheid (veilig) ➡ Associatie > gesprek = belangrijk ➡ Geen afleiding > focus op gesprek ➡ Meer tijd ➡ Je bereikt één medewerker • Feedback heeft impact op één medewerker • Indirecte impact op groesdynamiek • Jij voedt verbinding/veiligheid ➡ Input van één medewerker ➡ Door aandacht te geven aan deze medewerker, bouw je aan verbinding/veiligheid ➡ Een plan maken is makkelijker, je kunt de medewerker helpen met het vertalen naar acties.	➡ Collega's horen en zien wat je doet (onveilig) ➡ Associatie > gesprek = 'even tussendoor' ➡ Veel afleiding > minder focus op gesprek ➡ Weinig tijd ➡ Je kunt meerdere medewerkers bereiken • Feedback heeft impact op alle medewerkers • Directe impact op groepsdynamiek • Collega's helpen met verbinding/veiligheid ➡ Meerdere meningen en ideeën ➡ Door aandacht te geven aan één medewerker, kunnen andere medewerkers zich benadeeld voelen ➡ Een plan maken is lastig, maar praten over het plan kan natuurlijk wel.

Nieuwe medewerkers of medewerkers die je al heel lang kent

Je hebt met medewerkers te maken die je al heel lang kent en soms al jaren onder jouw hoede vallen. Maar ook met nieuwe medewerkers van andere afdelingen, of medewerkers die nieuw instromen in een leerwerktraject. Dan is het bouwen aan verbinding/veiligheid ook weer anders. Bij een medewerker die je al lang kent, kun je voortbouwen op wat je al hebt opgebouwd samen. Maar hou wel goed in de gaten dat verbinding/veiligheid iets is dat je continu aandacht moet blijven geven en waar je niet te snel van moet denken dat dat wel op orde is.

Zeker als je een medewerker gaat uitdagen om nieuwe dingen te proberen, is het belangrijk dat je blijft investeren in verbinding en veiligheid. Bij een medewerker die nieuw instroomt, zal je aan het begin veel moeten investeren in verbinding/veiligheid. Maar het heeft ook voordelen: jullie hebben in het verleden nog een dingen meegemaakt die de medewerker vervelend vond, of die een risico zijn voor de verbinding/veiligheid met jou. Let wel op: want ook al heb jij met de medewerker een schone lei, dat kan anders voelen voor de medewerker. Dat ligt niet zozeer aan jou als persoon, maar bijvoorbeeld aan het gegeven dat hij al veel verschillende trajecten met veel irritaties en teleurstellingen achter de rug heeft.

Langlopende begeleiding of kortdurende trajecten

Coachen werkt anders bij medewerkers die je jarenlang op je afdeling hebt dan bij medewerker die je maar kort begeleidt (bijvoorbeeld in een traject). Zo is de kans groter dat je bij SW-medewerkers die al een tijd binnen de SW werken, eerder een algemene richting en doel hebt, zoals het optimaal blijven functioneren. Bij medewerkers die je een paar maanden begeleidt in een leerwerktraject is er vaker een concreet ontwikkeldoel: de medewerker is specifiek doorverwezen naar het leerwerktraject met dit doel voor ogen. Een uitdaging bij kortdurende trajecten is dat de (beperkte) duur van het traject voor stress en tijdsdruk kan zorgen waardoor je in de valkuil kan vallen om de (ogenschijnlijke) directe route te pakken om het doel te

bereiken. Probeer ook in dat soort situaties je te richten op de werkwijze die werkt en niet op je eigen ongeduld of tijdsdruk. Is het doel te ambitieus voor de periode die het traject duurt? Stel dan je doel bij.

Ook balans bij jezelf vinden

Het gaan werken met een nieuwe methode vraagt ook iets van jou als professional. Je kunt daarbij in twee valkuilen vallen:

1) **Te veel veiligheid voor jezelf** opzoeken

   Werken aan je eigen professionele ontwikkeling, kritisch naar je eigen handelen kijken en nieuwe dingen proberen kan best spannend zijn. We gaan dan (ook als professionals) wel eens op zoek naar allemaal redenen om dat uit de weg te gaan. Soms bewust, maar vaker onbewust: we zijn er echt van overtuigd dat we niet hoeven te oefenen om te leren omdat we een techniek al beheersen. Als je jezelf hoort denken: *"Dat doe ik toch allang"*, *"Dat gaat toch niet werken"*, of *"Dat is wel heel moeilijk"* dan kan het wel eens zijn dat je het iets te comfortabel voor jezelf maakt.

   Geen van deze gedachten zijn immers redenen om een techniek niet te oefenen, op te frissen of te verdiepen, kijk maar:

   - *"Dat doe ik toch allang"* > Des te meer reden om het op te frissen, te checken waar je de techniek kan verdiepen, weer even te ervaren hoe fijn het is om zo'n talent in te zetten, een collega helpen net zo goed te worden in de techniek als jij.
   - *"Dat gaat toch niet werken"* > Des te meer reden om met elkaar te kijken in welke situaties de techniek wel zinvol is, te inventariseren en organiseren wat er nodig is om het wel te laten werken. Maar ook des te meer reden om jezelf en de medewerker het voordeel van de twijfel te geven, het gewoon te gaan uitproberen en je ook simpelweg te laten verassen.
   - *"Dat is wel heel moeilijk"* > Des te meer reden om met elkaar te gaan oefenen en het in kleine stapjes uit te gaan proberen. Realiseer je ook dat het leuk kan zijn om moeilijke dingen te proberen en je eigen te maken. Vaak zit in die moeilijke dingen ook jouw toegevoegde waarde als professional.

1) **Te veel uitdaging voor jezelf** creëren

   Eigenlijk te streng zijn voor jezelf. Van jezelf vinden dat je geen fouten mag maken. Als je jezelf hoort denken: *"Ik moet dit meteen perfect kunnen"*, *"Ik moet laten zien dat ik dit kan"* of *"Als ik dit niet kan, raak ik mijn baan misschien wel kwijt"*, dan kan het wel eens zijn dat je het iets te uitdagend voor jezelf maakt.

   Immers, geen van deze gedachten helpen om een techniek te oefenen, op te frissen of te verdiepen, kijk maar:

   - *"Ik moet dit meteen perfect kunnen"* **>** Zou je dat van een ander ook verwachten? Of zou je het waarderen als iemand het gaat proberen, dingen durft te leren (juist als die moeilijk zijn) en die ander helpen als het niet meteen lukt?
   - *"Ik moet laten zien dat ik dit kan"* **>** Bedenk goed wanneer je vindt dat je goed bent in je werk: is dat als continu aan het bewijzen bent dat je ergens goed in bent? Of vooral met de medewerkers aan de slag gaat om hun functioneren en ontwikkeling te helpen? Bedenk ook welk voorbeeld je aan medewerker wil geven: *"Je bent alleen goed bezig als je alles meteen kan"*, of *"Je bent goed bezig als je steeds bezig bent met dingen leren en verbeteren, ook al zijn dat kleine stapjes"*
   - *"Als ik dit niet kan, raak ik mijn baan misschien wel kwijt"* **>** Bedenk goed wat je hebt afgesproken met jouw leidinggevende over wat hij van je verwacht. En is dat niet duidelijk? Vraag het hem dan, ook specifiek over het toepassen of leren van een methode.

Hoe vind je balans bij jezelf?

Voor jou geldt hetzelfde als voor medewerkers: je voedt je eigen vakmanschap en professionele ontwikkeling het beste door de balans te zoeken. Hieronder staan een aantal tips.

- Oefen eerst met de technieken die jij makkelijker vindt of al kent, daarna met de technieken die jij moeilijker vindt of nog niet kent
- Oefen eerst met de basis van de techniek, daarna met de complexere variant ("voor gevorderden")
- Hoor je jezelf denken *"Deze techniek kan ik al"*? Vind dan juist bij deze techniek uitdaging voor jezelf:
  - Leer de techniek aan iemand anders (en daar zelf veel van leren)
  - Probeer de variant voor gevorderden
  - Vraag een collega om feedback waardoor je het werken met de techniek kan verbeteren.
- Hoor je jezelf denken *"Ik moet dit meteen perfect kunnen"*? Vind dan juist bij deze techniek veiligheid en verbinding voor jezelf:
  - Breek de techniek in stapjes op
  - Zet de technieken op een rij die je goed beheerst
  - Geef jezelf een compliment voor het feit dat je het probeert.

Het helpt ook om de zelftest te doen. Die staat achterin dit document. Dan kun je van daaruit gaan oefenen en experimenteren, maar ook je zelfvertrouwen voeden door te werken aan technieken die je al beheerst.

DE TECHNIEKEN

In dit hoofdstuk gaan we in op de verschillende technieken die je kan gebruiken om op een prettige en effectieve manier te communiceren met de medewerker. Of dit nou een op een, of in een groepsverband is. We beginnen met technieken die vooral gericht zijn op verbinding/veiligheid en werken langzaam toe naar technieken die meer uitdaging met zich mee brengen.

Er zijn, zoals kort in het vorige hoofdstuk werd benoemd, verschillende soorten technieken:

1) Technieken met **veel verbinding/veiligheid** en geen of weinig uitdaging
2) Technieken met de **combinatie**: veel verbinding/veiligheid én veel uitdaging
3) Technieken met **veel uitdaging** maar minder verbinding/veiligheid

Deze laatste technieken kun je gericht inzetten om (tijdelijk) de uitdaging te verhogen (bijvoorbeeld om de medewerker even op scherp te zetten). In andere gevallen is het belangrijk om de uitdagende techniek te combineren met een meer verbindende/veilige techniek. Dus als je een stilte laat vallen, moet je wel oogcontact blijven maken en non-verbaal interesse uitstralen. Alle technieken staan in het schema waardoor je ziet hoeveel verbinding/veiligheid en uitdaging bij deze technieken horen

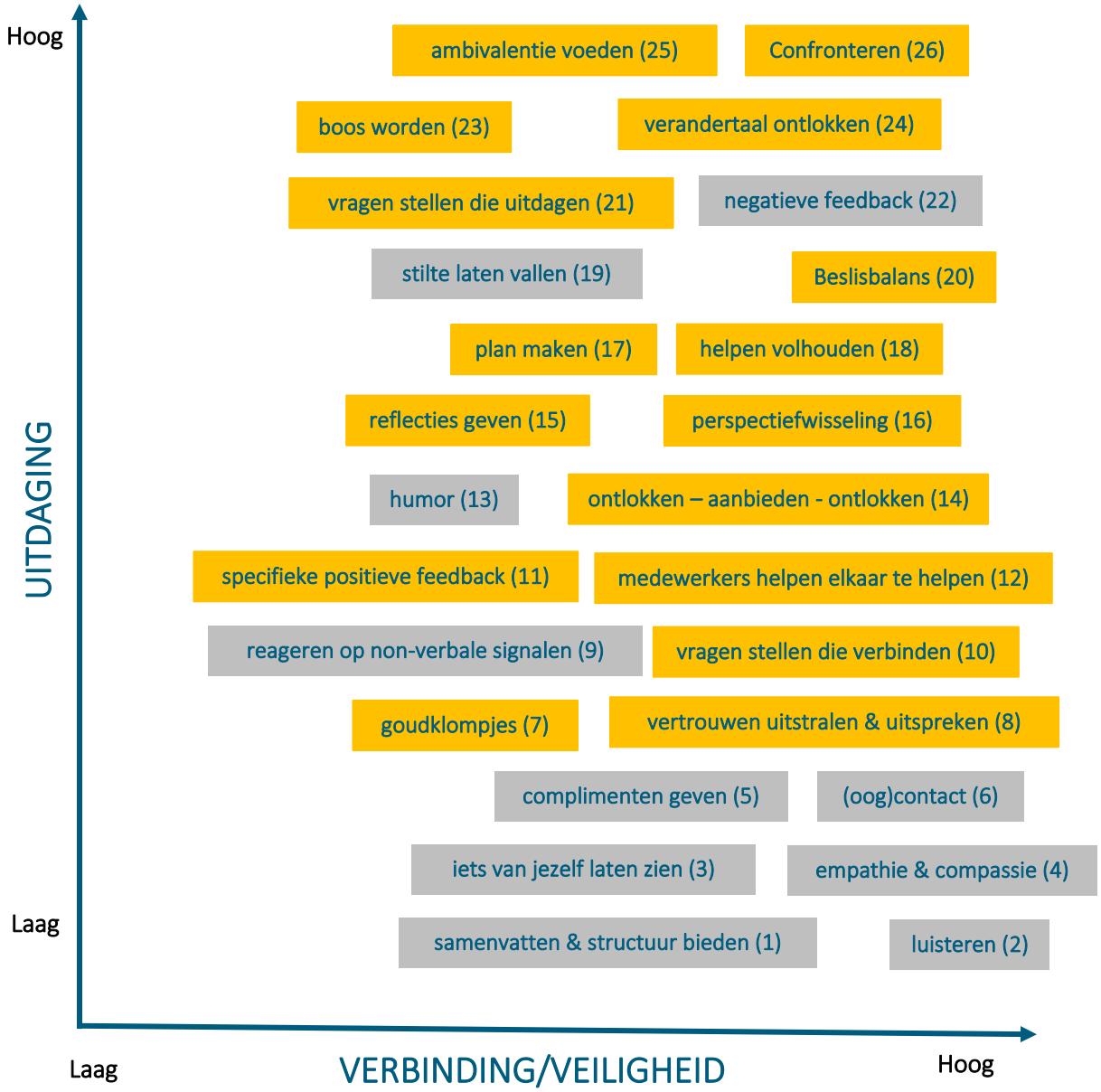
Hoe lees je het handig?

Het zijn veel technieken, dus we hebben een paar dingen gedaan om je helpen overzicht te houden:

- In het model staan de technieken op een bepaalde plek, zodat je kan zien of de techniek meer of minder op verbinding/veiligheid insteekt, of misschien juist meer op uitdaging is gericht.
- In het model hebben we een verschil gemaakt tussen:
  - Basistechnieken (grijs in het model)
  - Meer complexe technieken (geel in het model).
- Bij elke techniek beschrijven we:
  - Wat de techniek inhoudt
  - Wanneer je die het beste kan inzetten en/of welke doelen je met de techniek kan bereiken
  - De kern van de techniek. De techniek voor gevorderden staat in de **reader 'CODW - voor gevorderden'**.

Klik in het plaatje op een techniek om meteen meer informatie te krijgen

Als je in de online versie van dit bestand in het plaatje klikt op de techniek, ga je meteen naar de beschrijving van de techniek. Je hoeft dan dus niet telkens het hele document door te gaan.


Hoog
UITDAGING
Laag
ambivalentie voeden (25)
Confronteren (26)
boos worden (23)
verandertaal ontlokken (24)
vragen stellen die uitdagen (21)
negatieve feedback (22)
stilte laten vallen (19)
Beslisbalans (20)
plan maken (17)
helpen volhouden (18)
reflecties geven (15)
perspectiefwisseling (16)
humor (13)
ontlokken – aanbieden - ontlokken (14)
specifieke positieve feedback (11)
medewerkers helpen elkaar te helpen (12)
reageren op non-verbale signalen (9)
vragen stellen die verbinden (10)
goudklompjes (7)
vertrouwen uitstralen & uitspreken (8)
complimenten geven (5)
(oog)contact (6)
iets van jezelf laten zien (3)
empathie & compassie (4)
samenvatten & structuur bieden (1)
luisteren (2)
Laag
VERBINDING/VEILIGHEID
Hoog

1. Samenvatten en structuur bieden

Verbinding/veiligheid: midden
Uitdaging: laag

Wat is het?

Samenvatten kan je helpen bij het voeden van verbinding en veiligheid, omdat je structuur biedt, maar ook laat zien dat je geluisterd hebt naar de medewerker. Bij samenvatten geef je kort in eigen woorden een weergave van de belangrijkste inhoudelijke informatie die de medewerker heeft gegeven, of onderwerpen die je samen hebt besproken.

Wanneer zet je het in?

Met samenvatten kun je meerdere dingen bereiken. De belangrijkste functie is wel dat je de medewerker laat merken dat je naar hem luistert en dat je (dus) geïnteresseerd bent. Je toont waardering en empathie. Ook wordt door samenvatten duidelijk of en hoe je de medewerker hebt begrepen. Op deze manier zet je weer in op de verbinding/veiligheid in een gesprek. Mocht de boodschap toch niet helemaal duidelijk zijn overgekomen, dan geef je hem met samenvatten de mogelijkheid om aan te vullen en/of te verbeteren.

Maar met samenvatten kun je ook structuur bieden: je rondt met de samenvatting een deel van het gesprek of onderwerp af en legt de link naar het volgende onderwerp. Samenvatten geeft daarbij houvast en overzicht, voor zowel jou als de medewerker. Door te kiezen waar je in de samenvatting de focus op legt, kun je het gesprek ook een bepaalde richting in sturen. En bijvoorbeeld ook een 'veelprater' wat beter inkaderen. Het samenvatten biedt veel mogelijkheden om datgene wat de medewerker heeft verteld te koppelen aan de doelen van het gesprek, waardoor de medewerker ook minder weerstand ervaart en meer draagvlak zal hebben voor een actieve deelname aan het gesprek en de afspraken die je met elkaar maakt.

De basis

Als je gaat oefenen met samenvatten, begin dan vooral met benoemen wat er net is besproken. Let er dan op dat je:

- Niet alles weer gaat herhalen. Immers, het gaat om het samenvatten.
- In de samenvatting je eigen woorden gebruikt om zo te laten zien dat je de informatie uit het gesprek verwerkt hebt
- Het juist moment kiest: zorg bijvoorbeeld dat je niet midden in het verhaal van de medewerker gaat samenvatten (tenzij je juist probeert een medewerker die heel lang van stof is, in te kaderen).
- In je samenvatting niet alleen inhoud, maar ook andere dingen samenvat. Zorg ervoor dat:
  - Emotie en sfeer terugkomt in je samenvatting. Immers, gevoel is ook belangrijke informatie. *"Je noemt daarbij ook dat je dat kwetsend vindt"* of *"We hebben ook besproken dat we daar geen goed gevoel bij hebben." Dit* is nuttig omdat je daarmee de medewerker uitdaagt nog eens te reflecteren op wat hij zelf heeft gezegd.
  - Het proces en de interactie tussen jullie terugkomt: *"We moesten in het begin van het gesprek nog wat aan elkaar wennen, maar toen we dat met elkaar hebben besproken, ging het gesprek een stuk leuker."* Ook is het nuttig omdat je daarmee de medewerker uitdaagt nog eens te reflecteren op wat hij zelf heeft gezegd.

2. Luisteren

Verbinding/veiligheid: hoog
Uitdaging: laag

Wat is het?

Luisteren is een cruciale vaardigheid voor een effectief gesprek. Door oprecht te luisteren, met onverdeelde aandacht voor de medewerker, kun je veel verbinding/veiligheid voeden. Het is niet voor niks dat je vaak hoort *"Er wordt niet naar me geluisterd"*: mensen hechten veel waarde aan het gevoel dat er naar hen geluisterd wordt.

Met goed luisteren kun je ook voorkomen dat er ruis ontstaat in de communicatie. En je verzamelt een heleboel relevante informatie over de medewerker. Al deze informatie kun je vervolgens weer gebruiken om de regie over het gesprek te voeren. Als de medewerker je bijvoorbeeld heeft verteld dat hij het gesprek best spannend vindt, dan weet jij dat je meer dan anders moet investeren in veiligheid bieden en verbinding borgen. Het gesprek zal daardoor prettiger en effectiever verlopen.

Wanneer zet je het in?

- Om de medewerker **beter te begrijpen.** Dus niet luisteren om te kunnen reageren, maar om echt inzicht te krijgen in wat er speelt bij de medewerker. Zeker als je een helder doel voor ogen hebt of als je tijdsdruk ervaart kan dat best lastig zijn. Je hoort jezelf soms bijna denken: *"Hou eens op met praten, dan kan ik eindelijk zeggen wat ik wil zeggen."* Des te belangrijk om dan bij jezelf het ongeduld te temperen en bewust te kiezen om echt te luisteren naar de medewerker.
- Om **onverdeelde aandacht** te geven aan de medewerker. Dat klinkt makkelijker gezegd dan gedaan, maar écht luisteren naar iemand als je bijvoorbeeld tijdsdruk ervaart, of zelf emotioneel bent, is erg lastig. Maak daarom bewust tijd en vooral ook rust en ruimte vrij voor het gesprek. Leg je telefoon weg, ga niet achter een computer zitten en maak veel oogcontact met de medewerker.
- Te zorgen dat de **medewerker ook doorheeft dat je luistert.** Jij kunt misschien best goed luisteren en op je telefoon kijken tegelijkertijd, maar de medewerker zal het waarschijnlijk niet zo ervaren. Zorg dus dat de medewerker merkt dat je luistert en daarin gerustgesteld wordt. Bijvoorbeeld door veel oogcontact te maken, de medewerker actief aan te moedigen iets te vertellen, rust uit te stralen als hij iets vertelt, te hummen of te knikken.

De basis

- Geef de medewerker de **ruimte**: laat hem uitspreken in zijn eigen woorden en in zijn eigen tempo
- Houd **contact** met de medewerker: kijk hem aan als hij aan het praten is (ook al duurt dat lang).
- Probeer echt te luisteren **om te begrijpen**, niet om snel te kunnen reageren. Te vaak zien mensen een gesprek als een wedstrijd of discussie die moet worden gewonnen met de beste argumenten. Mensen willen laten zien dat ze veel weten of slim zijn. Bekijk het eens zo: zie een gesprek als een mogelijkheid om meer over het standpunt en perspectief van de medewerker te weten te komen.
- **Laat je verrassen** en ga niet op zoek naar wat je al denkt te weten. Vaak luisteren mensen met een vooropgesteld beeld of doel: ze gaan ervan uit dat ze al weten wat de spreker gaat vertellen en ze hebben hun oordeel al klaar. En jij? Begin jij met een open houding? Probeer je oordelen en verwachtingen los te laten en stel je open voor de boodschap van de spreker.
- **Ga in op** wat de medewerker zegt en zorg dat de medewerker merkt dat je goed geluisterd hebt door er later op terug te komen. **L**uisteren – **S**amenvatten – **D**oorvragen is een daar een bekende methode voor. Het is een techniek het makkelijker maakt om te achterhalen wat de medewerker bedoelt te zeggen. Zo kun je verbinding voeden en onderlinge misverstanden en onbegrip voorkomen.

3. Iets van jezelf laten zien

Verbinding/veiligheid: midden
Uitdaging: laag

Wat is het?

Een bijzondere manier om verbinding en veiligheid te voeden, is *self-disclosure*: het delen van informatie over jezelf. Dit kan van alles zijn: informatie over ervaringen die je hebt gehad, emoties, doelen waarden, ambities, twijfels, successen en ook over moeilijke periodes. Het kan zijn dat je iets vertelt over jezelf, maar ook dat je iets laat zien van jezelf: bijvoorbeeld de kleren die je aanhebt, sieraden die je draagt of foto's die je op je bureau hebt staan. Het is belangrijk dat je als professional borgt dat de *self-disclosure* functioneel is en past binnen de kaders en de doelstelling van de werkrelatie en het gesprek. Verder is het heel effectief om jezelf ook eens kwetsbaar op te stellen en eventueel ervaringen te delen, zonder dat je het onderwerp 'kaapt' van de medewerker en het gesprek ineens over jou gaat.

Wanneer zet je het in?

Self-disclosure doe je met mate, met oog voor timing en met een specifiek doel voor ogen:

- Om wederzijds vertrouwen te bevorderen
- Om de medewerker aan te moedigen zelf ook dingen te delen
- Om antwoord te geven op een concrete vraag ("*Heb jij zelf kleine kinderen*?").

De basis

Je kunt dus iets van jezelf laten zien als de medewerker daar ook om vraagt. Dat kan soms lastiger zijn dan je denkt. Een vraag over kinderen kan simpel zijn om te beantwoorden, maar kan ook al best persoonlijk zijn als je probeert kinderen te krijgen, maar dat dat vooralsnog niet lukt. Of als je net een miskraam hebt gehad. Wat doe je dan? Geef je dan gewoon antwoord, geef je geen antwoord of vraag je eerst: *"Waarom wilt u dat weten?"*? Als professional ontkom je er niet aan om te bedenken wat je daarmee wil: wat vertel je wel, wat vertel je niet?

Uiteraard bepaal je als professional het antwoord op die vraag zelf. Als je besluit bepaalde dingen van jezelf te willen delen met medewerkers, hou dan in de gaten:

- Welke dingen je van jezelf deelt, zonder dat je dat bewust doet (bijvoorbeeld in je kleding, of door foto's op je bureau of de post-its op je computer)
- Dat je verbale *self-disclosure* kort en bonding houdt en in een bewoording die aansluit bij de medewerker
- Dat de timing en inhoud van de *self-disclosure* bijdraagt aan (de doelen van) het gesprek
- Dat je geen dingen deelt die voor jezelf heel heftig zijn
- Dat je afsluit door de focus weer terug te leggen op de situatie of het verhaal van de medewerker.

4. Empathie en compassie

Verbinding/veiligheid: hoog
Uitdaging: laag

Wat is het?

Door begrip te tonen voor de situatie van de medewerker, voor de obstakels die hij ervaart en compassie te tonen op het moment dat het niet meteen loopt zoals de medewerker zou willen, bied je emotionele steun, voed je verbinding en veiligheid.

Empathie en compassie lijken op elkaar, maar zijn wel twee verschillende dingen:

1) **Empathie** gaat over het vermogen om je in te leven in de gedachten en gevoelens van de medewerker. Bij empathie verplaats je je in de medewerker en ga je vanuit zijn perspectief (niet vanuit jezelf) begrip tonen. Het gaat er dus niet om hoe jij je zou voelen in een bepaalde situatie, maar om hoe jij denkt dat de medewerker zich voelt in die situatie.
2) **Compassie** gaat meer over het meeleven met de medewerker, niet te streng zijn en hem succeservaringen gunnen. Bij compassie ga je naast de medewerker staan en probeer je hem verder te helpen, zonder dat je het van de ander overneemt. Het gaat over het waardeneutraal accepteren van de medewerker, juist ook in situaties waar dingen niet zo lekker lopen.

Wanneer zet je het in?

- Als de medewerker onzeker, angstig, verdrietig of teleurgesteld is. Soms is het dan effectief om de medewerker op te vrolijken, maar meestal is het belangrijk om de medewerker eerst de tijd, ruimte en erkenning te geven om deze emoties te verwerken
- Als de medewerker een 'fout' heeft gemaakt en daar zelf heel erg boos of teleurgesteld over is, bang is dat anderen boos op hem gaan worden of veel te streng voor zichzelf is.

De basis

Empathie en compassie tonen begint met de tijd nemen voor de medewerker en aandacht te besteden aan zijn energie en gevoel. Daar zonder oordeel ruimte en erkenning voor te geven. Belangrijk is het daarbij om:

- Geen haast te hebben
- Naar de medewerker te luisteren en stiltes niet proberen op te vullen
- Geen aannames te doen
- Oprecht en dicht bij jezelf te blijven
- Vragen te stellen waaruit blijkt dat je oprecht geïnteresseerd bent naar de medewerker
- Non-verbaal warmte, begrip, waardering en verbinding uit te stralen
- Geen 'lege opmerkingen' te maken, bijvoorbeeld:
  - *"Er zijn nog een heleboel andere leuke vrouwen"* als iemands relatie is beëindigd
  - *"Er zijn mensen die het veel zwaarder hebben dan jij"*
  - *"Het komt wel weer goed"*
- Te bedenken wat jij prettig zou vinden als je in de schoenen van de medewerker zou staan
- Niet te streng te zijn voor de medewerker, zeker als hij zelf goed door heeft dat hij iets anders had kunnen doen.

5. Complimenten geven

Verbinding/veiligheid: midden
Uitdaging: laag

Wat is het?
Complimenten en positieve feedback geven houdt in dat je je waardering uitspreekt over de medewerker of over iets wat hij gedaan heeft.

Wanneer zet je het in?
Positieve feedback is een krachtige, maar ook lastige techniek. Je kunt veiligheid/verbinding bieden doordat je met de feedback focust op:

- De medewerker helpen te groeien in zelfvertrouwen
- Steun en waardering en de medewerker het gevoel geven dat hij gezien wordt
- Het borgen van een prettige setting en dynamiek.

De basis
Wil je deze doelen bereiken, dan is het belangrijk om:

- Regelmatig positieve feedback te geven die gericht is op het versterken van veiligheid en verbinding (en daar je bewoordingen ook op aanpast), bijvoorbeeld *"Ik ben zo blij met hoe wij de afgelopen tijd samenwerken"*, *"Ik waardeer het enorm dat je mij zo eerlijk vertelt wat er aan de hand is"*, of *"Ik word er zo blij van als ik zie hoe jij collega's helpt als zij het even niet snappen"*
- De positieve feedback oprecht te geven
- Niet alleen feedback te geven op het behalen van resultaten, maar ook positieve feedback geeft op de voortgang en ontwikkeling (stapjes die de medewerker zet, ook al is hij nog niet bij het beoogde resultaat) en het proberen en het durven
- De positieve feedback concreet te maken. Dus niet: *"Goed gedaan, joh!"* maar: *"Je was de afgelopen vijf gesprekken elke keer op tijd, terwijl dat eerder maar moeilijk lukte. Je bent je echt aan het ontwikkelen!"*
- De feedback waardeneutraal houdt en dus de persoon en het gedrag uit elkaar houdt: blijf dus boven de waterlijn van de ijsberg.

6. Onverdeelde aandacht en (oog)contact

Verbinding/veiligheid: hoog
Uitdaging: laag

Wat is het?

Verbinding/veiligheid bieden is lastig als je afgeleid bent, bijvoorbeeld als je tijdens het gesprek ook op je telefoon zit te kijken, achter je computer zit en af en toe je mail checkt, of de telefoon opneemt tijdens het gesprek Er zit veel kracht in prioriteit geven aan het contact met de medewerker en hem je onverdeelde aandacht geven. Hier hangt mee samen dat je met oogcontact veel verbinding/veiligheid kan bieden. Bedenk maar eens een gesprek waar de ander weinig oogcontact met je maakt, of bijvoorbeeld degene achter de kassa in de supermarkt die zonder je aan te kijken *"Nog een fijne dag!"* zegt. Dat voelt niet echt als verbinding. Zorg dus dat je veel oogcontact maakt met de medewerker en dat je hem ook vraagt om oogcontact met jou te maken.

Wanneer zet je het in?

- Als onderwerp van gesprek voor de medewerker lastig of privé is
- Als je de medewerker nog niet zo goed kent
- Als je weet dat de medewerker zelf snel afgeleid raakt als hij denkt dat jij afgeleid bent

De basis

Let bij onverdeelde aandacht en (oog)contact maken op de volgende dingen:

- Zorg dat afleiding zoveel mogelijk van tevoren al minder aanwezig zijn: leg je telefoon weg, ga even met elkaar naar een ruimte waar je ongestoord kan praten, doe de radio even uit
- Maak de afstand tussen jou en de medewerker niet te groot, maar ga ook niet in zijn *'personal space'* staan of zitten
- Kijk de medewerker regelmatig aan, als je naar hem luistert, maar ook als je zelf praat
- Overdrijf het niet. Als je voortdurend oogcontact maakt, kunnen medewerkers dat ook weer onprettig gaan vinden.

7. Goudklompjes zoeken en benoemen

Verbinding/veiligheid: midden
Uitdaging: laag

Wat is het?

Het is erg belangrijk dat je oprecht handelt en reageert op de medewerker. Tegelijkertijd hoort het bij jouw rol om hem veiligheid te bieden. Niet altijd makkelijk, zeker bij een medewerker die in je allergie zit, of een medewerker waar je vooral veel dingen ziet die je wilt veranderen en geen idee hebt wat je dan zou kunnen bevestigen. Er komt dan veel 'modder' op je af. Het vinden van 'goudklompjes' kan dan helpen. Voor jouw energie, voor de (verbinding met de) medewerker en de kansen op een effectief gesprek. Goudklompjes zoeken houdt in dat je op zoek gaat naar effectieve, positieve elementen in het gedrag van medewerkers.

Een goudklompje is iets moois aan het gedrag van de medewerker dat vaak als iets vanzelfsprekends wordt gezien. Dit kan een heel krachtig aanknopingspunt zijn. Net als bij echte goudklompjes is dat soms echt wel even zoeken en zit er vaak een heleboel modder en rotzooi omheen.

Wanneer zet je het in?

Je gebruik goudklompjes vooral als een medewerker, of een situatie met een medewerker, voelt alsof er heel veel 'modder' op je af komt. Stel je voor dat een medewerker boos op je wordt, omdat hij het werk niet uitdagend genoeg vindt. Dan kun je het goudklompje benoemen: "Ik ben blij dat je eerlijk aangeeft wat je ervan vindt".

Door jezelf te leren om op zoek te gaan naar goudklompjes kun je dat kleine, mooie, effectieve dingetje uitvergroten en naar alle eerlijkheid en oprechtheid de medewerker bevestigen en ondersteunen. Goudklompjes zijn ook een krachtig aanknopingspunt om:

- Het voor jezelf makkelijker maken om empathie en compassie te voelen en te tonen
- Effectief gedrag te versterken
- Zelfvertrouwen te vergroten
- Een onprettige dynamiek te doorbreken en positieve energie te vergroten
- Iemand die in je allergie zit, toch weten te waarderen.

De basis

Goudklompjes zoeken en benoemen doe je in een paar stappen:

1) Het besluit nemen dat je, ook al irriteer je je mateloos, toch verbinding wil voeden
2) Voorbij de 'modder' kijken
3) Op zoek gaan naar een goudklompje
4) Daar een vergrootglas op zetten en dan merken dat je dit oprecht mooi, leuk of waardevol vindt. In het voorbeeld is dat eerlijkheid: iets is waar je oprecht van kan zeggen dat je dat belangrijk vindt.
5) Het goudklompje *zonder sarcasme* benoemen voor jezelf en voor de medewerker.

GOUDKLOMPJES OP DE WERKVLOER

Goudklompjes uitspreken kan je in een een-op-een-gesprek met een medewerker toepassen maar ook op de werkvloer als er andere medewerkers bij staan, of tijdens overleggen. Let hierbij op:

- Dat de waardering voor het gedrag oprecht is en ook zo overkomt. Op het moment dat het geforceerd of sarcastisch dreigt over te komen dan kan de aanwezigheid van andere medewerkers ervoor zorgen dat er juist geen veiligheid is.

- Het uitspreken van een goudklompje niet leidt tot lage verwachtingen bij andere medewerkers. Stel een medewerker komt te laat en zijn collega's horen jou het goudklompje uitspreken dat je blij bent dat hij er is, dan kunnen ze denken dat te laat komen niet zo erg is. Bedenk daarom goed in welke situatie je het goudklompje uitspreekt naar een medewerker.

8. Vertrouwen uitspreken en uitstralen

Verbinding/veiligheid: hoog
Uitdaging: laag

Wat is het?

Vertrouwen uitspreken en vertrouwen uitstralen zijn dingen die we vaak als vanzelfsprekend zien, maar daarmee ook snel vergeten om het ook daadwerkelijk te doen. De medewerker heeft wel door dat ik hem vertrouw, toch? Heel vaak blijkt dat echter niet zo te zijn en is het belangrijk dat je:

- Expliciet uitspreekt dat je bepaalde keuzes maakt, bepaalde dingen zegt, bepaalde dingen doet of juist laat (bijvoorbeeld zijn werk controleren) omdat je vertrouwen hebt in de integriteit, kennis en/of kunde van de ander
- Ook handelt naar dit vertrouwen, dus dat je de medewerker niet gaat controleren, maar juist ruimte geeft om zijn eigen stijl toe te passen.

Wanneer zet je het in?

Je doet dit vooral als de medewerker:

- Het zelf niet doorheeft dat je met bepaalde keuzes laat zien dat je vertrouwen in hem hebt
- Weinig zelfvertrouwen heeft
- Successen toeschrijft aan geluk of de aanwezigheid van anderen en zichzelf de schuld geeft van falen
- Iemand een klacht heeft ingediend over de medewerker.

De basis

De basis is eigenlijk heel erg simpel, namelijk ‘gewoon’ benoemen dat je de medewerker vertrouwt. Maar ook dat je hem de ruimte geeft om:

- Zijn eigen stijl toe te passen
- Zijn eigen stijl te ontdekken
- Zijn eigen ‘fouten’ te herstellen.

Als er een klacht tegen de medewerker is ingediend, ga dan met de medewerker in gesprek en pas hoor-wederhoor toe. Het is daarbij belangrijk om de medewerker te vertellen dat je erop vertrouwt dat hij naar eer en geweten antwoordt, omdat jij ook gaat handelen aan de hand van zijn antwoorden.

9. Reageren op non-verbale signalen

Verbinding/veiligheid: midden
Uitdaging: midden

Wat is het?

Als je een gesprek voert, geef dan niet alleen je oren, maar ook je ogen goed de kost. Als je zelf aan het praten bent, maar ook als de medewerker aan het praten is. Door de non-verbale signalen op te vangen en daarnaar te handelen of bespreekbaar te maken laat je de medewerker zien dat je hem belangrijk vindt en maak je verbinding. Het oppikken van deze signalen is de eerste helft er op reageren is de tweede helft: die zorgt er ook voor dat de medewerker zich gezien en gehoord voelt.

Wanneer zet je het in?

Op non-verbale signalen letten is altijd verstandig, maar vooral als:

- Je het gevoel hebt dat er meer aan de hand is dan de medewerker vertelt
- De medewerker met non-verbaal gedrag zijn weerstand wil laten zien
- De medewerker je verbaal aan het uittesten is
- De medewerker verbaal niet heel sterk is.

De basis

Let op de non-verbale signalen van de medewerker:

- **Lichaamshouding**: zit de ander er alert bij, of juist onderuitgezakt, heeft hij een open of gesloten houding? Is hij onrustig (op stoel wiebelen, spelen met een pen), zie je veel spierspanning in de armen en in het gezicht (kaken op elkaar), of juist ontspanning?
- **Gezichtsuitdrukking**: welke emotie straalt zijn gezicht (en stralen zijn ogen) uit? Let daarbij ook vooral op congruentie: komt de gezichtsuitdrukking overeen met datgene wat hij zegt? Of zit daar een (groot) verschil tussen?
- **Oogopslag**: kijkt hij alert en nieuwsgierig uit zijn ogen, straalt hij energie en plezier uit (lacht hij bijvoorbeeld ook met zijn ogen en niet alleen met zijn mond), maakt of vermijdt hij oogcontact, kijkt hij veel om zich heen?
- Omgaan met **afstand en nabijheid**: voelt hij zich comfortabel met mij in een kleinere ruimte? Of bewaakt hij fysieke afstand?

Na het oppikken van deze signalen, is het belangrijk om erop te reageren:

- Handelen naar de signalen die de medewerker geeft. Als een medewerker steeds meer signalen afgeeft dat hij moe begint te worden (gapen, onderuitzakken, weinig energie), stop dan bijvoorbeeld met het gesprek.
- Deze signalen checken bij de medewerker. Laat de medewerker merken dat je signalen oppikt en dat je het belangrijk vindt om te checken wat deze signalen betekenen. Hiermee voedt je ook verbinding door duidelijk te maken dat je geen aannames wilt doen. Als een medewerker onderuitgezakt zit, benoem dan dit gedrag en vraag naar de reden: *"Ik zie je dat je behoorlijk onderuitgezakt zit, hoe komt dat?"*, of "*Ik zie dat je best onderuitgezakt zit, is dat omdat je moe bent, zo lekker zit, of omdat je het gesprek niet zo interessant vindt?"*

10. Vragen stellen om verbinding/veiligheid te voeden

Verbinding/veiligheid: hoog
Uitdaging: midden

Wat is het?

Vragen stellen is een effectieve manier om verbinding te maken, vooral als het vragen zijn die bedoeld zijn om interesse te tonen, zicht te krijgen op wat de medewerker echt denkt en voelt. Zonder aannames en oordelen.

Wanneer zet je het in?

Je zet deze techniek vooral in als de medewerker het zelf lastig vindt
om verbinding met jou te maken, heel beleefd wil zijn, of gevoelig is voor hiërarchie en wacht op jouw uitnodiging om zijn mening te geven of iets te vragen.

De basis

Je kunt verbinding voeden door de medewerker te vragen:

- Naar dingen die hij belangrijk, leuk of interessant vindt: *"Waar ben je trots op?"*
- Naar twijfels, zorgpunten en ervaren obstakels: *"Waar maak je je zorgen over?", "Wat maakt het voor jou (extra) lastig?"* of *"Waar zit je twijfel?"* Ook daarmee toon je interesse en waardering (de medewerker hoeft dus niet alleen leuke en positieve dingen te vertellen om jouw aandacht en waardering te krijgen (dus verbinding met jou te krijgen).
- Zijn mening, visie of advies: *"Wat denk jij dat een goed idee is?"*

VRAGEN STELLEN OP DE WERKVLOER

Je kunt vragen stellen in een een-op-een-gesprek met een medewerker toepassen, maar ook op de werkvloer als er andere medewerkers bij staan, of tijdens overleggen. Let er op dat:

- Je sommige vragen beter niet kan stellen als andere medewerker meeluisteren. De kans dat je dan een eerlijk antwoord krijgt is dan vaak minder groot, bijvoorbeeld omdat de medewerker geen gezichtsverlies wil leiden
- Dat je met oogcontact, of met een inleiding, duidelijk maakt aan wie je de vraag (niet) stelt.
- Je er rekening mee houdt dat het eerste antwoord niet voor alle medewerker hoeft te gelden. Benoem dat bijvoorbeeld al in je vraag (*"We hoeven het zeker niet met elkaar eens te zijn, ik wil graag van jullie allemaal horen hoe …"*). Geeft één medewerker zijn mening, check dit dan altijd door verder te vragen bij andere medewerkers.

11. Specifieke positieve feedback geven

Verbinding/veiligheid: midden
Uitdaging: midden

Wat is het?

Een bijzondere manier van veiligheid bieden, maar ook een beetje uitdaging, is het geven van specifieke positieve feedback. Met specifieke positieve feedback erken je verbaal positief gedrag, een prettige houding en/of fijne persoonlijke eigenschappen van de medewerker én benoem je nadrukkelijk wat de meerwaarde van deze positieve punten is voor de medewerker zelf. Je vertelt dus ook *waarom* datgene positief is voor hemzelf. Je geeft deze feedback met de bedoeling om gewenst en effectief gedrag te bekrachtigen. Je creëert bij de medewerker een gevoel van waardering voor zijn eigen unieke vaardigheden en persoonlijke kwaliteiten. Dit leidt tot een toename in het vertrouwen in eigen kunnen. Dit is een goede basis voor de verdere begeleiding.

Wanneer zet je het in?

Je zet specifieke positieve feedback vooral in als:

- De medewerker positieve feedback vaak niet gelooft
- Je ook wil bereiken dat de medewerker het genoemde gedrag vaker gaat doen.

Specifieke positieve feedback gaat dus verder dan positieve feedback of een compliment. Je zorgt namelijk niet alleen voor verbinding en (zelf)waardering, maar je mikt ook op gedragsverandering.

De basis

Specifieke positieve feedback bestaat uit twee stappen:

1) Benoem het concrete gedrag en spreek je waardering uit:
   "Wat mooi om te horen dat je bent gaan inventariseren welke cursussen er zijn gericht op omgaan met geld ..."

2) Maak het voor de medewerker persoonlijk relevant door een link te leggen naar:
   - Een persoonlijke waarde of eigenschap:
   "… dit laat zien dat je iemand bent die initiatief durft te nemen en die graag wil leren …"
   of
   - Het positieve effect op het realiseren van zijn doelen:
   "… op deze manier gaat het je zeker lukken om uit de schulden te blijven."
   of
   - Het positieve effect voor de medewerker zelf of voor anderen:
   "… op die manier leer je het ook het meest."
   "… daarmee ben je inspirerend voor je vrienden en familie."

12. Medewerkers helpen elkaar te helpen

Verbinding/veiligheid: hoog
Uitdaging: midden

Wat is het?
Mensen zijn sociale wezens. De verbinding met anderen en de veiligheid vanuit anderen vervult een belangrijke behoefte. Die kun jij bieden aan de medewerker, maar het wordt helemaal krachtig als je de medewerkers kan helpen elkaar te helpen. En dus elkaar veiligheid/verbinding te laten bieden. Of uitdaging.

Wanneer zet je het in?
- Als je veel medewerkers begeleidt en je niet iedereen evenveel aandacht en hup kan bieden als je misschien wel zou willen
- Als de medewerker het lastig vindt om veiligheid bij iemand te voelen die zijn baas is.

Met elkaar aan je eigen of gezamenlijke doelen werken, heeft veel voordelen:
- Medewerkers kunnen elkaar steunen bij het uitvoeren en volhouden van een plan van aanpak. Ook kun je gebruik maken van (positieve) sociale druk: *"Vertel aan je collega's dat je aan dit doel werkt, dan kunnen ze je helpen om het vol te houden en een stok achter de deur voor je zijn."*
- Medewerkers vinden herkenning en erkenning bij elkaar
- Medewerkers kunnen het met elkaar hebben over de oplossingen die zij voor dezelfde uitdagingen of 'beren op de weg' gevonden hebben
- Met elkaar werken maakt het mogelijk het succes van anderen te zien. Dat werkt motiverend en inspirerend: *'Als hij het kan, kan ik het ook!'*
- Soms heeft de feedback van andere medewerkers meer impact dan de feedback van jou.

De basis
Je kunt medewerker uitnodigen en aanmoedigen om elkaar op verschillende manieren te helpen, namelijk met:
- Emotionele steun, door ze aan te moedigen, uit te nodigen of het makkelijk te maken om:
  - Elkaar uit te laten praten
  - Bij elkaar te informeren bij elkaar hoe het gaat en naar elkaars verhaal te luisteren
  - Begrip te tonen en waardering uit te spreken
  - Geen grappen te maken ten koste van elkaar of kwetsende opmerkingen te maken.

- Informatieve steun, door ze aan te moedigen, uit te nodigen of het makkelijk te maken om:
  - Van elkaar tips en trucs te horen
  - Ervaringen en informatie met elkaar te delen.

- Praktische steun, door ze aan te moedigen, uit te nodigen of het makkelijk te maken om:
  - Voor elkaar koffie te halen
  - De deur open te houden voor elkaar
  - Elkaar te helpen met een taak.

De basis houdt in dat je de medewerkers aanspoort om elkaar te helpen. Dit kun je doen door:
- De medewerkers te wijzen op de huisregels die borgen dat er meer emotionele steun is onderling, maar misschien ook zelf, samen met de medewerkers, aanvullende regels opstellen
- De medewerkers te wijzen op elkaar: *"Piet heeft dit ook al een keer meegemaakt, misschien kun je hem vragen om wat tips?"*
- Zelf niet altijd het antwoord of de oplossing te geven, maar de vraag in de grep te stellen: *"Wie heeft een idee of een advies voor Mariska?"*
- Zelf voorbeeldgedrag te vertonen in het bieden van steun aan elkaar.

13. Humor inzetten

Verbinding/veiligheid: midden
Uitdaging: midden

Wat is het?

Humor heeft een belangrijke rol, ook (of misschien wel juist) in werksituaties. Maar humor is ook lastig. We gebruiken het elke dag, maar het blijft lastig te omschrijven wat nou precies humor is. En wat is dan grappig en wat is niet grappig?

Wanneer zet je het in?

- Humor kan de **verbinding** met de medewerker versterken. Het samen kunnen lachen schept een band en zorgt voor het gevoel iets met elkaar te delen. Ook kun je, bijvoorbeeld met een beetje zelfspot, de afstand tussen jou en de medewerker verkleinen. Je verbinding en geloofwaardigheid zal er alleen maar door groeien. Pas wel op dat je het niet overdrijft
- Humor en lachen wekt bovendien positieve emoties en **positieve energie** op. Je kunt met humor dan ook een 'dipje' in het gesprek verhelpen
- Je kunt de medewerker met humor helpen om **'uit zijn hoofd' te komen** en meer naar zijn gevoel te luisteren. Humor kan stress verlichten en spanning in een gesprek doorbreken. Lachen met elkaar kan een ontlading zijn van opgebouwde spanning, of een onprettige dynamiek doorbreken.
- Ook kan humor helpen om de **sociale interactie** met de medewerker te verkennen. Met grappen kun je aftasten wat de medewerker grappig vindt en wat wellicht gevoelig ligt. De reactie van de medewerker op een grap spreekt vaak boekdelen.

De basis

Wanneer het gaat om humor inzetten, is het vooral aan te raden het gewoon te proberen. Echter, het inzetten van humor in een gesprek betekent niet dat je allerlei moppen gaat lopen tappen, of dat je er op mikt dat je allebei met tranen over je wangen hardop zit te lachen. Het kunnen ook kleine grapjes zijn, die een belangrijke verbindende rol kunnen hebben in een gesprek. Verder is het belangrijk authentiek te blijven. Geforceerd grappig doen wordt vaak feilloos aangevoeld. Ook satire, sarcasme en ironie lenen zich waarschijnlijk niet zo snel voor jouw dagelijkse praktijk. Deze worden namelijk snel als kwetsend beschouwd (zeker als de medewerker(s) niet door hebben dat je het ironisch of sarcastisch bedoeld).

HUMOR OP DE WERKVLOER

Humor kan veel verbinding en energie bieden, maar heeft ook risico's. Zeker als je het op de werkvloer inzet waar meerdere medewerkers kunnen horen welke grap je maakt. Let er dan op dat:

- Je geen 'foute' humor inzet
  Racistische en seksistische grappen, uitlachen, grappen maken ten koste van de medewerker of grappen over onderwerpen die gevoelig kunnen liggen, zijn niet handig. Ben dan ook voorzichtig met humor als je nog weinig weet over het gevoel voor humor van de medewerker.
- Jouw humor niet als bagatelliserend kan worden gezien
  Humor brengt ontspanning en verlichting, maar het kan de medewerker ook het gevoel geven dat je hem en zijn zorgen, beperkingen of obstakels niet serieus neemt.
- Je de balans tussen verbinding en uitdaging in de gaten houdt
  Humor kan scherp zijn, en kan verwarrend of confronterend zijn. Zorg dan ook dat je goed in de gaten houdt dat er verbinding is en blijft tussen jou en de medewerker.
- Je het verschil tussen persoon en gedrag in de gaten houdt
  Als je al grappen maakt die gaan over de medewerker zelf, zorg dan dat die gaan over het gedrag van de medewerker, niet over de persoon.

14. Ontlokken – aanbieden – ontlokken

Verbinding/veiligheid: hoog
Uitdaging: midden

Wat is het?

Een handig hulpmiddel om op een verbindende èn uitdagende manier de medewerker uitleg te geven, is 'ontlokken – aanbieden – ontlokken'. Met deze techniek doorloop je drie stappen bij het geven van informatie.

Wanneer zet je het in?

- Als 'gewoon' informatie geven veel weerstand of bewijsdrang oproept bij de medewerker
- Als de medewerker informatie 'ter kennisgeving aanneemt', maar er zelf daarna niet meer over nadenkt, de link legt naar zijn eigen handelen, of zijn eigen doelen.

De basis

1) Ontlokken
   Voordat je informatie gaat 'zenden' of het advies gaat geven, is het handig om eerst interesse in die informatie te versterken en te checken welke informatie zinvol is om te geven (en welke niet). Vraag eerst aan de medewerker wat hij al weet over het onderwerp: *"Wat weet je al over..?"*, of *"Wat heb je al gelezen of gehoord over….?"*

2) Informatie aanbieden
   Na de eerste stap weet je beter welke informatie je, op welke manier, kunt aanbieden. Het is daarbij handig om:
   - Het kort en krachtig te houden: bedenk dus goed welke informatie je wel en welke je niet gaat geven
   - Aan te sluiten bij het (kennis)niveau van de medewerker
   - Te praten in de taal van de medewerker (gebruik dus woorden en zinnen die passen bij de medewerker, niet extreem formeel, of juist extreem informeel)
   - De informatie in 'brokstukken' op te delen en per brokstuk aan te bieden
   - Te voorkomen dat het gevoel van competentie en van autonomie bij de medewerker onder druk komt te staan.

3) Ontlokken
   Nadat je de informatie hebt verteld, is het belangrijk om opnieuw te ontlokken, deels om te kijken of de medewerker het begrepen heeft, maar vooral om te borgen dat de medewerker er actief mee aan de slag gaat. Dit kun je bijvoorbeeld doen door de medewerker te vragen om een reactie: *"Hoe klinkt dat?"*, *"Kun je hier wat mee?"* of *"Is dit ook wat je verwacht had?"*

15. Reflecties geven

Verbinding/veiligheid: midden
Uitdaging: hoog

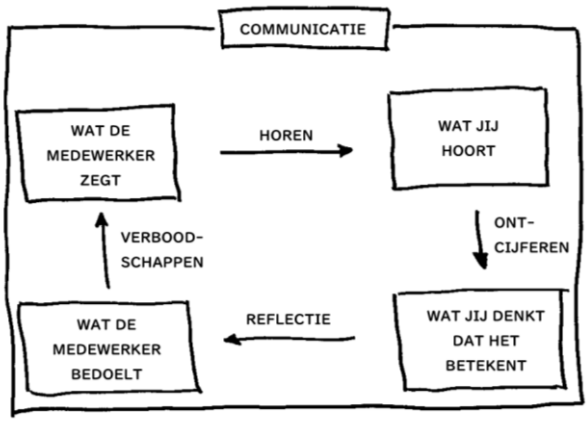
Wat is het?
Reflecties geven is een techniek die, afhankelijk van hoe hij ingezet wordt, kan leiden tot meer ervaren verbinding/veiligheid maar ook tot uitdaging.

Je wilt weten wat reflecties geven precies inhoudt. Bij reflecties geven heb je niet alleen oor voor de feitelijke informatie die de medewerker
geeft (de inhoud van zijn woorden), maar ook voor datgene wat hij mogelijk bedoelt, maar wat niet (altijd) wordt uitgesproken. In een reflectie spreek jij dat juist wel uit. Door reflecties te geven zorg je ervoor dat er bij de medewerker een gedachteproces op gang wordt gebracht. Je zorgt er dus voor dat de medewerker het gesprek met zichzelf aangaat. Dit is dan ook het doel van reflecties en *niet* het checken of jij het wel goed begrepen hebt. Reflecties blokkeren het gedachteproces niet, maar zorgen er juist voor dat dat op gang komt.

Klinkt dit ingewikkeld? Denk dan eens terug aan wat je dacht toen je de zin *"Je wilt weten wat reflecties geven precies inhoudt"* las. Dat was namelijk al een reflectie. Waarschijnlijk bracht deze zin wel een gedachte naar boven. Bijvoorbeeld: "*Ja inderdaad, ik kan me namelijk niks bij dit begrip voorstellen."* Of juist *"Nou nee, ik lees dit gewoon omdat ik het gevoel heb dat het moet."* Uit deze gedachtes valt veel informatie te halen. En dit was tijdens het lezen. Tijdens een gesprek gebeurt dit hardop. Jij zal dan horen wat de gedachtes van de ander zijn. Dat brengt nuttige informatie naar boven.

Wanneer zet je het in?
Je zet reflecties dus in als je de medewerker wil uitnodigen en uitdagen om over zijn eigen gedachten en gedrag na te denken. En deze inzichten zichzelf uit te horen spreken en deze met jou te delen. Het gaat bij deze doelen dus om verbinding, veiligheid èn uitdaging. Je neemt de medewerker serieus en wil meer over zijn ideeën horen, maar hem ook aan het denken zetten of een spiegel voorhouden.

De basis
In het proces van communiceren zit een aantal vertaalslagen. De medewerker wil een aantal dingen vertellen, maar datgene wat hij (onbewust) bedoelt te zeggen is lang niet altijd wat hij écht zegt. Met een reflectie ontcijfer je wat hij bedoelt. Het gaat er dus om dat je meer aanhaakt op wat de medewerker mogelijk bedoelt te zeggen, dan op datgene wat hij daadwerkelijk zegt.



Wanneer je reflecties geeft in een gesprek, kun je herhalen wat de medewerker zelf heeft gezegd (simpele reflectie), maar het is effectiever om net iets verder te bewegen, een diepere reflectie te maken.

- Medewerker: *"Er is van alles gebeurd, maar ik wil er niet over praten …."*
- Simpele reflectie = *"Er is veel gebeurd."*
- Diepere reflectie = *"Je bent aan het worstelen met alles wat er gebeurd is."* of *"Je vindt het lastig om erover te praten."*

Reflecties geven bestaat uit een aantal elementen:

- Zelf stil zijn en de medewerker laten praten en hierbij non-verbale, onverdeelde aandacht geven
- Reflecties (terug)geven door te:
  - Herbenoemen en verhelderen wat de medewerker heeft proberen duidelijk te maken
  - Reageren op persoonlijke dingen, niet op de onpersoonlijke dingen
  - Reageren op de gevoelens achter wat gezegd wordt, niet alleen op de feiten of ideeën
  - Denken vanuit het oogpunt van de medewerker en dat te begrijpen. En dus niet vanuit je eigen referentiekader te redeneren.

REFLECTIES GEVEN OP DE WERKVLOER

Reflecties geven kan je in een een-op-een-gesprek met een medewerker toepassen maar ook op de werkvloer als er andere medewerkers bij staan of tijdens overleggen. Let hierbij op:

- Reflecties zijn gericht op de onderliggende emotie of boodschap van iemand. Een reflectie geven op een groep is daardoor nauwelijks mogelijk. Je geeft een reflectie op één medewerker.
- Het kan voorkomen dat medewerker B reageert een reflectie die je gaf op iets dat medewerker A gezegd had. Check wat de impact bij medewerker A is, ook al reageert medewerker B eerst.

16. Perspectiefwisseling

Verbinding/veiligheid: hoog
Uitdaging: hoog

Wat is het?

Een waardevolle techniek om de medewerker te helpen tot (nieuwe) inzichten te komen is hem te vragen zich te verplaatsen in een ander (perspectiefwisseling). Bijvoorbeeld een medewerker die zich verplaatst in het perspectief van de werkgever of een medewerker in een gesprek over financiële zelfredzaamheid die in de schoenen stapt van een medewerker van de Belastingdienst.

Wanneer zet je het in?

Je vraagt de medewerker van perspectief te wisselen als hij :

- (Te) veel vanuit zijn eigen kaders denkt en handelt
- Vaak verrast is door de reactie van anderen op zijn gedrag
- Niet snapt waarom bepaald gedrag handig of onhandig is
- Weinig empathie voor anderen heeft.

De basis

Perspectiefwisseling is vooral effectief als je:

- De medewerker helpt om **zichzelf écht te verplaatsen** in het andere perspectief. Help hem om echt in die rol te stappen door de situatie van die andere persoon levendig te schetsen. Als je een medewerker begeleidt die solliciteert, kun je bijvoorbeeld hieraan denken: *"Stel, je bent directeur van een groot bedrijf en je bent op zoek naar een receptionist. Je hebt de afgelopen 3 weken al 300 brieven ontvangen. Je wilt niet al te veel tijd besteden aan al die brieven uitgebreid lezen, maar je wilt wel de juiste kandidaat vinden. Waar zou je dan op letten als je je door die stapel brieven heen werkt?"* Zorg dat je er dus beeld en geluid bij geeft en idealiter ook sfeer en emotie.
- De medewerker **helpt om in zijn rol te blijven**. Medewerkers hebben de neiging om uit hun rol te stappen door een vraag te stellen of te reflecteren op wat er gebeurt. *"Ik zou erop letten dat …., maar waarom zou iemand als ik bijvoorbeeld hier willen solliciteren?"* Even een 'time-out' inbouwen kan helpen als iemand echt helemaal vastloopt, maar het is over het algemeen effectiever om de medewerker te helpen in zijn nieuwe rol te blijven en de situatie uit te spelen. Steeds moeten veranderen van rol of van perspectief werkt vaak verwarrend voor medewerkers en doet afbreuk aan het leereffect. Bewaar vragen en reflecties dus ook voor later.
- Niet alleen een beroep doet op het denken van de medewerker vanuit het andere perspectief, maar bijvoorbeeld ook een **beroep doet op het voelen**: *"Hoe zou jij het ervaren als iemand de naam van je bedrijf verkeerd spelt in de sollicitatiebrief? Zou je dat leuk vinden?"*

17. Een plan maken

Verbinding/veiligheid: midden
Uitdaging: hoog

Wat is het?

Bij een plan maken gaat het erom dat je van praten over gedrag overgaat naar het daadwerkelijk plannen van gedrag. Dit is een proces van overleggen en samenwerken. Het kan dan gaan om een IOP (Individueel Ontwikkel Plan), maar ook een 'gewoon' (klein) plan. Hoe het plan ook heet: zorg dat je met het plan maken kijkt naar de inhoud (naar welke (tussen)doelen gaan jullie toewerken?) en naar het proces (op welke manier, met welke actiepunten, deadlines en randvoorwaarden?).

Wanneer zet je het in?

Een plan maken helpt vooral als je samen met de medewerker besloten hebt dat het verstandig is om aan een bepaalde verandering te werken. Je kunt de medewerker nu helpen door dit besluit te vertalen naar een plan. De medewerker kan dan ook makkelijker aan de slag. Het kan lastig zijn om te bepalen wanneer het tijd is om je te richten op het maken van het plan. Er zijn een paar signalen waar je op kunt letten:

- De medewerker gebruikt steeds vaker verandertaal (kijk hier voor meer informatie over verandertaal) en die wordt steeds overtuigender en stelliger
- Behoudtaal (kijk hier voor meer informatie over behoudtaal) neemt af: de medewerker benoemt minder de argumenten tegen verandering
- De medewerker is zelf al een aantal stappen aan het zetten
- De medewerker 'is eruit' en laat een soort rust zien
- De medewerker heeft vragen over het 'hoe' tijdens het proces van overwegen van verandering.

De basis

Het begint met het **stellen van doelen**. Je kunt de medewerker helpen om doelen te stellen door:

- Te vragen naar zijn 'droom' en daarna samen te kijken naar een realistische variant, of een eerste stap in de richting van die droom
- Verschillende doelen te noemen en te vragen welke de medewerker het belangrijkst vindt
- Doelen van de medewerker en doelen van jouw organisatie (bijvoorbeeld productie, kwaliteit, ontwikkeling) allebei te benoemen, erkennen en vervolgens met elkaar te verbinden
- Kijken naar -er doelen: beter, goedkoper, gezonder, leuker.

Voor een pakbaar plan **orden je de doelen**: Begin bij de lange termijn doelen en knip deze dan op in middellange termijn doelen en korte termijn doelen

- Bepaal de deadlines bij deze doelen. Dat hoeven geen concrete data te zijn, maar algemene richtlijnen, zoals:
  - Lange termijn doel (over 5 jaar) = Geoefend hebben met leidinggeven en voorman worden
  - Middellange termijn doel (over 2 jaar) = Opleiding gevolgd hebben over leiding geven
  - Korte termijn doel (over 1 jaar) = Alle benodigde certificaten halen

De volgende stap is **concrete acties formuleren**. Je bent al heel ver als je samen doelen hebt bepaald. Dit betekent niet dat de medewerker ook weet hoe hij dit aan moet pakken.

- Begin bij acties voor het korte termijn doel *("Wat kun je vanaf morgen gaan doen om…?"*) en werk toe naar acties voor de lange termijn doelen. Maak de acties voor het korte termijn doel zo SMART mogelijk, voor de acties voor latere doelen kan dat later. Hou dan wel goed in de gaten dat je regelmatig het plan erbij pakt en acties voor de komende periode verder uitwerkt en SMART maakt.

Tot slot **blik je alvast vooruit**. Vraag de medewerker:

- Wat hij niet uit het oog wil verliezen tijdens het uitvoeren van het plan
- Hoe jullie tussentijds gaan evalueren
- Welke randvoorwaarden nodig zijn en wie hem kan helpen

18. Helpen volhouden

Verbinding/veiligheid: hoog
Uitdaging: hoog

Wat is het?

Als het doel bepaald is en er een plan is gemaakt, is het belangrijk om eventuele tegenslagen goed op te vangen. Een risico in deze fase is namelijk dat medewerkers gaan beseffen dat het nieuwe gedrag ook betekent dat ze afscheid nemen van het oude gedrag. Ze kunnen daardoor ook gemotiveerd raken om het oude gedrag weer op te oppakken. Dat gedrag had immers ook allerlei voordelen. Het risico op terugval en zelfs op definitief afhaken is aanwezig. Het is dus belangrijk om de medewerker te ondersteunen en te voorkomen dat de gedragsverandering stopt. Een ander risico is dat er (herhaaldelijk) tegenslagen kunnen optreden of dat medewerkers te maken krijgen met barrières. Niet iedereen gaat op dezelfde manier met tegenslagen om. Sommigen zullen zeggen *"Zie je wel, ik kan het niet"*, en geven op. Anderen zullen een tegenslag zien als een uitdaging die ze kunnen overwinnen. Het resultaat is dat zij niet opgeven, maar juist doorzetten en nog harder hun best gaan doen. Met name de eerste categorie mensen heeft baat bij het leren van manieren om met de negatieve stress van tegenslagen om te gaan.

Wanneer zet je het in?

Het helpen volhouden begint eigenlijk al bij het maken van het plan en dan samen vooruitkijken naar mogelijke 'beren op de weg' en strategieën om daarmee om te gaan op te nemen in je plan. Maar ook gaandeweg het uitvoeren van het plan is het belangrijk om de medewerker te helpen het vol te houden, bijvoorbeeld als de medewerker:

- Een tegenslag ervaart
- Teleurgesteld is in zijn voortgang
- Een terugval heeft of een 'fout' maakt.

De kern

Je kunt de medewerker helpen door bijvoorbeeld:

- **Empathie en compassie** te bieden als de medewerker een tegenvaller heeft
  Laat de medewerker zien dat je hem nog steeds waardeert en serieus neemt. En dat fouten maken en tegenvallers horen bij het proces. Dat deze juist ook laten zien dat de medewerker aan het werken is aan zijn ontwikkeling en dat je dat ziet èn waardeert.
- Samen met de medewerker **'als..., dan... plannen'** te maken
  Bespreek met de medewerker verschillende scenario's rondom tegenslagen, beren op de weg, of terugval en kijk dan welke dingen de medewerker kan doen om met deze situaties om te gaan. Als het vervolgens echt komt tot een tegenslag, dan zijn deze door de voorbereiding minder risicovol.
- Met de medewerker op zoek te gaan naar **positieve uitzonderingen**
  Het uitgangspunt is het idee dat geen enkel probleem zich altijd en overal voordoet. Er zijn altijd momenten waarop het probleem níet optreedt, waarop het doel wél is bereikt en waarop het (nieuwe) gedrag wél werkte. Deze uitzonderingen zien medewerkers vaak over het hoofd. Door vragen te stellen over de momenten waarop het probleem zich niet of in mindere mate voordoet, kun je de uitzonderingen gebruiken als hulpbron voor de medewerker. Daardoor gaat de medewerker weer mogelijkheden en perspectief zien. In de uitzondering is immers (een basis van) een oplossing aanwezig. Vraag naar details van de omstandigheden (wie, wat, waar, wanneer, hoe?). Probeer vragen die beginnen met *"Waarom….?"* te vermijden omdat medewerkers dit snel zullen zien als een teken dat ze zich moeten gaan verantwoorden, of iets verkeerds hebben gedaan.

HELPEN VOLHOUDEN OP DE WERKVLOER

De bovenstaande technieken die de medewerker helpen met het gedrag vol te houden zijn vooral van toepassing in een-op-een-gesprekken met de medeweker.

Let hierbij op:

- Benoemen dat een negatieve ervaring een leermoment is kan handig zijn om (ook) op de werkvloer te doen. Hiermee kan je in je hele team voeden dat iets kan tegenvallen, maar dat het gaat om proberen en leren. Hierdoor gaan collega's de medewerker mogelijk ook anders benaderen en ondersteunen in het halen van zijn doelen.
- Bij het formuleren van een plan (als.., dan…) kunnen de collega's ingezet worden om te helpen bij tegenvallers. Bijvoorbeeld dat de medewerker een collega om hulp vraag op het moment dat hij erg gestrest is. Hierdoor wordt de omgeving onderdeel van het plan en ondersteunend aan het halen van het doel.

19. Stiltes laten vallen

Verbinding/veiligheid: midden
Uitdaging: hoog

Wat is het?

Stilte laten vallen vinden veel mensen vaak erg lastig. Het roept een ongemakkelijk gevoel op dat veel mensen opvullen met een nieuwe vraag of toelichting. Toch kan het een krachtig middel zijn om iemand te activeren. Een stilte is voor de medewerker dus uitdagend: er ontstaat ongemak en onrust.

Wanneer zet je het in?

Je zet stiltes vooral in als de medewerker in een gesprek weinig aan het woord is, of als hij er handig is om bepaalde onderwerpen te vermijden. Maar bijvoorbeeld ook als de medewerker weinig uit eigen initiatief vertelt, of door andere medewerkers (die misschien makkelijker hun mening delen) weinig ruimte krijgt.

De kern

Een stilte tot ongeveer 6 seconden is effectief. Als de stilte langer duurt, dan wordt de uitdaging te groot en zal de medewerker juist minder geneigd zijn om de stilte 'op te vullen'. Juist omdat hij die lange stilte uitdagend, maar ook onveilig vindt en als weinig verbindend kan ervaren. Het is dus sowieso belangrijk om bij een stilte:

- Oogcontact te maken
- Non-verbaal uitnodiging, waardering, interesse en warmte uit te stralen

Na meer dan 5 seconden kan het handig zijn de stilte te doorbreken, de vraag nogmaals te stellen in een andere formulering, een open vraag her te formuleren naar een vraag met een paar opties, de stilte te benoemen of een reflectie te geven op de stilte bijvoorbeeld: *"je wordt er stil van"*.

20. Beslisbalans maken: voor- en nadelen op een rij zetten

Verbinding/veiligheid: hoog
Uitdaging: hoog

Wat is het?

Als praktijkbegeleider help je de medewerker om keuzes te maken en hem zelf te laten verwoorden wat hij belangrijk vindt. Een hulpmiddel hiervoor is het maken van een overzicht waar de medewerker de voor- en nadelen van twee of drie opties op een rij zet.

Wanneer zet je het in?

- Als de medewerker (te) veel voor- én nadelen ziet
- Als hij het moeilijk vindt om een mening te vormen
- Als hij moeite heeft met keuzes maken of overgaan tot actie
- Als hij een blinde vlek heeft, bijvoorbeeld als hij juist alleen maar nadelen ziet van het gedrag.

De kern

De kern van de beslisbalans is vrij overzichtelijk. Je doorloopt namelijk samen met de medewerker een paar stappen:

1) Zet twee of drie opties op een rij
"Je wil graag aan je gezondheid werken, maar je zit er ook tegen aan te hikken. Welke opties heb je bijvoorbeeld?" (bijvoorbeeld stoppen met roken vs. blijven roken).

2) Zet de voor- en nadelen op een rij
"Welke voordelen en nadelen zie je voor allebei deze opties?" (schrijf deze ook allemaal op).

STOPPEN MET ROKEN		BLIJVEN ROKEN	
Voordelen	Nadelen	Voordelen	Nadelen
▪ Scheelt geld ▪ Beter voor mijn gezondheid ▪ Goed voorbeeld voor mijn kinderen ▪ Minder hoesten (hopelijk) ▪ Kleren stinken minder ▪ Kan ik sparen voor een leuke vakantie voor mijn kinderen ▪ Betere conditie ▪ Minder snel griep krijgen	▪ Geen zin in ▪ Al zo vaak geprobeerd ▪ Niet meer buiten met mijn vrienden roken & ouwehoeren ▪ Ongezellig ▪ Geen garanties voor mijn gezondheid	▪ Kost weinig moeite ▪ Roken is lekke, hoef ik dat niet op te geven ▪ Helpt bij stress ▪ Helpt me concentreren	▪ Kost veel geld ▪ Kosten verzekering ook omhoog ▪ Overal pakjes sigaretten ▪ Asbak in auto steeds vol ▪ Hoe leg ik dat uit aan mijn kinderen? ▪ Gele vingers en tanden ▪ Minder energie ▪ Meer kans op maagzweer ▪ Meerokers

3) Vraag de medewerker om drie à vier dingen te omcirkelen die hij heel belangrijk vindt.

STOPPEN MET ROKEN		BLIJVEN ROKEN	
Voordelen	Nadelen	Voordelen	Nadelen
▪ Scheelt geld ▪ Beter voor mijn gezondheid ▪ Goed voorbeeld voor mijn kinderen ▪ Minder hoesten (hopelijk) ▪ Kleren stinken minder ▪ Kan ik sparen voor een leuke vakantie voor mijn kinderen ▪ Betere conditie ▪ Minder snel griep krijgen	▪ Geen zin in ▪ Al zo vaak geprobeerd ▪ Niet meer buiten met mijn vrienden roken & ouwehoeren ▪ Ongezellig ▪ Geen garanties voor mijn gezondheid	▪ Kost weinig moeite ▪ Roken is lekke, hoef ik dat niet op te geven ▪ Helpt bij stress ▪ Helpt me concentreren	▪ Kost veel geld ▪ Kosten verzekering ook omhoog ▪ Overal pakjes sigaretten ▪ Asbak in auto steeds vol ▪ Hoe leg ik dat uit aan mijn kinderen? ▪ Gele vingers en tanden ▪ Minder energie ▪ Meer kans op maagzweer ▪ Meerokers

4) Vraag na afloop wat de medewerker hier aan heeft gehad. Het is belangrijk om oog te hebben voor beide kanten van de balans. De cliënt voelt zich begrepen en ervaart dat het gesprek gaat over wat voor hem essentieel is, niet over wat zou moeten. Dit verkleint de kans op weerstand en laat ruimte ontstaan om over verandering na te denken.

21. Vragen stellen die de medewerker uitdagen

Verbinding/veiligheid: midden
Uitdaging: hoog

Wat is het?

We hebben het eerder gehad over vragen die verbinding/veiligheid kunnen voeden, we gaan nu in op vragen die meer uitdaging bieden. Want er zijn veel vragen die bewust of onbewust uitdagend zijn voor de medewerker.

Wanneer zet je het in?

- Als de medewerker voldoende veiligheid/verbinding voelt om uitdagende vragen aan te kunnen
- Als de medewerker te veel in zijn comfortzone blijft hangen
- Als de medewerker te weinig kritisch is naar zichzelf.

De kern

Vragen die voor de medewerker een uitdaging kunnen zijn, zijn bijvoorbeeld:

- De medewerker vragen om commitment: *"We spreken dus af dat je vanaf morgen geen scheldwoorden meer gaat zeggen?"*
- De medeweker vragen om te reflecteren op zijn eigen gedrag, bijvoorbeeld: *"Als je nu terugkijkt op die situatie, en hoe je daar reageerde op de grap van Klaas, wat vind je daar dan zelf van?"*
- De medewerker vragen om zijn gedrag toe te lichten, bijvoorbeeld: "*Waarom lukt het je niet goed om op tijd te komen?" of "Wat maakt het dat het je niet goed lukt om op tijd te komen?"*
- De medewerker vragen om meer inzicht te krijgen in zichzelf, bijvoorbeeld: "*Wat zou jij voor jezelf kunnen doen om de situatie makkelijker te maken?"*
- De medewerker vragen om de gevolgen van gedrag duidelijk te krijgen, bijvoorbeeld: "*Wat gebeurt er bij je collega als jij geen antwoord geeft op een vraag en weg loopt?"*

Let wel op het aantal vragen. (Te) veel vragen stellen kan ook (te) uitdagend zijn voor de medewerker.

22. Negatieve feedback

Verbinding/veiligheid: hoog
Uitdaging: hoog

Wat is het?

Er zijn natuurlijk situaties waar je negatieve feedback geeft aan een medewerker. Negatieve feedback is een boodschap over het niet effectief of wenselijk gedrag van de medewerker waarmee je wilt bereiken dat de medewerker dit gedrag stopt of verandert.

Wanneer zet je het in?

- Om ineffectief gedrag om te zetten naar effectief gedrag
- Om de medewerker inzicht te geven in de gevolgen van zijn gedrag
- Het laten uitdoven van ineffectief gedrag
- Zorgen dat frustraties zich niet ophopen, maar worden besproken.

De kern

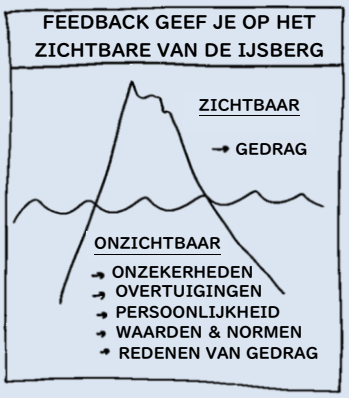
De stappen die je doorloopt bij het geven van negatieve feedback worden de 6 G's genoemd:

1) Benoem het ineffectieve **G**edrag zo concreet mogelijk:
   - Blijf boven de waterlijn van de ijsberg. Dus wel: "Vanochtend was je een kwartier te laat op het werk en dat is de derde keer deze week dat je te laat bent" en niet: "Je bent niet gemotiveerd"
   - Pas op met woorden zoals 'nooit' of 'altijd'. Dus niet: *"Je komt ook altijd te laat"*
2) Benoem het **G**evolg van het ineffectieve gedrag:
   - Maak voor de medewerker helder waarom het gedrag ineffectief is
   - Leg de focus op de negatieve impact die het gedrag heeft op dingen die de medewerker belangrijk vindt, pas daarna eventuele negatieve impact voor anderen
3) Geef aan waarom je het gedrag vervelend of lastig vindt. Benoem wat het doet met je **G**evoel:
   Bijvoorbeeld: *"Doordat je voor de derde keer te laat kwam, kreeg ik het gevoel dat je het traject niet serieus neemt. Daardoor ga ik twijfelen of ik je wel bij het vervolg wil betrekken."* Zo kan de medewerker er meer bij voorstellen.
4) Geef aan welk gedrag wel **G**ewenst is:
   Help de medewerker met een concreet alternatief: *"Zou je de volgende keer extra marge willen inbouwen in je reistijd, zodat je je in ieder geval op tijd bent?"* of *"Zou je me, als je merkt dat je te laat gaat komen, kunnen bellen, zodat ik weet waar ik aan toe ben?"*
5) **G**eef ruimte aan de medewerker om te reageren:
   - Vraag expliciet of de medewerker jouw feedback herkent
   - Vraag of de medewerker snapt wat je probeert te zeggen
   - Vraag de medewerker of de feedback hem verbaast
   - Vraag hoe je de medewerker kan helpen
6) Ga **G**ezamenlijk op zoek naar oplossingen/alternatieven. Hier bied je weer verbinding en veiligheid.

NEGATIEVE FEEDBACK ZO VEILIG MOGELIJK GEVEN? GEBRUIK DE IJSBERG

Het kan helpen om mensen te bekijken alsof ze een ijsberg zijn: boven de waterlijn bevindt zich de top van de ijsberg waar het feitelijke gedrag van de medewerker te zien is. Onder de waterlijn zit datgene dat niet zichtbaar is, terwijl we vaak denken dat dat wel zo is. Daar zitten de persoonlijkheid, waarden en normen, onzekerheden, motivatie en overtuigingen van de ander. Oftewel daar zitten de redenen van gedrag.

Effectieve feedback richt zich op de dingen die boven water zitten: het concrete en zichtbare gedrag van de medewerker: *"Je bent voor de tweede keer te laat deze week."* Blijf weg van uitspraken over dingen die onder de waterlijn zitten, zoals: *"Het interesseert je blijkbaar niet dat ik ook energie steek in jouw doelen."* Je kunt de medewerker natuurlijk wel vragen naar de dingen onder water: *"Je bent de tweede keer te laat deze week, waar komt dat door?"*



23. Boos worden

Verbinding/veiligheid: laag
Uitdaging: hoog

Wat is het?

Boos worden wordt niet altijd als techniek gezien. Het is eerder iets wat je overkomt en waar je dan later ook wel eens spijt van kan hebben. Maar boos worden op een medewerker is niet alleen in sommige situaties een passende reactie, maar ook een effectieve.

Wanneer zet je het in?

Boosheid heeft een functie. Wanneer je boos wordt, geef je een krachtig (en uitdagend) signaal dat de medewerker een grens heeft overschreden. Bijvoorbeeld ook als andere signalen niet aankomen bij de medewerker.

De kern

Bij boos worden op een medewerker is het belangrijk dat:

- Je functioneel boos wordt: je hebt je eigen emoties nog prima onder controle en kan heel gericht en gedoseerd boosheid of frustratie communiceren naar de medewerker. Als je je je eigen emoties niet onder controle hebt, dan is het slimmer om even weg te lopen en er later op terug te kunnen komen.
- Je je doel voor ogen houdt. Je wordt boos om iets bij de medewerker te bereiken, niet om je eigen frustraties te botvieren.
- Nog steeds de ijsberg goed in de gaten houdt. Je houdt dus goed in de gaten dat je het hebt over observeerbaar gedrag van de medewerker.

24. Verandertaal uitlokken

Verbinding/veiligheid: hoog
Uitdaging: hoog

Wat is het?

Elk argument vóór verandering dat iemand noemt, is verandertaal. Hierbij is het belangrijk dat de medewerker zelf met het argument komt. Daarnaast worden er ook vaak argumenten gegeven voor het behoud van de situatie, of niet veranderen, dit wordt dan behoudtaal genoemd. Het is belangrijk de verander- en behoudtaal te herkennen bij de medewerker. Het weerspiegelt namelijk de beweging die de medewerker naar de verandering toemaakt. Waar het om gaat is dat je goed luistert of je taal hoort die een beweging in de richting van verandering aangeeft.

BEHOUDTAAL	VERANDERTAAL
Willen (motivatie voor behoud situatie): *"Ik wil gewoon doen waar ik zin in heb."*	Willen (motivatie voor verandering): *"Ik wil stoppen met lanterfanten en iets gaan doen."*
Kunnen: *"Ik heb het geprobeerd, maar het lukt me niet om een sollicitatiebrief te schrijven."*	Kunnen (verandering lijkt mogelijk): *"Ik ben in staat om te leren hoe ik een sollicitatiebrief kan schrijven."*
Reden hebben (nadelen om te veranderen t.o.v. voordelen): *"Alcohol drinken helpt me om te ontspannen en mijn situatie effe te vergeten."*	Reden hebben (voordelen om te veranderen t.o.v. nadelen): *"Minder alcohol drinken zou me meer energie kunnen geven voor andere dingen."*
Nodig vinden (geen urgentie om te veranderen): *"Ik moet wel drinken, anders realiseer ik me wat voor leven ik leid."*	Nodig vinden (urgentie om te veranderen): *"Zo kan het niet langer, ik ben mijn leven aan het vergooien. Dit moet stoppen."*
Commitment: *"Ik ga gewoon niet solliciteren op dat soort banen en daar blijf ik bij."*	Commitment: *"Ik beloof dat ik deze week op dat soort banen zal gaan solliciteren."*
Actie: *"Ik ben er gewoon niet aan toe om over mijn toekomst na te denken."*	Actie: *"Ik ben er klaar voor om een plan te gaan maken voor mijn toekomst."*
Stappen zetten: *"Ik heb alle sollicitatiegesprekken die ik had staan afgezegd."*	Stappen zetten: *"Ik heb drie adressen gebeld om te vragen of ze vacatures hadden."*

Bij verandertaal zet de medewerker de deur open voor een gesprek en voor verandering. Bij behoudtaal wordt die deur dichtgezet

Wanneer zet je het in?

- Als je met de medewerker concrete veranderdoelen hebt afgesproken
- Als je de medewerker weinig verandertaal en/of relatief veel behoudtaal hoort uitspreken.

De kern

Het is mogelijk om zelf verandertaal uit te lokken. Hier bestaan verschillende strategieën voor (zie box). Als medewerkers ambivalent[4] zijn, verwoorden ze meestal zowel argumenten vóór als argumenten tegen verandering. Ze kunnen zichzelf letterlijk van verandering wegpraten (behoudtaal) en naar verandering toepraten (verandertaal). Behoudtaal en verandertaal zijn elkaars tegenpolen en ze voorspellen verschillende resultaten.

Er zijn meerdere manieren om verandertaal op te roepen:

- Het stellen van **uitlokkende** (open) vragen. Stel vragen die ingaan op de verschillende vormen van actietaal, zoals: *"Wat vind je vervelend aan de huidige situatie?"*, of: *"Hoe zou je het graag anders willen hebben?"*

[4] Ambivalentie is de gelijktijdige aanwezigheid van tegengestelde gevoelens en wensen: "*Aan de ene kant wil ik …., aan de andere kant …*" Meer lees je bij de techniek "Ambivalentie voeden".

- Gebruiken van de **schaalvraag.** Stel concreet de vraag aan de medewerker: *"Kun je op een schaal van 1 tot 10 aangeven hoe belangrijk je dit vindt?".*

DE SCHAALVRAAG

Een apart type vraag dat heel erg goed past bij coachen op de werkplek, zijn schaalvragen. Bij een schaalvraag vraag je de medewerker om een cijfer te geven op een 'schaal' die loopt van 1 tot 10 (een schaal die veel mensen kennen van school). Medewerkers zijn geneigd intuïtief een cijfer te geven.

Voorbeelden van schaalvragen zijn:

- *"Op een schaal van 1 tot 10, hoe graag wil jij bij dat bedrijf aan de slag?"*
- *"Op een schaal van 1 tot 10, hoe belangrijk vind jij het om op tijd op je werk te komen?"*

Belangrijk bij de schaalvraag is de vervolgvraag. We zijn gewend om bij het antwoord (bijvoorbeeld een 7), de vraag te stellen*: "Waarom geen 10?"*, of *"Hoe gaan we ervoor zorgen dat het een 10 wordt?".* Het risico van deze vraag is dat de medewerker allerlei redenen noemen waarom het geen tien is, of kan worden. Hij hoort zichzelf dan allerlei demotiverende dingen zeggen. Allemaal behoudtaal. Ook is het risicovol voor de verbinding/veiligheid: een zeven is voor de meeste medewerkers al heel erg hoog en dan is de eerste reactie die ze krijgen: *"Waarom niet hoger?".* De truc is dan ook om op zo'n moment de vraag te stellen *"Wat maakt dat het geen twee is?".* De medewerker gaat nadenken over redenen 'waarom wel', waardoor hij zichzelf allerlei motiverende dingen hoort vertellen. Allerlei verandertaal. Dit geeft meer energie en ook meer verbinding met elkaar.

- Vragen naar **extremen**. Bijvoorbeeld: *"Stel dat je zo doorgaat, zonder te veranderen, wat denk je dat het ergste is wat kan gebeuren?"* of *"Stel dat je deze verandering met succes hebt doorgevoerd, wat zou er dan anders zijn?"*
- **Terugkijken** of **vooruitkijken**. Het kan zinvol zijn om terug te kijken of vooruit te kijken bijvoorbeeld door: "*Hoe verschilt de persoon die jij tien jaar geleden was met de persoon die je vandaag bent?"* of: *"Je bent nu aan het werk op deze afdeling, hoe zou je willen dat je leven er over vijf jaar uitziet?"*

Als een medewerker verandertaal uitspreekt, is het effectief om deze vervolgens te (h)erkennen en te versterken, onder andere door middel van reflecties en samenvattingen. Zo is een samenvatting als reactie op verandertaal is een mooie verzameling van bewoordingen van de verandertaal van de medewerker zelf.

25. Ambivalentie voeden

Verbinding/veiligheid: midden
Uitdaging: hoog

Wat is het?

Uitdagen en motiveren is belangrijk als je ontwikkeling wil voeden van medewerkers: het gaat om het versterken van de motivatie om van gedrag te veranderen. Ambivalentie is een belangrijk onderdeel van uitdagen en motiveren. Er is ambivalentie bij de medewerker als hij tegelijkertijd tegengestelde gevoelens en wensen over een situatie of gedrag ervaart. Het is een normale stap op weg naar verandering. Medewerkers hebben vaak tegenstrijdige wensen, gevoelens, gedachten over hun uitkering, re-integratietraject en/of zo regulier mogelijk werken. Dit is dan ook normaal en gebruikelijk. Mensen voelen zich op hun gemak bij hun bekende gewoontes en ervaren dat er aan verandering nadelen vastzitten. Een teken van ambivalentie dat boekdelen spreekt, is het woordje "*maar*", of *"aan de andere kant"*.

Voorbeelden:

- *"Ik vind het ontzettend demotiverend om te blijven proberen om op tijd te komen terwijl dat steeds niet lukt. Aan de andere kant vind ik mezelf op deze manier niet collegiaal."*
- *"Ik wil best wel bij een reguliere werkgever gaan werken, maar dat betekent dat ik langer in de bus naar mijn werk zit."*

Wanneer zet je het in?

Medewerkers kunnen blijven steken in hun ambivalentie. Het komt vaak voor dat ze eerst een reden hebben voor verandering en daarna een reden tegen verandering. Vervolgens gebeurt er niks. Als je merkt dat de medewerker daarin blijft hangen, is het slim om ambivalentie te voeden en op die manier naar een keuze toe te werken. Ambivalentie voeden is ook heel erg handig als een medewerker niet in beweging komt omdat hij juist geen enkele ambivalentie voelt en er van overtuigd is dat veranderen niet nodig, zinvol of haalbaar is. Dus als de medewerker allerlei belemmerende overtuigingen en redenen heeft.

De kern

Je kunt ambivalentie voeden bij de medewerker door bijvoorbeeld:

- Prikkelende vragen te stellen: *"Waar baseer je die inschatting op?", "hoe heb je het in het verleden dan gedaan?", "Wat levert het je op om niks te doen?"*
- De medewerker te confronteren. Meer daarover vind je bij die techniek.

26. Confronteren

Verbinding/veiligheid: hoog
Uitdaging: hoog

Wat is het?

Confronteren is een techniek waar veel misverstanden over bestaan. Vaak wordt het gezien als een strenge, autoritaire techniek om iemand te laten inzien dat hij iets fout doet of niet begrijpt. Niets is minder waar: confronteren is juist een motiverende techniek om het (zelf)inzicht te vergroten bij anderen. Zodat de medewerker vanuit het zelf verworven inzicht geneigd zal zijn om effectief gedrag te vertonen. Confronteren houdt in dat je twee elementen van een medewerker of situatie naast elkaar zet die elkaar (ogenschijnlijk) tegenspreken. Niet om de medewerker daarmee 'om de oren te slaan', maar om de medewerker op een veilige en effectieve manier te helpen reflecteren. Je merkt hier al aan dat confronteren vooral effectief is als je ook borgt dat de veiligheid en verbinding goed zit. Alleen dan zal de medewerker ook geneigd zijn om echt na te denken zonder in de verdediging te schieten of het met een grap af te doen.

Wanneer zet je het in?

Confronteren is heel effectief als de medewerker weinig zelfinzicht heeft of een 'blinde vlek' heeft.

De kern

Confronteren bestaat uit twee delen:

1) **Benoem waardeneutraal de ogenschijnlijke tegenstelling**. Bijvoorbeeld tussen:
   - Iets wat een medewerker zegt en wat hij doet, bijvoorbeeld: *"Je geeft aan dat je weinig ervaring hebt met vragen stellen, tegelijkertijd merk ik dat je in dit gesprek veel vragen stelt."*
   - Een opmerking van een medewerker eerder in het gesprek en later in het gesprek, bijvoorbeeld: *"Je gaf eerder aan dat je een baan zoekt in de metaalbewerking, maar nu hoor ik je zeggen dat je houtbewerking ook heel erg leuk lijkt."*
   - Een afspraak die je hebt gemaakt en het gedrag, bijvoorbeeld: *"We hebben net afgesproken dat we met respect over anderen gaan praten, maar nu hoor ik je Piet een klootzak noemen."*
   - Non-verbale en verbale communicatie van de medewerker, bijvoorbeeld: *"Je zegt dat het goed met je gaat, maar tegelijkertijd zie ik de tranen in je ogen staan."*
   - Een waarde die de medewerker benoemd heeft en het gedrag dat hij in het gesprek laat zien, bijvoorbeeld: *"Je gaf eerder aan dat je het belangrijk vindt dat mensen elkaar laten uitpraten, tegelijkertijd is dit de vierde keer dat je mij onderbreekt."*

   Belangrijk is om deze ogenschijnlijke tegenstrijdigheid waardeneutraal te benoemen. Dus niet benoemen als: *"Dat kan niet kloppen"*, of *"Je doet iets fout"*, maar als iets waar jij op het oog een tegenstrijdigheid ervaart en je graag vanuit nieuwsgierigheid wilt weten hoe hij dat ziet. Je wilt immers dat de ander echt nadenkt over wat je zegt en niet het gevoel krijgt zich te moeten verdedigen.

2) **Nodig de medewerker uit om te reageren** op de benoemde tegenstelling. Bijvoorbeeld door:
   - Een vraag te stellen zoals: *"Hoe zie jij dat?"*, of *"Hoe verhouden die twee dingen zich tot elkaar?"*. Met een vraag op basis van nieuwsgierigheid (niet vanuit wantrouwen) zal de medewerker eerder geneigd zijn om echt over je vraag na te denken. Pas dus ook op met een vraag die kan signaleren dat de medewerker zich moet verantwoorden zoals: *"Kun je dat uitleggen?"*
   - Je nieuwsgierigheid te benoemen: Door je nieuwsgierigheid letterlijk te benoemen laat je de ander merken dat je hem niet confronteert om hem een lesje te lezen, maar om (samen) zijn eigen gedrag eens te bekijken. Wanneer een medewerker te laat komt, kun je bijvoorbeeld zeggen: *"We hebben afgesproken dat je een berichtje zou sturen als je wat later komt, tegelijkertijd heb ik nu niks van je ontvangen, dat maakt mij wel nieuwsgierig."*
   - Een stilte te laten vallen: Door na het benoemen van de tegenstrijdigheid een stilte te laten vallen, geef je de medewerker de ruimte om na te denken en om te reageren.

En wie weet blijkt die tegenstrijdigheid helemaal niet zo tegenstrijdig te zijn, maar komt uit de toelichting van de medewerker een logica naar voren die jij nog niet had gezien. Dan leidt het confronteren tot nieuwe inzichten bij jou. Als je op deze manier confronteert, leidt het hoe dan ook tot mooie inzichten!

VEEL VOORKOMENDE VALKUILEN

Effectieve communicatie is nog niet zo gemakkelijk. En er zijn ook een heleboel valkuilen die het nog lastiger maken. In dit hoofdstuk bespreken we er een paar en hoe je die kan vermijden.

De methode gaat over gesprekken voeren met medewerkers. Maar het hoeft niet altijd een 'gesprek-gesprek' te zijn. De methode kan je ook toepassen in korte contactmomenten, in groepen op de werkvloer of in een brief of mail. De momenten waarop je de methode kunt gebruiken, kunnen dus lang of minder lang duren. Maar het is altijd op samenwerking gericht en nooit een les, preek of monoloog. Bepaald gedrag is dan ook over het algemeen handiger of juist minder handig.

GEDRAG DAT HANDIG IS	GEDRAG DAT NIET ZO HANDIG IS
Verandertaal ontlokken	De ander overtuigen
Samen onderzoeken en samenwerking	De expert-rol innemen
Empathie tonen	Oordelen & beschuldigen & strijd
Bevestigen & erkennen	Confronteren
Samenvatten	Invullen
De ander begrijpen	Jouw eigen mening opleggen
Autonomie benadrukken	Dwingen & dreigen
Creëren van keuzemogelijkheden.	Reparatiereflex.

Maar dat is soms makkelijker gezegd dan gedaan. Het wil dan ook nog wel eens gebeuren dat je in een valkuil valt. We zetten de belangrijkste voor je op een rij.

A. Haastige spoed

Wat is het?

Door druk op de productie, veel gesprekken op dezelfde dag en door hoge werkdruk, kan je snel in de valkuil vallen van haastige spoed en in het gesprek met de medewerker gaan handelen vanuit het gevoel 'Ik heb weinig tijd.' Over het algemeen is haast en tijdsdruk een slechte raadgever: je vergeet daardoor eerder dat de kortste en ogenschijnlijk snelste route vaak niet de meest effectieve is. Door tijdsdruk gaan stereotypen en vooroordelen ook meer kans krijgen omdat je de rust niet voelt om echt naar het individu dat voor je zit te kijken en te luisteren. Je mist daardoor eerder belangrijke (non-verbale) signalen. Ook wordt het daardoor moeilijker om echt contact te maken en verbindingen te borgen met de medewerker. Met alle risico's van dien.

Wat is het risico dat je loopt?

Een van de risico's die je loopt is dat de verbinding met de medewerker lager wordt door deze interactie. Dit betekend dat daarna weer extra aandacht besteed moet worden om de verbinding weer te herstellen.

Wanneer ben je er (extra) gevoelig voor?

We zijn over het algemeen extra gevoelig voor deze valkuil als:

- Als het een interactie is met een medewerker die al in je allergie zit
- Wanneer het een ongeplande interactie is, bijvoorbeeld op het moment dat jij al een drukke dag hebt en over de werkvloer loopt. Dan wil een medewerker met je in gesprek, je wil er tijd voor maken maar hebt die eigenlijk niet
- Als je van nature al resultaatgericht bent zal je onder tijdsdruk terug vallen op je natuurlijke gedrag. Het is dan extra lastig om aandacht voor het proces of de verbinding te hebben.

Hoe voorkom je het?

Zorg er voor dat, juist als je het druk hebt, je de focus op het hier en nu legt. Leg je telefoon weg, zet actief je '*to-do-list*' uit je hoofd en neem de bewuste keuze om nu volledige focus op het gesprek te leggen. Als je, in alle eerlijkheid, merkt dat dat niet gaat lukken, verzet dan het gesprek, pas je ambities voor het gesprek aan of neem de medewerker mee in je huidige gemoedstoestand. Dan weet de medewerker in ieder geval wat er aan de hand is en gaat hij geen conclusies trekken die niet aan de orde zijn. Een paar aanvullende praktische tips:

- Plan, waar mogelijk, gesprekken niet direct achter elkaar, maar met bijvoorbeeld een halfuur ertussen, waardoor je na het eerste gesprek een actie kunt uitzetten, zelf even tot rust kunt komen en je kunt voorbereiden op het volgende gesprek
- Beperk het aantal gesprekken dat je op een dag inplant.
- Plan ruimte in voor niet-geplande gesprekken, bijvoorbeeld een medewerker die onverwacht opbelt
- Bedenk voor jezelf wat jij als medewerker een prettig gesprek zou vinden: een professional die overduidelijk gehaast en ongeduldig is, of een professional die rust uitstraalt en de tijd voor je neemt?
- Zorg dat je voorwaarden organiseert om een goed gesprek te voeren. Neem bijvoorbeeld in de minuten voor het gesprek even rust neemt: niet nog snel even een mailtje sturen, een collega niet beloven dat je zo snel mogelijk na het gesprek bij hem binnenloopt, of de telefoon opnemen terwijl je eigenlijk weet er geen tijd voor te hebben. Maar check even je agenda zodat je weet hoeveel ruimte je hebt voor het gesprek, haal even diep adem en ontspan je spieren.

B. Voorkeur voor je eigen gelijk

Wat is het?

Mensen hebben een natuurlijk voorkeur voor hun eigen gelijk en een bevestiging van wat je al denkt (te weten). Het is een natuurlijke neiging om meer aandacht geven en meer waarde te hechten aan informatie die je eigen ideeën, vermoedens of aannames bevestigt en minder aandacht te besteden aan informatie die je eigen ideeën tegenspreekt.

Wat is het risico dat je loopt?

Deze *confirmation bias* is daarmee een risico voor een effectief gesprek: je hebt bij een eerste gesprek een eerste indruk gekregen van de medewerker door de manier waarop hij binnen kwam lopen en je hersenen gaan vanzelf de focus leggen op alle informatie die die eerste indruk bevestigt en negeren het liefste de informatie die iets anders signaleert. Ook ga je nieuwe informatie (andere kleren bij een tweede gesprek, de vragen die de medewerker stelt, of de antwoorden op vragen) zodanig geïnterpreteerd dat die in lijn is met je eigen ideeën. De *confirmation bias* gaat dus over de neiging om selectief informatie te verzamelen of te onthouden.

Wanneer ben je er (extra) gevoelig voor?

- Als het om een gevoelig onderwerp gaat. Bij gevoelige onderwerpen, bijvoorbeeld onderwerpen die je persoonlijk raken of waarbij veel emoties los komen bij je, zijn we extra geneigd om informatie te zoeken en te vinden die ons gelijk geven.
- Op momenten dat je denkt hier geen last van te hebben. De *confirmation bias* heeft iedereen, dit is uitgebreid aangetoond. Juist op momenten dat je overtuigd bent van je gelijk, en dus denkt geen *confirmation bias* te hebben, is het risico hierop het grootste.

Hoe voorkom je het?

Deze valkuil is moeilijk te vermijden. Je kunt wel een paar dingen doen om de impact te verminderen:

- Ga actief op zoek naar informatie die je ideeën tegenspreken. Stel jezelf kritische vragen zoals: *"Zijn er bewijzen van het tegendeel?"*
- Schrijf je ideeën over een medewerker op een rij en schrijf daarachter welk bewijs er is voor die ideeën
- Hecht niet al te veel waarde aan het hebben van gelijk: juist kritisch naar je eigen oordeel kijken (en je ongelijk toegeven) is een teken van professionaliteit
- Vraag actief aan anderen hun perspectief, analyse en ideeën over een medewerker, gedrag of situatie
- Vraag iemand de advocaat van de duivel te spelen.

C. De reparatiereflex

Wat is het?

De reparatiereflex is een bekende valkuil bij het begeleiden van mensen. Het is een hardnekkige en veelvoorkomende reactie. Kort samengevat is het de drang om meteen advies te geven, of tot oplossingen te komen. Het is een bijna automatische neiging om het probleem zelf te 'repareren' of de ander te vertellen wat hij (anders) moet doen.

GEDRAG VANUIT DE REPARATIEREFLEX

- Overtuigen: met argumenten die de medewerker (waarschijnlijk) al kent
- Ongevraagd advies geven
- Direct met oplossingen komen
- Het zelf oplossen
- Het uit de handen van de medewerker pakken
- Waarschuwen
- De les lezen
- Oordelen.

Wat is het risico dat je loopt?

Uit deze reflex blijkt veel betrokkenheid en een oplossingsgerichte insteek. Daar is niks mis mee, zeker niet als je vooral op de korte termijn iets bereikt wil hebben. Er zit bijvoorbeeld tijdsdruk achter. Maar als je meer op de lange termijn mikt en de medewerker wil helpen sterker te worden in zijn probleem oplossend vermogen, dan is de reparatiereflex risicovol. Zelf aan de slag gaan met 'repareren' kan namelijk en tegengesteld effect hebben. Het zit namelijk zo: Hoe meer jij degene bent die het probleem gaat oplossen, hoe kleiner de kans dat de medewerker het gewenste gedrag gaat vertonen. De ander kent zijn eigen probleem ook heus wel en voelt vaak haarfijn aan dat je hem een bepaalde kant op wilt krijgen. Wanneer jij bij-voorbeeld pleit voor de slechte gevolgen van het probleem zal de ander geneigd zijn zich te verdedigen, te 'Ja-maaren', of hier tegenin te gaan door juist de positieve ervaringen of voordelen te noemen.

Een voorbeeld:

- Medewerker: "Het lukt me 's ochtends echt niet om uit mijn bed te komen."
- Praktijkbegeleider: *"Dat probleem is makkelijk op te lossen. Je kunt een wekker kopen! Of kan iemand je niet wakker ma-ken?"*
- Medewerker: *"Ja, maar daar slaap ik doorheen en eigenlijk vind ik het ook niet erg. Dan heb ik 's avonds tenminste lekker veel energie."*

Het is dus belangrijk om die reparatiereflex te onderdrukken. Het is effectiever om ervoor te zorgen de verandering vanuit de medewerker zelf komt en niet vanuit jou. Jij ondersteunt hem vooral bij de verandering. Dit is precies het doel van coachen op de werkplek: dat de medewerker zelf ander gedrag aanleert. Zodat de medewerker op de korte èn op de lange termijn zelf in staat is om effectief gedrag te vertonen.

De reparatiereflex maakt het behalen van dit doel vooral veel moeilijker. Want je loopt het risico dat hoe meer jij aan de ene kant gaat 'duwen', hoe meer de medewerker aan de andere kant gaat zitten. Hoe meer jij zegt: *"Je moet stoppen met roken dat is slecht voor je"*, hoe groter de kans dat de medewerker zegt *"Ach joh, mijn rokende opa is ook 90 geworden."* Hoe meer jij voor de verandering pleit, hoe groter dus de kans dat de medewerker ertegen gaat pleiten.

Wanneer ben je er (extra) gevoelig voor?

De reparatiereflex komt vaak naar boven borrelen als je:

- Je persoonlijk betrokken voelt bij de medewerker, of zelfs verantwoordelijk voor hem voelt
- Veel deskundigheid of persoonlijke ervaringen hebt op het gebied van de gedragsverandering
- Door de uitdaging van de medewerker, of het 'oude gedrag' getriggerd wordt op jouw persoonlijke waarden en normen
- Je persoonlijk aangevallen voelt, bijvoorbeeld als de medewerker jouw integriteit in twijfel trekt of jou ergens de schuld van geeft
- Je onzeker of beoordeeld voelt, bijvoorbeeld omdat je ergens een knagend gevoel hebt dat je je werk niet goed aan het doen bent als er (snel) een oplossing of verandering optreedt, of als je denkt dat jouw leidinggevende je daar op gaat beoordelen
- Haast hebt, tijdsdruk voelt of ongeduldig wordt
- Moe bent, bijvoorbeeld aan het einde van een zware dag of week.

Hoe voorkom je het?

Als je uit de reparatiereflex wil blijven, kun je het beste 3 stappen doorlopen:

1) De reparatiereflex **herkennen.** Ga bij jezelf na wat er gebeurt als je in de reparatiereflex stapt of gaat stappen. Dat kan bijvoorbeeld zijn dat je merkt dat je de medewerker steeds wil onderbreken, of dat je vaak op je horloge gaat kijken. Maar het kan ook zijn dat je veel spierspanning in je schouders voelt, of veel gaat zuchten. Bij iedereen is het anders, het is dus belangrijk om te ontdekken wat het bij jou is.
2) De reparatiereflex **onderdrukken.** Als je de reparatiereflex voelt opkomen, probeer het dan te onderdrukken. Dat zal niet altijd lukken, maar het begint bij het proberen en er alert op zijn. Het helpt dan dat je jezelf aanleert om, voordat je reageert op de medewerker even adem te halen, of tot 3 te tellen. Daarmee geef je jezelf de tijd om even te checken of een reactie en een reparatie van jouw kant wel nodig is. Het voordeel is bovendien dat je de medewerker ook de kans geeft om zelf iets te zeggen of te vragen.
3) Een **alternatief gebruiken** voor de reparatiereflex. Vervolgens helpt het als je een alternatief voor handen hebt. Een goed alternatief voor de reparatiereflex is reflectief luisteren. Met deze techniek kun je oprecht begrip tonen voor wat de medewerker vertelt. Dat is vaak veel effectiever dan zelf met een oplossing of advies komen. Ook kun je vragen gaan stellen. Dus leer jezelf aan om in plaats van te gaan praten, vragen te stellen. Daardoor kom je veel beter te weten wat de ander bedoelt en beweegt. Mocht een advies toch op zijn plek zijn, geef dan het advies op een manier die zo min mogelijk weerstand oplevert, bijvoorbeeld met de techniek ontlokken-aanbieden-ontlokken. Deze technieken komen in deze methodebeschrijving aan bod.

KERNBEGRIPPEN

Autonomie: De mate waarin iemand zelfstandig in staat is en de ruimte krijgt om zijn eigen keuzes te maken en te bepalen wat hij doet. Bij veel autonomie heeft iemand daar veel ruimte voor. Bij weinig autonomie beslist een ander alles.

Ambivalentie: Dit is de gelijktijdige aanwezigheid van tegengestelde gevoelens en wensen. Aan de ene kant wil je wel veranderen, maar aan de andere kant liever niet.

Fasen van gedragsverandering: Het is van belang om in de begeleiding aan te sluiten bij de fase waarin de ander zit. Herken dus in welke fase de ander zit en pas daarop je begeleiding aan. De fases zijn: ontkennen, overwegen, beslissen & voorbereiden, uitvoeren, volhouden en terugvallen.

Goudklompje: Een goudklompje is iets moois aan het gedrag van een ander dat vaak als iets vanzelfsprekends wordt gezien. Dit kan een heel krachtig aanknopingspunt zijn. Net als bij echte goudklompjes, is dat soms echt wel even zoeken en zit er vaak een heleboel modder en rotzooi omheen.

Motiverende gespreksvoering: Dit is de gesprekstechniek die we vertaald hebben naar coachen op de werkplek, waardoor de techniek beter op jouw dagelijkse praktijk aansluit. Er is veel onderzoek gedaan naar motiverende gespreksvoering waaruit blijkt dat de methode heel erg effectief is in het vergroten van motivatie, doorbreken van weerstand en beïnvloeden van gedrag.

Ontlokken: De techniek die je gebruikt om zo veel mogelijk verandertaal bij de ander los te maken. Bijvoorbeeld door vragen te stellen die zich richten op verandering.

Referent power: Dit is de kracht die je uitstraalt in je rol als leidinggevende. Het gaat om het vertrouwen in jou als professional, maar ook om het vertrouwen in jou als mens.

Reflecties geven: Nadat de medewerker iets heeft gezegd, noem je in een stelling wat je denkt dat hij bedoelt of ervaart (maar niet genoemd heeft). Het doel van reflecties geven, is het bevorderen van zelfonderzoek bij de medewerker.

Specifieke positieve feedback: Dit is een vorm van feedback waarbij je niet alleen waardering uitspreekt voor bepaald gedrag, maar je ook specifiek benoemt waarom datgene positief is voor hemzelf. Je geeft deze feedback met de bedoeling om gewenst/effectief gedrag te bekrachtigen.

INTERESSANTE BOEKEN & ARTIKELEN

Bennenbroek, F.T.C. (2017). Werkwijzer groepsgewijs werken (DIVOSA).

Bennenbroek, F.T.C. (2020). Gesprekken met meer impact. Motiverende en activerende gesprekstechnieken voor het sociaal domein (Seizoen1).

Bennenbroek, F.T.C. (2018). Trainen met meer impact. Gedragsverandering realiseren binnen het sociaal domein (eDoceo).

Brink, C. (2010). Methodebeschrijving Motiverende gespreksvoering (Movisie).

Miller, W. R. & Rollnick, S. (2014). Motiverende gespreksvoering. Mensen helpen veranderen (Ekklesia).

Van Dam. A., & van Halen, R. (2019). Werkwijzer gespreksvoering (DIVOSA).

Van der Pluijm, S. (2018). Coachen 3.0. Deel 1 motiverende gespreksvoering. Positief, effectief coachen anno Nu (Het Boekenschap).

Wermers, A., Bennenbroek, F.T.C., & Hollmann, L. (2020). Wetenschap toepassen was nog nooit zo makkelijk (Sociaal Bestek).

Wesdorp, P. (2013). (SBCM).
Werkwijzer Wijzer naar Werk. Een werkwijzer voor coachen en begeleiden