

HR Rendement

Dit artikel wordt u aangeboden door HR Rendement

HR Rendement is hét nieuws- en adviesmagazine voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid.

HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

HR Rendement biedt u:

- veel signalerend nieuws over veranderende wet- en regelgeving;
- beknopte artikelen met veel tips die de lezer direct in de dagelijkse praktijk kan gebruiken;
- elke keer een gedegen vergelijkend warenonderzoek onder HR-dienstverleners;
- wekelijkse e-mailservice met het allerlaatste HR-nieuws;
- een aanvulling op de inhoud van elke uitgave met praktische, online tools.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op www.rendement.nl/hrblad

Communiceren over (dis)functioneren

Het aanspreken van een werknemer op zijn functioneren is lastig. Ten eerste is het niet leuk als u tegen iemand moet zeggen dat hij niet op de gewenste manier werkt of zich niet prettig gedraagt. Ten tweede is de kans groot dat de werknemer zich niet in uw feedback herkent en weerstand vertoont. Een goed gesprek over het functioneren is dan heel moeilijk. Wat kunt u doen om de communicatie in dit soort situaties te verbeteren?

Wooropgesteld: de ene werknemer is de andere niet. Iedereen reageert anders als hij kritiek krijgt. Dat heeft alles te maken met het gegeven dat ieder mens de wereld op een andere manier ervaart. Dat wordt ook wel iemands 'dieptestructuur' genoemd. Mensen zien, voelen, horen, ruiken en proeven en op die manier vormt ieder individu een eigen beeld over een situatie. Als de één het lekker weer vindt omdat het eindelijk droog is en buiten sporten mogelijk is, vindt de ander het misschien wat fris-

jes omdat die persoon voelt dat een jas nodig is. En waar de promotie van een bepaalde collega voor sommige werknemers heel vanzelfsprekend is, daar vinden andere collega's het wellicht volstrekt ondenkbaar en onrechtvaardig.

Weerstand

Als u waarneemt dat een werknemer niet naar volle tevredenheid functioneert, kan de werknemer daar een heel andere beleving van hebben. Zegt u dat er dingen

moeten veranderen, dan kunt u rekenen op weerstand. Daarbij maakt het vaak uit waarover u ontevreden bent.

Als het gaat het over de feitelijke manier waarop iemand zijn taken uitvoert, is het meestal makkelijker om daar iets over te zeggen of te vragen dan wanneer het gaat om gedrag. Een opmerking over hoe iemand een taak uitvoert, wordt opgevat als kritiek op hoe hij iets doet en niet op wie hij is. Dat is makkelijker te accepteren.

Acceptatie

Het is voor een werknemer veel moeilijker te accepteren dat hij bijvoorbeeld als onvriendelijk of dominant wordt ervaren, want daarmee wordt iets gezegd over zijn persoonlijkheid. Als een individu wordt aangesproken op zijn karakter, ervaart hij dat al snel als een oordeel over wie hij is. Hierin ligt een belangrijke tip verscholen: verwar nooit identiteit met gedrag. Zeg bijvoorbeeld niet: 'Je bent te afstandelijk omdat je nooit iets vraagt',

Op één lijn komen door taal en lichaamshouding aan te passen aan gesprekspartner

Wilt u dat een werknemer openstaat voor wat u vertelt, dan is het zinvol uw taal en lichaamshouding aan te passen aan uw gesprekspartner. Dat heet ook wel 'rapport maken'.

Spreektempo

Rapport maken doet u zo:

- Kopieer de lichaamshouding van uw gesprekspartner. Als uw gesprekspart-

ner bijvoorbeeld achterover leunt, leun dan zelf niet heel actief voorover, maar neem dezelfde houding aan.

- Pas uw spreektempo aan. Praat uw gesprekspartner langzaam of juist heel snel, dan neemt u deze snelheid van spreken over.
- Stem bij voorkeur ook uw woordkeus op de ander af. Het maakt in de regel uit of u een manager of een ongeschoolde

uitvoerend medewerker voor u heeft.

Pas uw taal aan aan de wereld waarin de werknemer zich begeeft.

Gemak

Als u rapport maakt, voelt uw werknemer zich meer op zijn gemak, begrijpt hij sneller wat u bedoelt en accepteert hij eerder uw boodschap. Ofwel: u wordt effectiever in uw gespreksvoering.

maar liever: 'Als je nooit belangstelling toont in je collega's, lijkt het of je niet betrokken wilt zijn.' Spreek de werknemer aan op hoe hij doet en niet op wie hij is. Bedenk u dus vooraf waarop u de werknemer precies wilt aanspreken.

Luisteren

Dat iedereen een eigen wereldbeeld heeft, betekent ook dat u met woorden, begrippen of hele zinnen iets anders kunt bedoelen dan wat een werknemer hoort of ervaart. Mensen horen vaak wat ze willen horen. Ze slaan niet automatisch acht op de bedoelingen – hoe positief ook – die een ander heeft met zijn communicatie. De luisteraar kleurt de boodschap zelf in. Goed luisteren is sowieso een aandachtspunt. Veel mensen zijn geneigd direct te reageren als een ander iets zegt. Zeker als dat een kritisch geluid is en zij het er niet mee eens zijn.

Als u merkt dat de werknemer niet openstaat voor uw verhaal, vraag hem dan expliciet om eerst te luisteren en dan pas te reageren. Vraag eventueel, hoe kinderachtig het ook lijkt, om samen te vatten wat u zojuist heeft gezegd. Dan weet u zeker wat de werknemer heeft gehoord.

Concreet

Zorg dat u zelf heel duidelijk en expliciet uitlegt wat u werkelijk wilt zeggen. Als u de werknemer zegt dat hij voortaan eerder op het werk moet zijn, is het verstandig om concreet te maken hoeveel eerder dat dan moet zijn. Want mogelijk bedoelt u een half uur eerder en denkt de werknemer aan een kwartiertje.

Als u wilt dat de werknemer zijn werkzaamheden met meer aandacht uitvoert, moet u uitleggen wat u daarmee bedoelt. Wilt u dat hij meer tijd besteedt aan een taak of gaat het erom dat hij zich niet steeds laat afleiden? En waardoor laat hij zich dan afleiden, door collega's die vragen stellen of door zijn mobiele telefoon?

Doorvragen

Andersom is het belangrijk om goed door te vragen naar wat de werknemer

Verbeterpunten werken beter dan verwijten

Verwijt de werknemer niet dat hij dingen fout doet. Breng opmerkingen over zijn functioneren niet als kritiek, maar als een kans om het beter te doen. Als de werknemer weerstand toont, kunt u vragen:

- of het ook in zijn belang is dat u op een goede manier samenwerkt (in principe kan hij daar geen nee op zeggen);
- wat de werknemer zou willen doen om te zorgen dat het op een andere manier beter of gemakkelijker gaat.

Formuleer de doelstelling altijd positief. Dus niet: 'Piet zal niet meer op zijn tele-

foon zitten onder werktijd.' Maar: 'Piet zal zijn aandacht voortaan bij zijn werkzaamheden houden.'

Ik-vorm

Deel feedback zo veel mogelijk vanuit de ik-vorm. Zo komt kritiek minder aanvallend over. Zeg dus niet: 'Jij doet altijd zo arrogant', maar wel: 'Ik heb het gevoel dat je mij steeds wilt corrigeren. Dat komt op mij arrogant over en daar heb ik last van.' Daarna kunt u vragen of de ander bereid is zijn manier van doen aan te passen.

zegt en bedoelt. In een opmerking als 'Er wordt nooit naar mij geluisterd', ontbreekt veel kostbare informatie. Vult dit niet zelf in, maar vraag ernaar. Wie luistert er nooit? Ook is het interessant om te vragen in welke situaties die persoon dan niet luistert en waar hij niet naar luistert. Gaat het om de ideeën van de werknemer over het werk, over klachten die de werknemer heeft of gaat het over een kletspraatje over het weekend? Door dit soort informatie te achterhalen, wordt veel meer duidelijk wat de beleving is van de werknemer. Dat kan heel relevant zijn om daadwerkelijk tot verbeteringen met hem te kunnen komen.

Herhalen

Om de werknemer het gevoel te geven dat hij gezien en gehoord wordt, is het nuttig om precies te herhalen wat hij zegt, daar eventueel een conclusie aan te verbinden en dan te vragen of het op die manier klopt. Gebruik zijn woorden. Ga niet parafaseren, maar echo zijn zinnen gewoon terug. Bijvoorbeeld: 'Dus je zegt dat je het werk wel leuk vindt en dat als je boos kijkt dat niet betekent dat je chagrijnig bent. Klopt dat?'

Vermijd een welles-nietesgesprek. Accepteer de beleving van de werknemer als een gegeven en spreek ook dat uit. Het is verstandig om begrip te tonen voor de beleving van de werknemer. Hoogstwaarschijnlijk doet hij er zijn best. Bedenk

daarbij dat het tonen van begrip nog niet betekent dat u de zienswijze van de werknemer erkent en als waarheid accepteert.

Communicatie

Tot slot helpt het als u bij uw eigen manier van communiceren uitgaat van de vooronderstelling dat de betekenis van uw communicatie blijkt uit de reactie die u krijgt. Als uw gesprekspartner u niet begrijpt of op een andere manier reageert dan u voor ogen had, moet u geen verwijten maken. Beter kunt u nagaan wat u kunt veranderen in uw manier van communiceren, zodat wat u zegt wel op de gewilde manier overkomt. Luistert u zelf wel zuiver naar wat de ander zegt of vult u stiekem ook een klein beetje in? Een kleine aanpassing in uw lichaamshouding, woordkeus of de context die u kiest, kan al wonderen verrichten.

Het mooie is dat u altijd zelf het initiatief kunt nemen om tot een betere communicatie te komen. U bent niet afhankelijk van wat uw gesprekspartner wel of niet snapt en hoe hij zich opstelt. Goed communiceren is een vaardigheid op zich. Neemt u er de tijd voor, wilt u zich inleven in de ander en handelt u vanuit een goede intentie, dan worden moeilijke gesprekken een stuk eenvoudiger.

Mr. Renate Kerkhof, MfN-register mediator bij BBKWmediation, tel. 06 414 705 16, e-mail: kerkhof@bbkwmediation.nl