

Verschi makers

een nieuw
perspectief
op gesprekken

Afra Schipper



Uitgeverij  STILI NOVI

www.stilinovi.nl

ISBN 9789491076138

Coverontwerp: Studio Stili Novi

Coverillustratie: Shutterstock

Verschilmakers in gesprek ®

© 2020 Uitgeverij Stili Novi

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

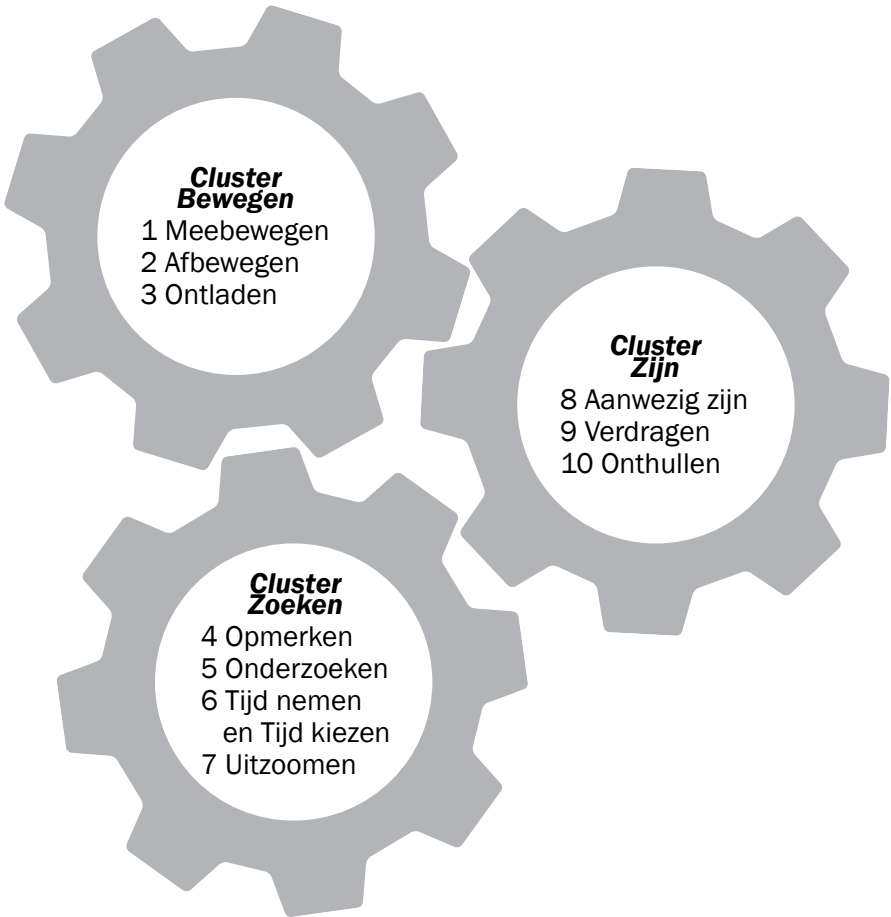
Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 jo het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprerecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Verschil makers

een nieuw
perspectief
op gesprekken

Afra Schipper





Voorwoord <i>De kunst van het verschil maken</i> van Freek Peters		6
Inleiding		10
Leeswijzer		13
Cluster Bewegen	1 Meebewegen	17
	2 Afbewegen	39
	3 Ontladen	71
Cluster Zoeken	4 Opmerken	99
	5 Onderzoeken	129
	6 Tijd nemen en Tijd kiezen	161
	7 Uitzoomen	201
Cluster Zijn	8 Aanwezig zijn	227
	9 Verdragen	257
	10 Onthullen	287
Verschilmakers per interview		315
Oefenen met verschilmakers		342
Persoonlijke voorkeursstijl en verschilmakers		344
Nawoord <i>Verschilmakers in het brein</i> van Ria van Dinteren		350
Literatuur		354
Register		360
Overzicht 40 geïnterviewden		368
Dankwoord		370
Over de auteur		373

Voorwoord

De kunst van het verschil maken

Dat is er voor de klassieke gezagsdragers in besturen en directies de laatste decennia bepaald niet gemakkelijker op geworden. De wereld is de afgelopen decennia sterk veranderd, maar als het gaat om zaken als besturing en leiderschap stammen veel structuren en gebruiken nog uit het oude, industriële tijdperk. Geen wonder dat gelouterde bestuurders zo vaak misgrijpen in de nieuwe werkelijkheid, met als gevolg zowel zakelijke blunders als maatschappelijke schandalen. Zo zien wij de minzaam-arrogante CEO, de weifelende minister en de ‘overbevlogen’ volksvertegenwoordiger onderuitgaan, omdat zij op kritieke momenten hun communicatie niet beheersen. Is die ‘klassieke leider’ nog wel geschikt voor het nieuwe tijdperk?

Ook voor andere typen gezagsdragers is de wereld van het verschil maken sterk in beweging. De huisarts, leraar, advocaat en politieagent kunnen niet zomaar meer leunen op het vanzelfsprekende gezag dat vanouds hoorde bij hun beroepspositie.

Als wij deze ontwikkeling bekijken in het historisch perspectief van ruim honderd jaar wetenschappelijk denken over leiden, besturen en beïnvloeden, dan zien wij daarin dat het onderliggende fundament een aantal malen wezenlijk is veranderd. Veranderingen die ook samenhangen met de maatschappelijke, economische en culturele ontwikkelingen in de wereld. Wij gingen immers van een productie-economie naar een dienstverleningseconomie en naar een kennisintensieve innovatie-economie, met allerhande consequenties voor het opzetten en inrichten van de verschillende werkverbanden, publiek en privaat. Hieraan gekoppeld is er in het denken over leiderschap een aantal hoofdstromingen te onderscheiden, die fungeren als een paradigma: een denkkader waarbinnen ‘de werkelijkheid’ wordt gekend. In die honderd jaar kun je drie opeenvolgende paradigma’s onderscheiden, als drie generaties van leiden en invloed uitoefenen. Net als echte generaties komen zij in de praktijk ook alle drie naast elkaar voor.

Het *traditionele leiderschapsparadigma* stamt uit de eerste helft van de twintigste eeuw, toen organisaties in een relatief stabiele omgeving opereerden en een vaste, trouwe kring bedienden. De leiding van zo'n organisatie was toentertijd een echte autoriteit, zoals een burgemeester, een fabrieksdirecteur, de dominee, dijkgraaf of de hoofdonderwijzer van de plaatselijke Nutsschool. Zo'n traditionele leider ontleent zijn gezag aan de formele positie en aan de hiërarchische bevoegdheden die deze positie met zich meebrengt. De buitenwereld is een min of meer constant gegeven, die de producten en diensten als vanzelfsprekend afneemt en accepteert. Letterlijk een 'buitenwereld' dus.

Een tweede generatie, vanuit het *transformationele leiderschapsparadigma*, ontstond vanaf de tweede helft van de vorige eeuw. Onder invloed van ontwikkelingen in de economische en technologische infrastructuur, met de opkomende concurrentie uit het Verre Oosten, veranderde het stabiele speelveld voor veel organisaties naar een omgeving waarin er continu moest worden veranderd en ontwikkeld om bij te blijven. Eerst in de private wereld, maar daarna ook in het publieke domein. Het beeld van de buitenwereld veranderde naar dat van een markt die moest worden bediend en veroverd, telkens weer. Er ontstond een nieuw leiderschapsconcept, transformationeel leiderschap, waarbij de gezagsdragers acteren als visionair, inspirerend en koersbepalend. Daarbij ontlenen zij hun invloed aan charisma en overtuigingskracht, om de stakeholders – waaronder het eigen personeel en de toezichthouders – mee te nemen en mee te krijgen, in grote ambities en dito doelstellingen.

Rond de laatste eeuwwisseling ontstond er, als gevolg van snelle maatschappelijke, technologische en economische ontwikkelingen, een derde generatie, gefundeerd op het *contextuele leiderschapsparadigma*. Kernbegrip hier is de

complexiteit van de omgeving waarin een organisatie acteert, ook wel gekenschetst als de VUCA-wereld (volatile, uncertain, connected, ambigue). Men moet daarin kunnen omgaan met een buitenwereld die steeds sterker binnenkomt, met plotselinge, niet te voorziene of te voorspellen gebeurtenissen die organisaties in korte tijd in heel ander vaarwater kunnen brengen, disrupties die een hele bedrijfstak op zijn kop kunnen zetten. Denk aan 'gamechangers' als Spotify, Airbnb, Uber en Booking.com, maar ook aan gebeurtenissen als terroristische aanslagen, wereldwijde pandemieën van infectiezieken en economische turbulentie. Een leider is hier onderdeel van een open, interactief systeem met dynamische en moeilijk stuurbare actoren die functioneren in adaptieve netwerken. Dit is primair relevant voor die sectoren en (organisatie-)onderdelen waarin de ontwikkelingen lastig zijn te voorspellen en het succes wordt bepaald door het adaptieve vermogen van de professionals, én voor innoverende samenwerkingsverbanden met veel verschillende partijen. Ook klassieke organisaties krijgen echter te maken met meer contextualiteit: de markt, de keten, de techniek, de regelgeving, de toezichthouders, de consument, de media, noem het maar op. Je bent als gezagsdrager steeds minder de baas in eigen huis. Het is dan ook de kunst om effectief te bewegen ('golfsurfen') op krachten die sterker zijn dan jijzelf.

Deze ontwikkelingsgang heeft belangrijke gevolgen voor de manier waarop leiders, bestuurders en andere gezagsdragers zijn gepositioneerd in het systeem, waarin zij 'het verschil moeten maken'. In het traditionele paradigma staat de leider bovenaan in het systeem, als een leeuwenkoning op de rots. Het verschil wordt gemaakt als natuurlijke autoriteit, die het voor het zeggen heeft. In het transformationele paradigma loopt de leider vooraan; het verschil wordt gemaakt door te verleiden en te overtuigen, als boegbeeld en visionaire inspirator. In het contextuele paradigma zit de leider middenin het systeem en acteert hij van binnenuit. Het verschil wordt gemaakt door communicatie, samenspel en het vertrouwen krijgen.

Voor leiders van de hedendaagse generatie zijn ‘zachte vaardigheden’ belangrijk, veel meer dan vroeger. Luisteren, begrijpen, verbinden en overeenkomen. Uitzoemen, onderzoeken en meebewegen. Gezag is vertrouwen geworden. Communicatie is daarmee essentieel voor de leiders en beïnvloeders van nu. De kunst van het goede gesprek verstaan.

Daarin kunnen de verschilmakers in dit boek nu juist het verschil maken. Veel succes!

Freek Peters, april 2020

Hoogleraar Contextueel Leiderschap, Tilburg University.
www.freekpeters.eu

Literatuur

Peters, F. (2013). *Spitsuur! Contextueel leiderschap in turbulente tijden*. Utrecht, Stili Novi.

Peters, F. (2016). ‘We don’t need another hero!’ Een leiderschapsprofiel voor een pluriforme toekomst.’ *M&O*, 5.

Peters, F. (2020). *Leadership skills for the Next Generation*. Utrecht, Stili Novi (oktober 2020).

Inleiding

In een gesprek, zowel lang als kort, zijn veel momenten waarin je de keuze hebt iets te doen of juist te laten. Keuzes die wel of geen verschil maken voor de ander en voor jezelf. Je kunt dat zelden van tevoren bedenken. Op een zeker moment in de interactie bepaal je wat wijsheid is.

Het potentieel van gesprekken

Er wordt wat afgepraat elke dag. Thuis en zakelijk met je partner, kinderen, buurvrouw, collega's en klanten. Het zijn uiteenlopende gesprekken, met en zonder afspraak, van korte of lange duur, je bent erop voorbereid of niet. Het doel varieert van informatie uitwisselen, waardering uitspreken, een opdracht geven of gewoonweg iets begrijpen. Dat lukt de ene keer verbazingwekkend goed, een andere keer peins je over de stroefheid ervan of de teleurstellende uitkomst. Iets zo 'simpel' als een gesprek voeren, een dagelijkse bezigheid, lijkt soms iets ongrijpbaars te hebben. Voor een deel is dat begrijpelijk, een gesprek ontstaat nu eenmaal ter plekke omdat de een iets zegt, de ander daarop reageert en er zich vervolgens een gesprek ontvouwt. Dat maakt dat het gesprek niet van tevoren is uit te schrijven. Er zitten altijd verrassingen in, wat ook zeker de charme ervan kan zijn. Tegelijkertijd is ieder gesprek ook weer grijpbaar omdat er momenten in zitten waarop je iets hebt te kiezen. Waar reageer je op, wanneer doe je dat en vanuit welk bewustzijn doe je dat? Dit maakt dat je ieder moment waarde kunt toevoegen aan een gesprek. De waarde wordt groter omdat je door jouw keuzes het gesprek interessanter, warmer of effectiever maakt. En dat is het goede nieuws: in ieder gesprek zit potentieel.

Verschilmakers in gesprekken

Mijn fascinatie voor het potentieel van gesprekken ontstond in de periode dat ik regelmatig met groepen ging werken. Ik werd me steeds meer bewust van wat ik zei, op welk moment en wat daarvan het effect was. Ik vroeg me af hoe ik meer kon halen uit gesprekken. Welke interventies heb je daarin voorhanden? Daaruit kwam mijn onderzoeksvraag voort: Hoe kunnen we het

potentieel in gesprekken benutten en wat maakt dat sommige gesprekken een verandering in idee, perspectief of gedrag teweegbrengen? Wat zijn die verschilmakers?

Gaandeweg ben ik me meer bewust geworden van wanneer ik wel of niet moet spreken. Hierdoor ontstaat er meer waarde in de interactie. Ik geef ruimte aan wat er kan ontstaan, ik kijk en luister scherper, ik verdraag meer en doe regelmatig een stap terug om te bedenken en te voelen wat zich voor mij en in mij afspeelt. Van daaruit kies ik bewuster wat het goede moment is om een interventie te doen.

Een verschilmaker is een kleine en korte interventie die je doet om potentieel te benutten. Het is een manier van handelen om richting te geven op een zeker moment van interactie. Want in die interactie vorm je het gesprek, maar word je zelf ook gevormd. In de 'flow' van het gesprek ontstaan allerlei keuzemomenten; meerdere startmomenten, halverwegemomenten en eindmomenten. Zo bepaal je telkens weer hoe je verschilmakers al improviserend inzet en vanaf dat moment weer verdergaat.

Binnen en buiten het gesprek

In dit boek gaat het vooral over het handelen van twee mensen tijdens een gesprek. In dat moment, de interactie op een zekere plaats, wordt van alles uitgewisseld, deels grijpbaar en deels ongrijpbaar. Het gesprek vindt daarnaast plaats in een context. In die context gaat het niet alleen over het hier en nu tussen twee mensen, maar ook over de gebeurtenissen die voorafgaan aan en van invloed zijn op het gesprek. Tevens gaat het over bijvoorbeeld de mensen in de omgeving van de betrokkenen, het werk zelf, het team, de organisatie, de markt en de rest van de wereld. Kortom de context is de totale omgeving waarin het gesprek plaatsvindt en waaraan het betekenis ontleent. Daarom kun je niet alleen praten over wat er 'binnen het gesprek' plaatsvindt, maar kijk je ook naar hoe 'buiten' het gesprek beïnvloedt. De verschilmakers hebben betrekking op wat je binnen het gesprek, in de interactie, kunt doen, rekening houdend met wat er buiten gebeurt en zichtbaar kan worden binnen het gesprek.

De waarde van verschilmakers

De inzet van verschilmakers zorgt ervoor dat gesprekken grotere waarde krijgen omdat er bijvoorbeeld meer verbinding ontstaat, een beter begrip waarover het gesprek moet gaan of de mogelijkheid ontstaat nieuwe perspectieven in te brengen. Wanneer dit wordt toegepast op de goede momenten leidt dit tot een betere inzet van jezelf.

Soms wil je niet alleen het potentieel beter benutten in gesprekken, maar zie je het gesprek ook als een startpunt van een verandering. Dat hoeven geen grote en meeslepende veranderingen te zijn. Vaak niet zelfs. Het zijn dikwijls meer de kleine veranderingen op individueel niveau die belangrijk zijn. Door meerdere gesprekken te voeren met diverse mensen kan de kleine verandering een grotere worden op organisatieniveau. Denk bijvoorbeeld aan een nieuwe werkwijze doorvoeren, een andere manier van omgaan met elkaar, een structuurwijziging. De verschilmakers geven daarmee niet alleen inzicht in hoe je het potentieel in gesprekken kunt benutten tussen twee mensen, maar geven ook zicht op hoe je binnen een gesprek nieuwe betekenissen kunt geven die impact hebben op de organisatie. De organisatie verandert doordat mensen met elkaar in gesprek zijn.

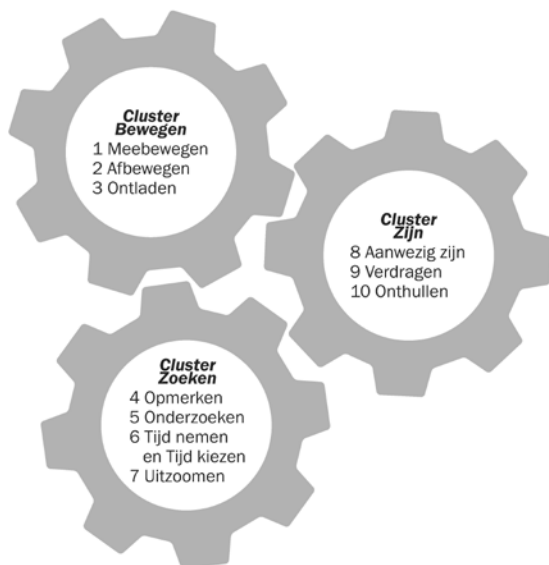
De afgelopen paar jaar ben ik in samenwerking met klanten en collega's de verschilmakers gaan zien, ontdekken en steeds meer gaan toepassen. Ik bekijk en voer gesprekken met een nieuw perspectief. Ik wens je mooie gesprekken toe.

Maart 2020, Oosterbeek

Afra Schipper

Leeswijzer

Dit boek beschrijft tien verschillmakers en de toepassing ervan die zijn gevonden in de beroepspraktijk van veertig geïnterviewde professionals. Het is een praktijktheorie die is gebaseerd op het systematisch onderzoeken van praktijkvoorbeelden, aangevuld met eigen ervaringen en zienswijzen.



Verschilmakers en de clusters

De tien verschillmakers zijn gebundeld in drie clusters: bewegen, zoeken en zijn.

‘Bewegen’, het eerste cluster, heeft drie verschillmakers, namelijk Meebewegen, Afbewegen en Ontladen. Respectievelijk zijn het bewegingen die je laten meegaan in een bepaalde richting, die je van richting doen veranderen en de druk ergens van afhaken. De verschillmakers in dit cluster zijn over het algemeen zichtbaar en hoorbaar in het gesprek.

In ‘zoeken’, het tweede cluster, wordt gezocht naar wat er opvalt in iemands verhaal en woorden. Het cluster bestaat uit de verschillmakers: Opmerken, Onderzoeken, Tijd nemen en Tijd kiezen en Uitzoomen. Deze verschillmakers houden

respectievelijk in het zoeken naar het opmerkelijke, iemands ideeën of motieven, het moment van iets inbrengen en jouw handelen en denken. Deze verschillmakers zijn niet altijd zichtbaar en hoorbaar voor de ander. Ze zijn wat subtieler en spelen zich vooral af in het hoofd van degene die deze verschillmakers inzet.

‘Zijn’, het laatste cluster, bevat de verschillmakers Aanwezig zijn, Verdragen en Onthullen. Hier ligt de focus vooral op dat wat jijzelf doet. Door fysiek en mentaal aanwezig te zijn in een gesprek, iets van jezelf te managen of juist te onthullen, dien je het gesprek en de ander. De verschillmakers in dit cluster gaan vooral over wie jij bent.

Verschilmakers inzetten

Elke verschillmaker wordt in een hoofdstuk beschreven. Na een korte oriëntatie op de verschillmaker, in de paragraaf ‘Verkennen’, wordt in de paragraaf ‘Herkennen via praktijkvoorbeelden’ op basis van voorbeelden uit de praktijk van uiteenlopende professionals uitgelegd hoe deze verschillmaker wordt ingezet. Ter verduidelijking is bij iedere verschillmaker een tv-fragment gekozen dat laat zien hoe je deze verschillmaker kunt herkennen en toepassen. Dit tv-fragment is via een QR-code te bekijken. De paragraaf ‘Oefenen’ nodigt je uit zelf te gaan experimenteren. In de paragraaf ‘Achtergronden’ vind je een theoretische onderbouwing van deze verschillmaker, gevolgd door de paragraaf *Toepassen*, voor aanwijzingen om deze Verschilmaker in te zetten.

Elk hoofdstuk linkt de verschillmaker aan de neurowetenschappen en een eigen ervaring. De neurowetenschappen hebben ons afgelopen decennia veel inzicht verschaft in de opbouw en werking van het brein. De opbouw en werking hebben invloed op ons handelen, ook in gesprekken. De kennis uit de neurowetenschappen kan helder maken waarom we doen wat we doen, waarom het lastig is iets niet te doen, wat we prettig en onprettig vinden. Door die kennis toe te passen in gesprekken, neemt de waarde van een gesprek toe. In elk hoofdstuk staat een voorbeeld van de wijze waarop ik een

verschilmaker in mijn werk heb ingezet. Het beschrijft hoe je binnen gesprekken altijd moet zoeken naar een passende interventie. Soms lukt dat wonderwel en soms ook even niet.

In de bijlage *Verschilmakers per interview* tref je per interview een korte samenvatting. Geordend in tien beroepsgroepen wordt iedere professional alfabetisch vermeld en daarnaast de verschilmakers die ze vooral inzetten in hun praktijkvoorbeeld. Het bleek dat ieder van de geïnterviewden zeker vijf verschilmakers bewust en onbewust inzet in het gesprek waarover ze spraken. Enkele gebruikten er zo'n acht of negen. Dat kan betekenen dat de overige verschilmakers minder relevant waren, gezien de context en interactie. Maar het kan ook zijn dat niet ieder persoon elke verschilmaker even makkelijk inzet en dat daarmee sommige verschilmakers blijven liggen.

In de bijlage *Oefenen met verschilmakers* staat bij elk tv-fragment vermeld welke verschilmakers daarin zijn te zien. De link tussen persoonlijkheid en de inzet van verschilmakers staat beschreven in de bijlage *Persoonlijke voorkeursstijl en verschilmakers*. De verschilmakers zijn gekoppeld aan een model dat persoonlijkheid omschrijft vanuit de gedachte dat je persoonlijke voorkeursstijl van invloed kan zijn op het gemak waarmee je bepaalde verschilmakers inzet. Uiteraard is persoonlijkheid niet de enige bepalende factor van het inzetten van verschilmakers. Ook beroepsmatig ontwikkel je bewust en onbewust verschilmakers. Door zicht te krijgen op het geheel neemt je handelingsrepertoire toe en hopelijk daarmee ook de effectiviteit van jouw gesprekken.

Dit boek levert je weinig op als je de verschilmakers beschouwt als een checklist die je te allen tijde moet langslopen en toepassen. Daarmee doe je het unieke en onvoorspelbare van ieder gesprek tekort. Eigenlijk zijn de verschilmakers te beschouwen als bouwstenen. Je kijkt, bouwt, gooit, stapelt en legt terzijde en begrijpt langzamerhand de oneindige mogelijkheden om prachtige constructies in gesprekken te maken.

Tijd nemen voor wat er komt

‘Weten dat je iets nog niet weet’ werd beschreven in hoofdstuk 5 ‘Onderzoeken’. Het volgende voorbeeld van Johannes toont de impact aan van het nemen van Tijd als je vermoedt dat de Tijd nemen iets zou kunnen opleveren.

Johannes, huisarts

Johannes heeft een praktijk in Amsterdam en vertelt over een patiënt die met stress gerelateerde klachten binnenkomt. Tijdens het gesprek Merkt hij emotionele uitschieters op (hoofdstuk 4) en geeft hij daarop zijn reactie. Hij slaat een pad in binnen het verhaal, toetst, gaat weer terug en slaat een ander pad in. Toetst opnieuw een (emotionele) reactie. ‘De valkuil kan natuurlijk wel zijn om dan meteen daar dieper op in te gaan. Ik probeer heel bewust op die momenten weer los te laten en te kijken wat er gebeurt. Want anders ga ik weer iets vragen waar iemand antwoord op geeft en dat wil ik niet. Ik wil gewoon kijken wat **er komt**’.

Op mijn vraag wat dat oplevert, zegt hij: ‘Dat het gaat waar het over moet gaan. Want ik weet niet waar het over moet gaan eigenlijk.’

Je zou dit kunnen beschouwen als een pleidooi voor stilte: de Tijd nemen voor wat er komt en juist niet de tijd voortdurend opvullen met vragen. Johannes geeft hier ruimte aan emergentie. Hanneke, de CliniClown, zegt hierover iets vergelijkbaars.

Hanneke, CliniClown

Hanneke vertelt dat ze (Hansje) op zoek is naar een spelingang. ‘Een spelingang komt ook op je af. Dus je kan er wel naar zoeken, maar soms moet je helemaal niet zoeken, want **het komt gewoon naar je toe**. Het punt is ook: als je naar je laat kijken, als je je daar open voor stelt en even niet in actie komt, is er ook tijd om iets naar je toe te laten komen. Als jij alles al zelf opvult, dan is er weinig ruimte. En dat is letterlijk soms zo.’

Er kunnen wel vijf spelingangen op Hanneke afkomen en dan maakt ze een keuze. ‘Dan kies je er een waarvan je op dat moment denkt dat het de beste is. Want daar ga je vol voor. Je moet niet gaan twijfelen, nee vol erin!’

Hanneke Neemt de tijd om iets op haar af te laten komen en dan Kiest ze en gaat er vol in. Tijd nemen en Tijd kiezen gaan hier hand in hand, zodat de spelingang ontstaat.

Niet altijd is de Tijd rijp voor het verhaal, het waarom, het besluit of wat er komt. Zo kan de relatie en het daarbij horende vertrouwen nog niet voldoende zijn om tot een volgende inhoudelijke stap te komen. De praktijkvoorbeelden van Chantal en Johannes beschrijven hoe zij de Tijd nemen om wederzijds vertrouwen op te bouwen.

Tijd nemen voor de relatie

Chantal, wijkverpleegkundige

De hulpbehoevendheid van een vrouwelijke cliënt neemt toe. Ze kan niet langer zelfstandig thuis wonen. Haar zoon woont nog bij haar en dat weerhoudt de cliënt ervan om haar hulpbehoevendheid te erkennen. Op de vraag wat het moment is waarop deze vrouw zich voor Chantal openstelde, zegt ze: 'Ja, dat is heel geleidelijk gegaan. Dat is natuurlijk een traject waar je als team met alle verzorgenden, heel hard mee bezig bent. Door deze vrouw eens een dagje te laten wennen op zo'n nieuwe locatie. Ook door naar het sociale aspect te kijken: wat kunnen we voor de zoon doen? Je probeert de vrouw gerust te stellen. Het gaat heel geleidelijk en niet van de ene op de andere dag. Je moet het **vertrouwen winnen** dat het goed gaat. Je moet eerst een veilige haven, voor in dit geval de zoon, creëren zodat je verder kunt met mevrouw.'

Uiteraard vindt vertrouwen winnen niet vanzelfsprekend in een enkel gesprek plaats. Zoals Chantal aangeeft is het veel vaker een geleidelijk proces. Het werken aan de relatie en het vertrouwen was in voorgaand voorbeeld noodzakelijk om vervolgstappen te maken in de woonsituatie van de cliënt.

Johannes geeft in het volgende voorbeeld het belang aan van Tijd voor de emotie.

Niet (zeker) weten Verdragen

Jan (oud-minister/ schrijver)

Op de vraag wat hij meer of minder is gaan doen als het gaat om gesprekken, zegt hij: 'Ik neem denk ik hoe langer hoe minder zekerheid als uitgangspunt. Als ik terugkijk op mijn leven denk ik dat ik als 20-jarige met veel meer zekerheid een gesprek inging dan nu. Ik heb vaak ervaren dat **ik niet altijd gelijk heb**. Er zijn meer aspecten aan een verhaal. Het is ook niet functioneel om zo zeker te zijn. (...) Daarnaast ervaar ik meer mildheid. Ik oordeel lang niet zo gauw meer als vroeger.'

Saskia Verdraagt een vergelijkbaar niet-weten.

Saskia (leerkracht middelbare school)

Saskia constateert tijdens een schooldag dat een leerling een poging tot zelfmoord heeft gedaan. Het protocol schrijft voor dat je op dat moment de zorgcoördinator inschakelt. Die haalt de leerling uit de klas en gaat ermee in gesprek. Tevens moeten de ouders naar school komen en onder toezicht van school een afspraak met de huisarts maken. De leerling is uit de les en zit in de kamer van de zorgcoördinator. Saskia is gevraagd daar aanwezig te zijn. Ook belt ze de ouders om naar school te komen. De moeder zegt dat haar zoon wel vaker van dit soort dingen heeft en dat je het niet altijd serieus moet nemen. Saskia dringt aan en benadrukt het protocol. De moeder geeft aan met haar man, die in het buitenland zit, te overleggen. 'De vader belt even later op en zegt dat hij begrijpt dat we bezorgd zijn, maar dat hun zoon het niet van een vreemde heeft. Hij geeft aan dat we hem, als ouder, moeten vertrouwen dat hij zijn zoon goed kent en dat hij weet dat het geen haast heeft. Ze gaan vrijdag met hem naar de huisarts. Ik ken het protocol onvoldoende goed en kan dus **geen antwoord geven op de vraag** of ik dat goed vind. Ik ben mij er wel terdege van bewust dat ik op dat moment niks kan en mag toezeggen. Dus ik zeg nog eens: "Ik vind toch wel dat uw vrouw naar school moet komen zodat we dat samen kunnen bespreken en dan kijken we vervolgens wel weer verder. Maar ik begrijp u goed als vader. Ik heb zelf ook kinderen en ik weet dat u uw kind als beste kent".'

Saskia kent het protocol onvoldoende goed om de vader van een antwoord te voorzien. Tegelijkertijd voelt ze dat de vader het niet eens is met de urgentie die zij aan de situatie geeft. Toch houdt ze ondanks de onbekendheid met deze situatie, het niet-weten, vast aan haar koers. Wat het oplevert is dat ze de ouders aan tafel krijgt en het belang van het kind vooropstelt.

Naast het Verdragen van een niet (zeker) weten, word je als gespreksleider af en toe geconfronteerd met een verantwoordelijkheid die zwaar op de schouders kan drukken. Dikwijls is het niet te vermijden en vraagt het een Verdragen.

De verantwoordelijkheid voor consequenties Verdragen

Wilfred (brigadegeneraal)

In Afghanistan bereidt Wilfred een van zijn mannen voor op een hoog-risico-operatie. Het is het derde gesprek. In dat gesprek overhandigt de man de brief voor zijn vrouw aan Wilfred. De man vraagt een tegenprestatie, namelijk dat Wilfred die brief zelf overhandigt, mocht het zover komen dat hij overlijdt. Wilfred werkt al jaren met deze man, ze kennen elkaar goed waardoor het een logisch verzoek is.

Op de vraag wat het effect is van deze vraag op Wilfred zegt hij: 'Weet je wat lastig is, op dat moment realiseer je je dondersgoed dat als hij dood gaat, dat voor eeuwig is en **dat dit aan mij hangt**. Of ik daar schuldig aan ben of niet, dat kun je wel rationaliseren. (...) Toch is het niet zo simpel. Zeker ook omdat ik zijn vrouw en zijn kinderen ken, kan ik me wel voorstellen waarom hij dit aan mij vraagt.'

Wilfred aanvaardt op dat moment de verantwoordelijkheid die hij draagt voor het leven van deze man. Hij deelt dat gevoel niet met de man, maar Verdraagt het en schenkt daarmee vertrouwen. Daardoor is het voor de man mogelijk met een gerust hart, als het gaat om zijn vrouw, aan de hoog-risico-operatie deel te nemen.

Fred (oud-staatssecretaris)

Fred voerde een gesprek met de moeder van Nicky Verstappen. Op de vraag of hij in het gesprek obstakels of belemmeringen heeft ervaren, zegt hij: ‘Nou ja, de begeleiding. De man op de achtergrond (Peter R. De Vries) vond ik wel ingewikkeld. Want ik weet hoe hij in elkaar zit. Als ik een keer niet lever dan legt hij me op het hakblok. Hij heeft natuurlijk een eigen uitzending dus je voelt altijd die druk. Dat is goed, daar is niets mis mee, want dat is ook zijn taak in de samenleving, maar die voel je wel. Peter R. De Vries heeft naar mijn oordeel absoluut goed en belangrijk werk gedaan. Hij is haar steun en toeverlaat. Dat heeft ze onlangs ook gezegd op de persconferentie. Dat zorgt voor gezonde motivatie, laat ik het zo zeggen, maar ook wel scherpte. Maar goed, je moet soms ook dingen gewoon doen en dan denken, dan **loop ik** maar **politieke risico's** of dan loop ik maar mediarisico. Ik ga er wel voor. Soms zit het leven zo in elkaar. Als de onderwerpen belangrijk genoeg zijn dan ga je gewoon.’

Naast het Verdragen van de mogelijke consequenties, zoals bij Fred, is er af en toe ook ergernis te Verdragen. Over de situatie, de ander en het effect dat het op jou heeft.

Ergernis Verdragen

Richard (advocaat)

Richard verdedigt een dame die in haar woning seksueel is misbruikt. De aanloop naar dit moment vertoonde al enkele hobbels en dat zet zich door in de rechtbank. Richard vertelt: ‘Je komt binnen, dan heb je twee tafeltjes en hier zit de rechtbank met de officier. Hier is de plek voor de verdediging en de verdachte en dit is normaal gesproken onze plek. Dus ik ga daarheen. De bode stuurt mijn cliënt terug. “Nee, u moet naar de tribune.” “Nou”, zegt ze, “dat dacht ik niet, ik ga naast meneer Korver zitten.” “Nee, mevrouw, u moet naar de tribune.” “Nou nee, ik ga naast mijn advocaat zitten.” “Oh, is dat uw advocaat?” “Ja.” En dat gebeurt tot drie keer toe. Dat is al vervelend. Er staat water bij de verdediging, wij hebben niks. De rechter komt binnen en wij gaan allemaal staan.’

9.3 Oefenen met Verdragen

Verdragen kun je leren. Je kunt het leren omdat er in ieders leven momenten van Verdragen bestaan. In onze opvoeding leren we onszelf niet alles toe te eigenen, te wachten op de beloning en oneerlijkheid soms te laten voor wat het is. Hoewel het niet eenvoudig is, lukt het vaak wel. In gesprekken is het niet veel anders. Hieronder een drietal oefeningen om te onderzoeken wat je goed en minder goed Verdraagt en hoe je je verder kunt bekwamen in het Verdragen. De oefeningen beogen telkens een ander effect:

- een inkijkje in wat je goed en minder goed kunt Verdragen (oefening 1);
- onder ogen zien wat je kunt toelaten om beter te Verdragen (oefening 2);
- hoe je jezelf kunt sturen richting Verdragen (oefening 3).

Oefening 1: Verdragen op een goede en op een slechte dag

Kijk nog eens naar de thema's van Verdragen. Welk thema gaat je goed af, op een goede dag? En welk thema kost je moeite?

- Niet (zeker) weten.
- Verantwoordelijkheid voor de consequenties.
- Irritatie/ergernis.
- Angst/zorg.
- Afhankelijkheid.
- Intensiteit of verdriet.
- Machteloosheid.
- Tijdsdruk.
- Ambivalentie.

Observeer jezelf gedurende een week. Wat zie je jezelf doen waaruit blijkt dat het goed lukt en wat doe je als het niet lukt? Kijk eens of dit tot een ander idee leidt.

Voorbeeld van Verdragen

Verplaats jezelf in Esther. Kun je je voorstellen dat ze Ismail's ongemak en de opmerkingen die hij over haar gezichtsuitdrukking maakt, Verdraagt? Op welke manier Verdraagt ze haar ergernis over de opmerking of de intensiteit van de emoties van Ismail?

In ditzelfde voorbeeld zijn ook de volgende verschillmakers te zien: Afbewegen (hoofdstuk 2), Ontladen (hoofdstuk 3), Opmerken (hoofdstuk 4), Onderzoeken (hoofdstuk 5), Tijd nemen en Tijd kiezen (hoofdstuk 6) en Aanwezig zijn (hoofdstuk 9).

Het hele fragment is te zien van 0 tot 2:40 min.



Uit eigen ervaring

Aan de tafel zitten negen man: zes medewerkers van de organisatie en drie externen onder wie ikzelf; van twee leveranciers. Het is een oriënterend gesprek over een opdracht waaraan we als externen, in samenwerking, een bijdrage kunnen leveren. De precieze vraag en de in te vullen behoefte vragen nog onderzoek van iedereen. Ik stel aan de interne medewerkers vragen over de context, betrokkenen, het werk en bevrage ook de externe partij op zijn ervaring, gedachten en mogelijke bijdrage. Op de achtergrond speelt echter ook de vraag of we als externen in samenwerking de vraag gaan oppakken of dat een van ons dat ook alleen kan. Ik zie dat de andere externe partij ruimte inneemt en zijn diensten aanprijst. Gaandeweg voel ik meer spanning bij mezelf ontstaan en de neiging in het gesprek mijn 'diensten' te verkopen. Ik besluit me niet te laten verleiden tot concurrentie, maar mijn aandacht te richten op de vraag en scenario's met de klant uitdenken. Dat is waarvoor ik wil staan. Ik Verdraag mijn irritatie over het gesprek, ik Verdraag mijn zorg dat ik mogelijk de opdracht niet krijg en vertrouw erop dat ik de klant nu vooral ondersteun in het verhelderen van de vraag en het uitdenken van de mogelijke vervolgstappen. Achteraf heb ik de klant gebeld en mijn ongemak gedeeld. Het blijkt dat mijn 'stille' afwegingen opgemerkt zijn en gewaardeerd worden.



Over de auteur

Afra Schipper werkt meer dan twintig jaar in verschillende rollen aan de thema's leren, veranderen en organiseren: als leeradviseur, (team)coach, manager, procesbegeleider en trainer. Ze werkte voorheen bij Essity, Suez en EMC Performance. Sinds 2012 is zij zelfstandig en onafhankelijk adviseur in een netwerk van collega-professionals.

De afgelopen jaren verdiepte Afra zich in onderwerpen op het vlak van (persoonlijk) leiderschap, groepsdynamica, (team) coaching en verandermanagement. Ze volgde opleidingen over het vormgeven aan veranderingen (bij het IOD en het instituut voor Interventiekunde), coachen (bij NOAM en Teamchange) en persoonlijke en leiderschapsontwikkeling (bij Insights Benelux en TA Academie).

Als procesbegeleider ontwerpt en begeleidt ze professionaliserings- en leiderschapsprogramma's bij onder andere ASML, Belastingdienst, EY, Holland & Barrett en NewSkool. In de rol van (project)manager was ze verantwoordelijk voor het opzetten van Academies en Talentontwikkeling bij o.a. Alliander en TenneT. Als adviseur en trainer begeleidt ze individuen en teams bij verandering, waaronder Achmea, i3D en ING. Ze coacht (directie)teams en individuen in verandering, waaronder bij CNV Vakmensen, UNStudio en PWC. Dat doet ze met een scherp oog voor het geheel, een goed oor voor hoe individuen daarbinnen bewegen en een groot hart voor het unieke van ieder individu.

Afra is opgeleid in procesbegeleiding, StiR Erkend Teamcoach (najaar 2020) en geaccrediteerd Insights practitioner. Zij schreef diverse blogs over coachen, leiderschap, talent- en organisatieontwikkeling. Ze is verbonden aan EMC Performance en zet zich als ontwerper en trainer in voor Libre Foundation. 'Een professioneel opleidingsinstituut met een duidelijke bijdrage aan een betere wereld.'

Meer informatie: www.verschilmakersingesprek.nl met achtergronden over het boek, blogs en haar aanbod.
Contact: info@verschilmakersingesprek.nl

Als je een groot deel van je tijd gesprekken voert in je werk, dan kun je juist daar verschil maken. Door beter te zien wat er gebeurt, welke mogelijkheden er voor je liggen, neemt de gerichtheid van hetgeen je doet en ook laat toe. De Verschilmakers zijn te beschouwen als praktische bouwstenen. Je kijkt, stapelt, legt terzijde en begrijpt hoe je in gesprekken het verschil kunt maken.

Aan 40 professionals is in een interview gevraagd naar de verschillmakers in hun 'beste' verandergesprek. In elk hoofdstuk kan de lezer, na uitleg en achtergrondinformatie over de tien Verschilmakers, oefenen met het herkennen van Verschilmakers door te kijken naar geselecteerde tv-fragmenten (via een QR code). Gesprekken krijgen een nieuw perspectief.

Voor leiders van de hedendaagse generatie zijn 'zachte vaardigheden' belangrijk, veel meer dan vroeger. (...) Daarin kunnen de verschillmakers in dit boek nu juist het verschil maken.
Freek Peters, Hoogleraar Contextueel Leiderschap, Tilburg University

Wat gisteren normaal was, is vandaag al weer veranderd. (...) In de snelheid van het gesprek kunnen we met de verschillmakers in het moment handelen.
Ria van Dinteren, Organisatie- & onderwijskundige

Afra Schipper is procesbegeleider en (team) coach. Haar expertisegebieden zijn leiderschap, communicatie en persoonlijke effectiviteit. Met een scherp oog en oor en een waarderend hart brengt ze anderen in beweging.



373 pag., hardcover, leeslint
€ 28,50

www.stilino.nl

www.verschilmakersingesprek.nl

