

## **Een prettig gesprek**

**Als manager motiveer je, inspireer je en communiceer je. Communicatie met medewerkers vormt een zeer essentieel onderdeel van je werk. Veel voorkomende problemen met medewerkers kunnen vermeden worden door een goede en effectieve communicatie. Je kunt als manager helaas nooit stellen dat je er bent. Communicatie kan immers altijd beter en is voor ieder mens een continu leerproces.**

Iedere manager heeft dagelijks te maken met communicatie. Ook al spreek je geen woord. Communicatie is in principe al je gedrag, verbaal gezegd met woorden of non-verbaal geuit via lichaamstaal. Als je in aanwezigheid bent van andere mensen, klanten of medewerkers, dan communiceer je. Of je het nu wilt of niet. Of je nu praat of niet. Of je er nu bewust van bent of niet.

Communicatie is in principe altijd aanwezig. Op praktisch concreet niveau voer je regelmatig gesprekken met medewerkers. Introduceer je wellicht een nieuwe strategie. Spreek je, tussen je werkzaamheden door, medewerkers aan. Leid je geregeld een teamoverleg of sus je wellicht op een dag een heersend conflict tussen medewerkers. Communicatie is dus meeromvattend dan praten alleen.

### **Meerdere niveaus**

De kern van communicatie is dat je een boodschap uitzendt. Zo'n boodschap speelt zich af op inhoudsniveau en betrekkingniveau. Het inhoudsniveau betreft het 'wat' van de boodschap, de letterlijke inhoud. Het betrekkingniveau betreft het 'hoe' van de boodschap en meer het relationele aspect. Veel communicatieproblemen spelen zich af op het betrekkingniveau. Dit niveau zegt immers iets over de relatie tussen twee personen. De manier waarop je iets communiceert aan medewerkers zal dan ook van meer doorslaggevend belang zijn dan wat je communiceert. Geboren communicators kunnen vaak de meest vervelende en nare boodschappen communiceren aan mensen zonder veel weerstand of wrijving te ondervinden. De sleutel tot succes zit hem dan ook veel meer in het nadenken over hoe je communiceert en hoe je het brengt, dan wat je communiceert. Hetgeen trouwens niet wil zeggen dat de inhoud van een boodschap niet belangrijk is.

### **Lichaamstaal onthult**

Een ander aspect dat meespeelt, zijn de effecten van non-verbale communicatie. Het is onmogelijk om geen non-verbale communicatie uit te zenden. Lichaamstaal spreekt vaak meer dan duizend woorden kunnen zeggen. Het uitzenden van non-verbale communicatie gebeurt meestal onbewust en spreekt meestal de meest eerlijke taal. Uit diverse onderzoeken blijkt dat de menselijke lichaamstaal, veel

meer dan woorden, de waarheid spreekt. Wellicht heb je als manager wel eens meegemaakt dat je in een situatie het gevoel had dat er iets niet klopte. Het is bijna voor negenennegentig procent zeker dat het aanschouwen van de non-verbale houding je dan in dat soort momenten het juiste antwoord geeft. Let dus eens bewust op de non-verbale houding van medewerkers. Een medewerker die bijvoorbeeld tijdens een functioneringsgesprek aangeeft dat hij zijn werk goed aankan maar non-verbaal zit te friemelen met zijn vingers zendt een incongruente boodschap uit. Soms worden incongruente boodschappen uitgezonden omdat iemand probeert een bepaald gevoel te verbergen. Of omdat iemand het gewoonweg niet durft te uiten. Waar het om gaat is dat je als manager constateert dat er meer aan de hand is en dit gezamenlijk met de medewerker op een open en positieve manier onderzoekt. Soms zend je misschien als manager zelf non-verbaal een boodschap uit waar je geen erg in hebt. Een medewerker kan daar dan een interpretatie aan geven die je wellicht zelf totaal niet in de gaten hebt. Omdat communicatie, bewust of onbewust altijd en overal aanwezig is veroorzaakt het ook zo veel misverstanden. Ook kan gesteld worden dat aan de meeste problemen die ontstaan tussen mensen er vaak sprake is van een onderliggend communicatieconflict of een onjuiste manier van communiceren. Communicatie is dus een veelomvattend en ingewikkeld proces.

### **Referentiekader fundamenteel**

Een van de fundamentele basis ingrediënten voor het effectief kunnen communiceren met medewerkers is het begrijpen van het referentiekadermodel. Een referentiekader ook wel denkraam genoemd is als het ware de bril waarmee je naar de wereld kijkt en waarop je gedachten, gevoelens en handelingen onbewust of bewust baseert. Een persoonlijk referentiekader omvat bijvoorbeeld bepaalde opgedane overtuigingen, normen en waarden, vooroordelen, behoeften, generalisaties etc. Een menselijk referentiekader wordt vooral gevormd door de persoonlijke achtergrond en opgedane ervaringen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan opvoeding, scholing, sociaal leven, werkomgeving, maatschappelijke omgeving etc. Het referentiekader omvat dus het kader voor de manier waarop je betekenis geeft aan een situatie of bijvoorbeeld aan de dingen die gezegd worden of de signalen die iemand non-verbaal uitzendt. Iedere medewerker draagt dus zijn eigen unieke bril en kijkt op een eigen unieke manier naar de wereld. Dit verduidelijkt ook waarom communicatie soms zo lastig kan zijn en waarom de boodschap misschien niet altijd overkomt zoals je als manager wellicht zou willen. Of waarom je een reactie van een medewerker zelf bijvoorbeeld verkeerd begrijpt of interpreteert.

Zo heb je als manager ook te maken met je eigen referentiekader. Het effectief kunnen communiceren met medewerkers, de interpersoonlijke communicatie, begint met een effectieve intrapersoonlijke communicatie; de communicatie met

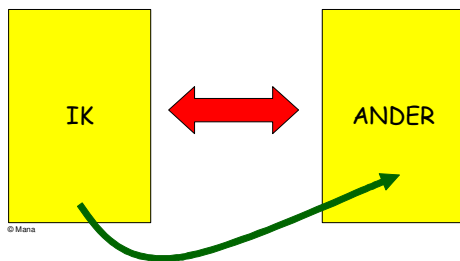
jezelf en de vragen die je als manager aan jezelf stelt. Onderzoek regelmatig je eigen persoonlijke referentiekader en stel jezelf bijvoorbeeld eens de volgende vragen; hoe kijk je tegen de wereld aan? Hoe kijk je tegen medewerkers die je aanstuurt aan? Welke overtuigingen heb je? Welke vooroordelen draag je met je mee? Waar komen ze vandaan? En hoe beïnvloeden ze je werk en je communicatie met medewerkers? Je eigen gedrag?

### **Communicatie valkuilen**

Een zeer lastig en voorkomend probleem in de dagelijkse communicatiepraktijk van managers is het zogenaamde fenomeen van self-fulfilling prophecy. Self-fulfilling prophecy is meestal een negatieve overtuiging of voorspelling die uiteindelijk zichzelf waarmaakt. De manier waarop je bijvoorbeeld tegen een medewerker aankijkt, je overtuigingen bepalen helaas vaak indirect hoe je hem behandelt en hoe hij uiteindelijk handelt. Stel dat je uitgaat van een zeer motiverend mensbeeld en bijvoorbeeld de overtuiging draagt dat een medewerker zich ten volle in wil zetten. Dan zul je dit onbewust ook overdragen in je communicatie en zal het de medewerker een positief vertrouwen geven. Stel dat je er vanuit gaat dat het toch nooit wat met Klaas zal worden dan zul je die boodschap onbewust ook overdragen en zal je medewerker zich hier onbewust ook naar gaan gedragen. En zo wordt je beeld bevestigd en ontstaat in het ergste geval een negatieve communicatiespiraal en een continue bevestiging van je eigen innerlijke overtuigingen in de buitenwereld. Self-fulfilling prophecy is een ernstige en veel voorkomende communicatieve valkuil die je kunt voorkomen door continue je eigen referentiekader te onderzoeken. Dat is waar de basis voor zuivere en effectieve communicatie begint.

Een veel voorkomend praktisch communicatieprobleem is dat je probeert een ander te overtuigen van jouw referentiekader. Jij ziet het 'zus' en de medewerker ziet het 'zo' en je blijft met elkaar in een cirkel praten. Je komt dan als het ware terecht in de dikke rode vechtpijl van het referentiekader model (zie figuur). Realiseer je dat jouw referentiekader niet het referentiekader is van je medewerker. Het is onmogelijk om te willen dat een ander het op precies dezelfde manier gaat zien en jouw bril overneemt. Je kunt communicatief gezien een 'win-win' situatie creëren door je te verdiepen in het kader van je medewerker. Je komt dan als het ware terecht in de dunne groene pijl van het model. Stel vooral vragen en probeer te achterhalen wat jouw boodschap doet met de ander of hoe hij er zelf tegen aankijkt. Toon respect en begrip. Vanuit zo'n sfeer kun je veel gemakkelijker met elkaar komen tot een oplossing en je medewerker zal er uiteindelijk een veel beter en positief gevoel bij hebben.

Als je een medewerker wilt aanspreken en een bepaalde boodschap wilt overdragen over bijvoorbeeld zijn functioneren probeer dit dan zo direct mogelijk te doen. Geef feedback op concreet gedrag en niet op de persoon. Uit jezelf tactisch en respectvol. Praat vanuit jezelf, in de ik vorm. Geef aan hoe het gedrag van de medewerker op jou overkomt en wat het met jou doet. Ga niet lopen 'jij' en 'jouwen', Houd het bij jezelf. Houd je bij de feiten en communiceer deze objectief. Formuleer je inhoud positief en straal vertrouwen en kracht uit. Verdiep je ten slotte in het referentiekader van je medewerker. Heb respect voor zijn visie ook al is die anders dan de jouwe. Stel vooral vragen zodat je het denkraam van de medewerker kunt begrijpen. Hoe beter jij het referentiekader van de medewerker begrijpt hoe beter je er met elkaar uit zult komen.



*Tekst; Nathalie van Spall*

*Nathalie van Spall is werkzaam als consultant en coach bij MANA Advies Training & Coaching. MANA begeleidt mensen, teams en bedrijven bij groei- en veranderingsprocessen. Info; [www.mana.nl](http://www.mana.nl), [nvanspall@mana.nl](mailto:nvanspall@mana.nl), 076-5339108.*