

Waarom zijn effectieve gesprekstechnieken zo belangrijk?



Google eens op wat een manager of leidinggevende een goede of slechte leidinggevende maakt. Het woord dat verreweg het meest voorkomt in deze lijstjes is 'communicatie'. Communicatie kan het verschil maken tussen geïnspireerde, bevlogen medewerkers en gedemotiveerde werknemers die geen zin meer hebben om mee te denken met het wel en wee van uw organisatie.

Goede communicatie zorgt voor overzicht, richting, duidelijkheid en [feedback waar medewerkers ook daadwerkelijk iets mee kunnen](#). Slechte communicatie daarentegen zorgt voor een gebrek aan inzicht, uitleg, duidelijkheid en richting, wat weer kan zorgen voor wantrouwen, twijfel en onvrede. Slechte communicatie maakt ook al snel dat een manager als een slechte leidinggevende wordt ervaren.



Communicatie kan het verschil maken tussen een effectief en efficiënt functionerend team, en los zand, waarbij iedereen wel of niet zijn eigen ding doet.

Kosten en baten van communiceren

Communicatie kost tijd en energie, en dat geldt al helemaal voor goede communicatie. Als professional communiceert u continu. Het is dus eigenlijk vreemd om niet over de kosten en baten van communiceren na te denken.

Denk maar eens aan de verborgen kosten die er in de communicatie-uitingen zitten die u als (project)leider met medewerkers en uw eigen leidinggevende heeft. Zo denkt u over een project met een directe uitgave van € 800 waarschijnlijk goed na. Waarom is het echt nodig en wat levert het de organisatie op? Wat is de return on investment (ROI), en is het daarmee de € 800 waard?

Maar hoe zit dit met de [gesprekken die u over het project](#) voert? Leveren alle [vergaderingen en overleggen](#), plus de tijd die u besteedt aan uitleg en instructie, ook echt wat op? Stijgt de motivatie van medewerkers daadwerkelijk als u een motiverend (bedoeld) gesprek met ze heeft gevoerd?

Of heeft u vaak het gevoel dat er tijdens een vergadering uiteindelijk toch niet echt iets is besproken of besloten? Dat er tijdens een brainstorm te weinig bruikbare ideeën naar boven zijn gekomen? En dat het functioneren van een medewerker na de functionerings- en beoordelingscyclus alsnog niet verbetert? Gesprekken die niets opleveren, zijn als een investering die een miskoop blijkt te zijn: weggegooid geld.



Stel dat uw team uit acht medewerkers bestaat en u vergadert iedere dinsdag één uur. Dit kost dan dus één volledige werkdag. Levert deze tijd ook echt wat op in termen van productiviteit, [besluitvorming](#) en saamhorigheid?

Het is dan ook aan te raden om eens voor uzelf bij te houden wat de kosten van een gesprek met uw medewerkers nu eigenlijk zijn. Reken hierbij niet te moeilijk met gedetailleerde getallen achter de komma. Houd bijvoorbeeld € 75 per uur aan voor uw eigen tijd, € 100 per uur voor de tijd van uw eigen leidinggevende, externe medewerkers en consultants, en € 50 per uur voor uw medewerkers.

Vergadert u dan bijvoorbeeld één uur per week met een team van acht (uzelf, zes medewerkers en één externe), dan kost dit u minimaal € 75 + 6 x € 50 + € 100 = € 475. Dat geld moet dan met deze vergadering wel terugverdiend gaan worden.

In uw berekening moet u eigenlijk ook nog de voorbereidingstijd en de 'nazorg' meenemen. Denk aan zaken als:

- de tijd die nodig is om vergaderstukken te verzamelen;

- de tijd die nodig is om [de vergaderagenda op te stellen](#);
- de tijd die iedere deelnemer nodig heeft om zich goed in te lezen;
- de tijd die de notulist nodig heeft om achteraf de notulen te maken en rond te sturen.

Al deze variabelen maken dat de kosten van de vergadering uiteindelijk nog veel hoger uitvallen. Een dergelijke berekening van de kosten kunt u natuurlijk voor elk soort gesprek maken. Deze verborgen kosten in beeld brengen, zorgt vaak al voor een effectievere bijeenkomst. U weet immers precies wat de communicatie kost, en daar moeten de resultaten natuurlijk wel naar zijn.

Er zijn altijd verplichte nummertjes

Sommige gesprekken worden in veel organisaties als een tijdrovend 'moetje' gezien. Daarmee worden deze gesprekken vaak ook niet meer dan een verplichte administratieve afhandeling van wettelijke regels en HR-zaken.

Beter functioneren

Vaak krijgt een medewerker op basis van zijn beoordeling het volgende jaar een paar procent salaris erbij. Maar gaat hij die procenten ook daadwerkelijk beter functioneren? 'Beter' is hierbij natuurlijk lastig te kwantificeren, maar denk aan zaken als 'sneller en [efficiënter werken](#)', 'minder fouten maken' en 'klantvriendelijker handelen'.

Effectiviteit communicatie vaststellen

Als u écht effectieve gesprekken wilt voeren en met gesprekstechnieken aan de slag wilt, is een volgende stap proberen te bepalen hoe effectief het gevoerde gesprek nu was. Of beter gezegd: waarschijnlijk was, want het is vaak best lastig om de [effectiviteit van communicatie](#) hard te maken en vast te stellen.



Hoe kwantificeert u een genomen besluit? Is gestegen motivatie in cijfers uit te drukken? En wat kan een slechtnieuwsgesprek voor rendement opleveren?

Er zijn altijd drie aspecten die u voor uzelf kunt noteren na afloop van een gesprek:

- Wat is de 'energie' waarmee de deelnemers het gesprek verlaten?
- Welke harde besluiten zijn er genomen en welke stappen zijn er gezet?
- Zijn er onderwerpen of besluiten die we opnieuw hebben moeten bespreken?

Energie

Als de energie positief is op het moment dat de deelnemers het gesprek verlaten en ze het gesprek ook als nuttig hebben ervaren, kunt u dit optellen als +1% productiviteit. Hier zijn wat uitzonderingen op, zoals instructiegesprekken en feedbackgesprekken, maar als basisregel is het een goed hulpmiddel.

Laten we voor het voorbeeld standaardbedragen gebruiken, omdat dit makkelijker rekent. Als een medewerker € 50.000 euro aan loon per jaar ontvangt, mag u verwachten dat die medewerker productief is en dus ook voor minimaal € 50.000 meerwaarde biedt voor de organisatie. Na een positief gesprek rekent u dus met 1% stijging van de productiviteit, terwijl de kosten voor de medewerker gelijk blijven (behalve na een beoordelingsgesprek). Dat gesprek levert dan dus € 500 op.

Als de vergadering in het eerdergenoemde voorbeeld met het team van acht positief was, levert dit dus $6 \times € 500$ is € 3.000 op. U rekent u zelf als leidinggevende en de externe namelijk niet mee. Zijn de sfeer en de energie negatief, dan maakt u een zelfde berekening, alleen dan met -1% .

Harde besluiten

Zijn er harde besluiten genomen in het gesprek? Probeer dan te bepalen wie baat had bij een besluit, en of die persoon door had kunnen gaan met zijn werk als dit niet was besloten. Reken één bedrag per besluit per persoon die daar baat bij heeft gehad om verder te kunnen.



U kunt bijvoorbeeld als uitgangspunt nemen dat kleine besluiten € 50 waard zijn, grote besluiten € 500 en de echte 'showstoppers' € 5.000.

Deze manier van rekenen maakt vaak ook meteen duidelijk of het nu écht nodig was om voor dat ene punt of onderwerp een formeel gesprek te organiseren. Een uur vergaderen om tot een klein besluit voor één medewerker te komen, kost uiteindelijk geld (€ 50 winst voor het kleine besluit minus € 475 aan kosten voor de vergadering is $-€ 425$ euro).

Een besluit als dit kan zeer waarschijnlijk effectiever in informele gesprekken onderling en tussendoor gemaakt worden. U bewaart de dure tijd van de vergaderingen dan voor de besluiten die groter zijn en meer werknemers of andere belanghebbenden raken.



Voor alle formele gespreksvormen is een soortgelijke kwantificering te bedenken voor elk idee en iedere afspraak of uitleg.

Terugkerende onderwerpen

Het is ook verstandig om bij te houden of u een gesprek één of meerdere keren voert. Moet u bijvoorbeeld een medewerker meermaals dezelfde feedback geven? Komt eenzelfde punt vaker terug? Komen medewerkers of uw eigen leidinggevende opeens terug op besluiten of adviezen?

Als dit het geval is, mag u de eerdere gesprekken hierover alleen als kosten rekenen. De mogelijke baten die u eerder al had toegekend, zult u moeten schrappen en soms zelfs omdraaien. De kans dat medewerkers toch ontevreden waren na een gesprek, of het gesprek als zinloos en verloren tijd hebben ervaren, is in die gevallen namelijk heel groot.



Het eerder gevoerde gesprek heeft juist 1% productiviteit gekost in plaats van opgeleverd. En een toen genomen besluit heeft juist voor vertraging – en extra kosten – in plaats van versnelling van het werk gezorgd.

Allerlei soorten gesprekken

Als leidinggevende moet u allerlei soorten gesprekken kunnen voeren. Met het hoger management, vaak om uw eigen zienswijze te geven of om een investering of beslissing te verdedigen. Maar ook met uw teamleden, en die gesprekken kunnen allerlei vormen aannemen.

Een ondersteunend gesprek, een slechtnieuwsgesprek, maar het kan ook om motivatie of advisering gaan. Waarschijnlijk gaat u, terwijl u dit leest, al in uw hoofd de verschillende gesprekken af die u dagelijks, wekelijks en jaarlijks voert. Het een zal u waarschijnlijk makkelijker afgaan dan het ander.

Waar zou u Dennis Bergkamp plaatsen?

Elke soort gesprek dat u moet voeren, is en blijft communicatie. Er zijn een flink aantal basisregels die voor elk gesprek gelden, maar de belangrijkste elementen, knelpunten en specifieke aandachtspunten en accenten verschillen per gesprek.

Beter op ene positie dan andere

Vergelijk het met voetbal. Misschien bent u daarin – of in een andere teamsport – wel heel erg goed. Maar dan nog bent u op de ene positie waarschijnlijk beter dan op een andere positie. Dennis Bergkamp was op amateurniveau alsnog een goede verdediger geweest, maar uiteindelijk was het veel effectiever om hem in de spits op te stellen. Het is dus belangrijk om te weten wanneer welk soort gesprek ingezet moet worden en welke techniek daar dan aan ten grondslag ligt.

Misschien ziet u tegen sommige gesprekken vaak op en bent u daar zelfs wat nerveus voor, terwijl andere gesprekken u juist heel soepel afgaan. Dat komt omdat al die gesprekken vragen om een andere aanpak en insteek. U heeft bij al die verschillende soorten gesprekken ook steeds een net wat andere rol. De ene keer bent u procesbegeleider, dan weer instructeur, coach, adviseur of de bringer van slecht nieuws.

[Onze gesprekshandleidingen](#) behandelen de technieken voor de meest voorkomende formele gesprekken die u in een organisatie moet voeren. Veel van de regels kunt u – of moet u misschien zelfs – ook toepassen in de informele gesprekken die u in uw organisatie voert.



Het voeren van effectieve gesprekken kunt u trainen. Dat is belangrijk, want bij formele gesprekken bent u als leidinggevende primair verantwoordelijk voor de uitkomsten van deze gesprekken.

Dit verdiepingsartikel is geschreven door Wouter Fioole, trainer en spreker voor managers, teams en organisaties, en co-auteur van het boek 'Managementvaardigheden, van zelfkennis naar leiderschap', e-mail: wjfiioole@gmail.com

Dit is een artikel van de redactie van Management Rendement

Management Rendement is dé informatiebron voor professionals die leidinggeven aan mensen en projecten. Het vakblad geeft de lezer handvatten om projecten en processen in de organisatie te stroomlijnen en optimaliseren, en om de mensen die bij deze processen betrokken zijn – intern en extern – optimaal aan te sturen. Belangrijke onderdelen van Management Rendement zijn project- en procesmanagement, wijzigingen in relevante wet- en regelgeving, en concrete tips en adviezen voor het verbeteren van leiderschap én de effectiviteit, prestaties, vaardigheden en inzichten van teamleden.

De onafhankelijke en ervaren redactie van Management Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat de ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. Management Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad Management Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

www.rendementuitgeverij.nl