

Auteur Marjan Engelen

Fotograaf Mascha Weijers © Mascha Weijers

Infographic Carien Franken

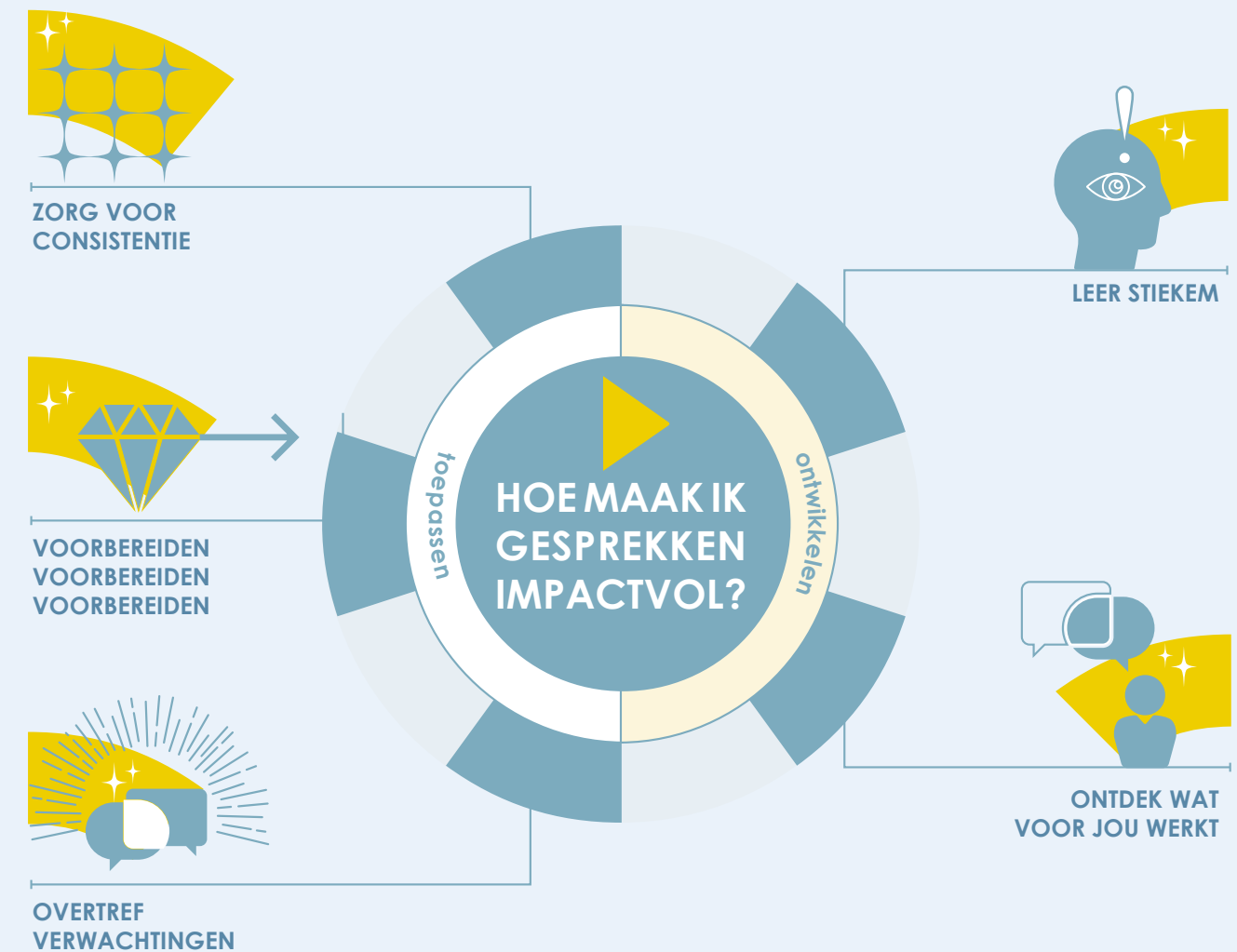
Kwaliteit van gesprekken

Mascha Weijers heeft een missie: “Ik wil ertoe bijdragen dat de kwaliteit van gesprekken in organisaties verbetert zodat mensen soepeler en met meer plezier en gemak kunnen samenwerken.” Samen met haar netwerkpartners van Rechtdoorzee ontwikkelde ze een simpele maar effectieve aanpak waarmee mensen geholpen worden om dát te zeggen wat zij nodig vinden dat er gezegd moet worden. Dat kan van alles zijn: een goed idee, een zorg, een puntje van aandacht. Weijers: “Er is zoveel wat mensen weerhoudt, terwijl de impact van een goed gesprek groot kan zijn. Van een slecht gesprek trouwens ook.”

Dankzij haar achtergrond en ervaring als interne communicatie- en organisatieadviseur, weet zij goede gesprekken als strategisch en effectief instrument in te zetten. Dat deed ze onder meer bij de Universiteit Twente, VUmc, gemeente Zaanstad en zorgorganisatie Dichterbij. Vanwaar deze missie? Weijers: “We weten al jaren uit trendonderzoeken dat persoonlijke gesprekken super impactvol zijn. Maar we weten vaak niet hoe we daarop kunnen sturen. Dat kom ik tegen in mijn werk als communicatieadviseur. Ik verdiepte me in de theorie, experimenteerde met allerlei soorten interventies, voerde zelf gesprekken van allerlei aard, van socratische gesprekken tot world café’s en klantarena’s. Ik studeer en lees me suf want ik wilde een methode uitvinden die ook wetenschappelijk onderbouwd én bewezen effectief is. Ik heb

er steeds meer mijn werk van gemaakt om mensen te helpen in het voeren van gesprekken en om dat in de organisatie als strategisch instrument in te zetten.”

Is dit een taak van communicatieadviseurs? Weijers: “Voor mij is het gesprek een van de meest vanzelfsprekende instrumenten die we hebben. Ik zie de communicatie-afdeling als dé aanjager voor het gespreksklimaat in de organisatie. De toon en manier waarop intern wordt gecommuniceerd heeft enorme invloed. Geloven mensen wat ze horen, voelen ze zich vrij om te reageren, durven ze feedback te geven aan leidinggevenden en elkaar? Allemaal aspecten die je met je communicatie-aanpak kunt beïnvloeden. Voor mij begint elke communicatiestrategie met de vraag: wie moet met wie in gesprek?”



Maar hoe dan? Weijers deelt een aantal praktische tips.

#1

Tip 1: Leer stiekem

“Van observeren kun je leren. De hele dag door worden om je heen gesprekken gevoerd. In de trein, op school, bij de dokter. Allemaal gratis leerervaringen. Let goed op wat er gebeurt in gesprekken en analyseer wat er (mis)lukt: waarom dacht je al dat het mis zou gaan? Waarom verraste dit antwoord je? Deze zomer ben ik een week in een bar gaan werken om ondertussen bewust te oefenen met open vragen stellen en heel veel observeren.”

#2

Tip 2: Ontdek wat voor jou werkt

“Er zijn talloze boeken met werkvormen. De kunst is om ervoor te gaan zorgen dat die vormen jou als een jas gaan passen én vooral dat je ze doelgericht uit je achterzak kunt halen. Zo neem ik zelf deel aan socratische gesprekken. Ik doe dat om scherp te blijven. Als gespreksleider ervaar ik wel eens ongemak als ik een basale (‘domme’) vraag stel, maar als deelnemer aan een socratisch gesprek zie ik hoe verrijkend en verdiepend zo'n vraag kan werken en ik vind de gespreksleider dan helemaal niet dom. Eerder moedig. Ik leer kortom, over mijn eigen ongemak heen te stappen.”

#3

Tip 3: Creëer perfecte ervaringen

“We kennen ze allemaal: dialoogsessies waarin niemand echt wat zegt, waarin leidinggevend in de verdediging schieten of waaraan – ondanks beloften – geen opvolging wordt gegeven. Dat het zo niet moet, is duidelijk. Maar dat is geen enkele reden om de interactie dan maar helemaal te mijden. Niet zelden snoeren we elkaar de mond, omdat we ‘geen Poolse landdag’ willen. Maar het kan ook anders en effectiever: organiseer goed georganiseerde bijeenkomsten waarin spreekbeurten helder verdeeld zijn en je samen naar een beslissing toewerkt. Opdrachtgevers met koudwatervrees kun je zo maximaal comfort bieden en het vertrouwen dat het gesprek ook het juiste gesprek wordt.”

#4

Tip 4: Voorbereiden, voorbereiden, voorbereiden

“Door voorbereiding op het proces creëer je ontspanning op de inhoud. Geregeld hoor ik: ‘Voorbereiden? Nèh...Ik ga het gesprek gewoon heel open in.’ En op het eerste gehoor klinkt dat prima, want ‘open’ is altijd goed, toch? Maar wat mensen vaak lijken te bedoelen is: ‘Ik ga het gesprek onvoorbereid in, ik zie wel hoe het loopt.’ Kan natuurlijk. Maar realiseer je dat je er dan

impliciet voor kiest om tijdens het gesprek nog te bedenken wat je wilt zeggen, hoe je dat gaat formuleren, hoe je opent en wanneer het gesprek klaar is. Je bent dan, kortom, tijdens het praten nogal met jezelf bezig. Dan is het best moeilijk om tegelijk open te staan voor de ander. Dan mis je impact.”

#5

Tip 5: Zorg voor consistentie

“Heb je een duidelijk doel of waarde vastgesteld, handel daar dan ook naar tot in alle details, van de aanloop tot en met de opvolging. Ik begeleidde de gemeente Zaanstad in gesprekken met een buurt. Een belangrijk doel was om meer verbinding te maken. Toen hebben we ervoor gezorgd dat elke stap in het proces verbindend was. Dus de mensen zijn persoonlijk uitgenodigd. Buren gingen huis aan huis de mensen langs en lieten persoonlijk een kaartje achter. Bijeenkomsten waren niet op het stadhuis, maar in de wijk en de hapjes kwamen van een restaurant uit de straat. Alles rondom een proces van dialoog is van waarde voor het geheel. Ja, dat is hard werken, maar je wilt toch ook dat alles klopt?”

Meer weten?

Lees: ‘Moments of impact’ van Chris Ertel en Lisa Kay Solomon en ‘Good Talk’ van Daniel Stillman. Deze boeken nemen je stapsgewijs bij de hand in het hoe. En kijk op de website van Rechtdoorzee. Daar vind je nog meer werkvormen en tips van Mascha Weijers en haar collega’s.



Mascha Weijers