



Workshop
Lerende
Gesprekken





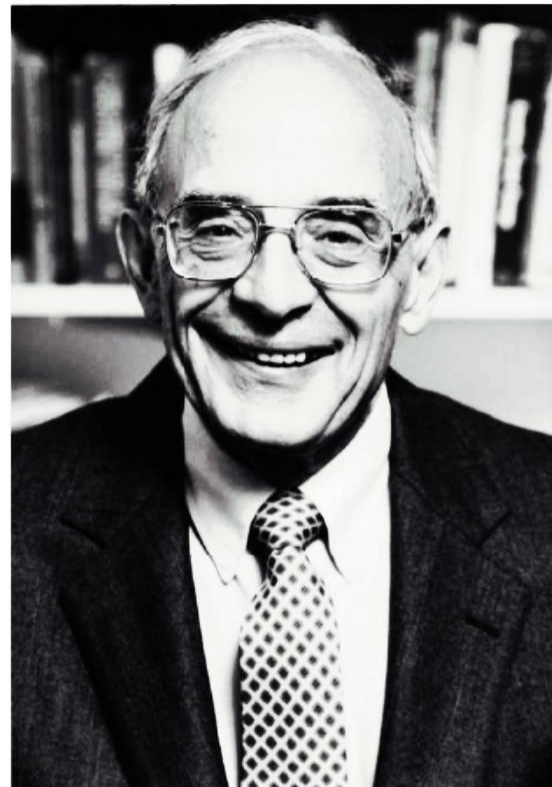
Chris Argyris

"Most people define learning too narrowly as mere 'problem-solving', so they focus on identifying and correcting errors in the **external** environment.

Solving problems is important.

But if learning is to persist, managers and employees must also look **inward**.

They need **to reflect critically on their own thoughts and behavior**, identify the ways they often inadvertently contribute to the organization's problems, **and then change how they act.**"



Chris Argyris
James Bryant Conant Professor
Harvard Business School

Programma

- 1 Casus “we moeten iets met flexibilisering”
- 2 Als we defensief zijn reflecteren we niet
- 3 Hoe doorbreken we dit?



De SCARF-meetlat

What's in it for them?



Dreiging

Op de rem trappen

Status
Certainty
Autonomy
Relatedness
Fairness

Beloning

Bereid om mee te doen

SCARF: de vijf sociale basisbehoeften van mensen



Status

De positie die je inneemt ten opzichte van anderen in de groep.



Certainty

Behoefte om te weten wat je kan verwachten, voorspelbaarheid.



Autonomy

Behoefte om invloed en controle te ervaren over jezelf en gebeurtenissen om je heen.



Relatedness

Behoefte om bij een groep te horen, verbondenheid en vertrouwdeheid te ervaren.



Fairness

De behoefte om eerlijk behandeld te worden. Geen sprake van voortrekken / vriendjespolitiek.

Welke impact heeft de door jou gewenste verandering op de SCARF meetlat van de betrokkenen?
Is er sprake van een dreiging dat behoeften minder goed vervuld zullen worden of juist niet?
Is dat voor alle betrokkenen hetzelfde?
Of zijn er mensen die erop vooruit gaan en anderen die iets verliezen?

Status verhogen

- Benoem dingen die statusverhogend zijn, ook al zijn ze nog zo klein
- Kijk naar wat wel goed gaat en benoem dat, in plaats van feedback te geven op dat wat mensen niet kunnen
- Geef mensen zichtbaarheid in een project of bijvoorbeeld met functiebenamingen



Zekerheid bieden

- Leg de stappen in een veranderproces uit en zorg dat ze gevolgd worden
- Vertoon zelf voorspelbaar gedrag
- Stel slecht nieuws niet uit
- Betrek mensen in de besluitvorming
- Zorg voor een balans tussen zekerheid en uitdaging. Die balans kan voor elke medewerker anders liggen.



Autonomie bewaren

- Benadruk waar - binnen de kaders- er ruimte is om zaken naar eigen inzicht in te vullen
- Als mensen onmacht ervaren neem dat dan serieus en kijk met hen hoe ze hun invloed kunnen vergroten
- Zorg dat mensen iets te kiezen hebben
- Wees geen micromanager



Verbondenheid stimuleren

- Zorg dat je nieuwkomers nadrukkelijk welkom heet in het team
- Benoem wat jullie delen in de groep
- Wees navolgbaar in wat je denkt en doet
- Toon je kwetsbaar, dat geeft de ander permissie zichzelf ook te laten zien



Eerlijk handelen

- Wees helder over de ruimte die er wel en niet is, dus als er een besluit genomen is, doe dan niet of er nog ruimte is voor discussie.
- Weeg je beslissingen zorgvuldig af en neem de mening en de emoties van de groep daarin mee.
- Wees je ervan bewust dat wat in jouw ogen eerlijk is, misschien in de ogen van een ander oneerlijk is; neem dat serieus en ga in gesprek.
- Wees consistent in wat je zegt en doet en als dat niet lukt: ga er over in gesprek.



Er was eens...

Een docent die het onderwijs op zijn opleiding / HBOI wilde flexibiliseren genaamd Jacob



Linkerkolom / het ongezegde

dat wat je denkt en voelt,
maar niet in het gesprek brengt

JA, WAT WIL ZE
NOU! ZO TE HOREN
MOET HET VAN
DE ANDERE opleidingen
KOMEN.

IK GA IN IEDER GEVAL
VERDER PRATEN MET DE
ANDERE TEAMLEIDERS. IN DE
TEAMBIJEENKOMST KAN IK JULLIE
VERTELLEN OVER DE RESULTATEN
VAN MIJN GESPREKKEN.

OKÉ, PRIMA,
DAN WACHT
IK DAT MAAR
EENS AF.

VAN HAAR HOEF
IK NIET VEEL TE
VERWACHTEN! WAT
EEN MUTS ZEG,
ONGELOFELIJK ZO'N
HOUDING!

OKÉ. FIJN DAT JE
ZO JE MENING HEBT
WILLEN GEVEN.

Bron: Ina Ahuis
tekeningen van
Barbara Stok

ZEKER, IK WEET
HET, VAN DIE
VERSCHILLEN. DAAR
PAST ZELFORGANISATIE
DUS HEEL GOED BIJ.

TJA, IK WEET HET NIET HOOR.
DIT SOORT DINGEN IS AL ZO
VAAK GEPROBEERD EN MET
WEINIG SUCCES. IK VRAAG ME
OOK AF OF IK DAAR NU DE
PERSOON VOOR BEN.



JUIST JA, WE
MOETEN IN HET
GAREEL GETIMMERD
WORDEN. TYPISCH
WEER HET
HOOFDKANTOOR, JACOB
HEEFT GEEN IDEE,
WAT EEN NAÏEVE
GAST ZEG! IK BEGIN
NU GELOOF IK TE
ZIEN WAAR IK VOOR
GESTRIKT WORD.

DES TE MEER
REDEN EENS GOED
MET ELKAAR TE
BESPREKEN WAT
ECHT SUCCESVOL
KAN ZIJN.

OVER DAT VERANDERTEAM
HEB IK NIETS GEHOORD.
ALS DIT NOU BAKKEN MET
TIJD GAAT KOSTEN, MOET
JE MIJ NIET HEBBEN.



JA, JA. DAT KEN IK.
STRAKS WORDT ER
WEER IETS BESLOTEN
WAAR WE MOEILIJK
MEE UIT DE VOETEN
KUNNEN EN DAN MAG
IK HET M'N COLLEGA'S
UITLEGGEN.



Relevantie

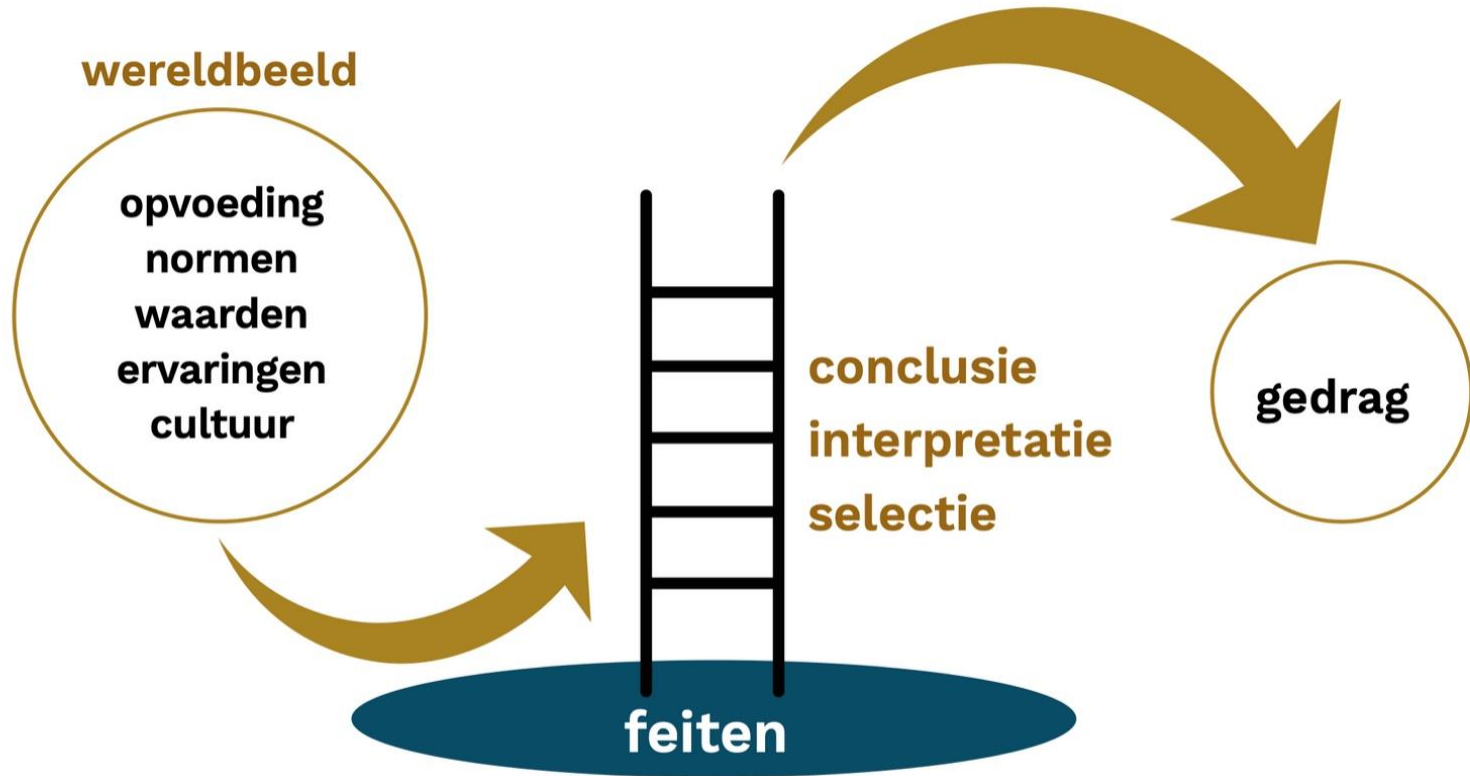
voor de klus die je samen hebt te klaren en
de samenwerking die daarvoor nodig is

Vrijmoedig spreken

wat je denkt en voelt (en normaal niet
uitspreekt) meer delen in gesprekken



DE INTERPRETATIELADDER



Interpretatieladder van Jacob

Overtuigingen en aannames

*Eindelijk een kans te laten zien
wat ik kan, hier moet ik een suc-
ces van maken, spannend!
Regio West staat bekend als
een eigenwijs stel. Julia heeft
uitgesproken meningen.*

Frame

Actie

Conclusie: over wat mij te doen staat
Het heft in handen houden.

Interpretatie: het feit betekenis geven
*Nu al hakken in het zand, ze is niet
betrokken, wat een muts zeg!
Net nu ik eindelijk een kans heb om
te laten zien wat ik kan.*

Selectie van feit (triggermoment)
*Julia zegt: 'Dit is al zo vaak geprobeerd.'
Ik zie het niet zo zitten' (en kijkt veelbetekend).*

Sociale context
Alles wat er is

Interpretatieladder van Julia

Overtuigingen en aannames

*Het hoofdkantoor heeft
weer een ideeetje.
Er is al vaker iets besloten waar we
moeilijk mee uit de voeten kunnen.
Ik moet mijn regio
vertegenwoordigen.*

Frame

Actie
*Aftasten,
terughoudend opstellen*

Conclusie: over wat mij te doen staat

*Dit gaat niets opleveren, afwachten en straks kijken
hoe ik dit met mijn regiomanager regel.*

Interpretatie: het feit betekenis geven

*Het hoofdkantoor wil ons in het gareel timmeren.
De regiomanager heeft me gestrikt voor deze klus,
waar word ik ingeluisd?
Straks mag ik m'n collega's uitleggen wat er besloten is.
Jacob heeft geen idee, wat een naïeve gast.*

Selectie van feit (triggermoment)

*Jacob zegt: 'Ik heb de regiomanagers gevraagd
teamleiders af te vaardigen in een veranderteam
zodat we kunnen samenwerken.'*

Sociale context
Alles wat er is

Interpretatieladder

Van beelden naar feiten, en andersom

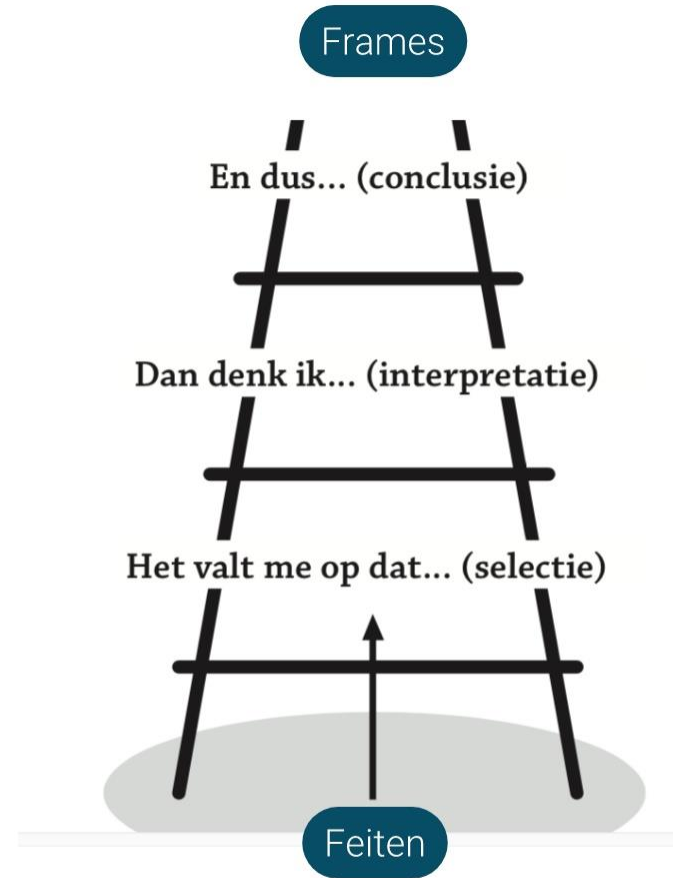
- Vragen stellen om de ladder van de ander te onderzoeken

“Kun je je redenering toelichten?”, “op welke feiten baseer je dit?”, “oh dus jij interpreteert dat als...?”, “Tot welke conclusie kom jij dan?”

- Eigen ladder goed bepleiten: de ander stap voor stap meenemen in jouw redenering

“Ik hoorde hem zeggen dat ... dit heb ik opgevat als teken dat ... en daarom leek het me geen goed idee dat... en heb ik bedacht om”

En vervolgens de ander uitnodigen jouw redenering ter discussie te stellen, “waar klopt mijn aanname niet?”, “welke feiten heb ik over het hoofd gezien?” “komen jullie tot andere conclusies?”





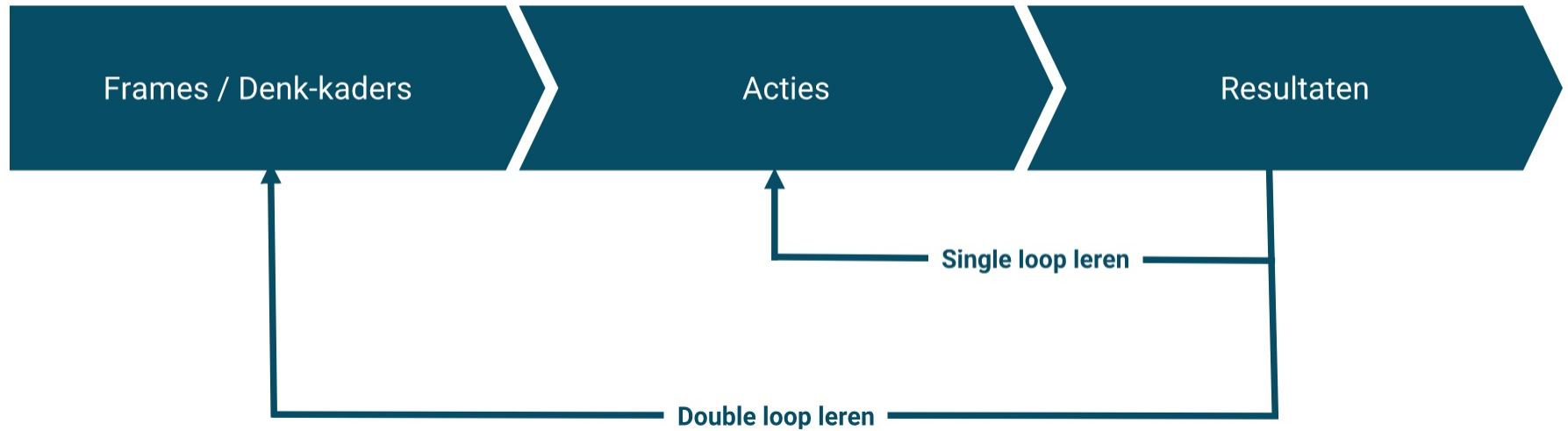
Frames / Kaders

Een frame kun je zien als het verhaal dat we onszelf vertellen over de relatie met de ander en wat ons daarin te doen staat.

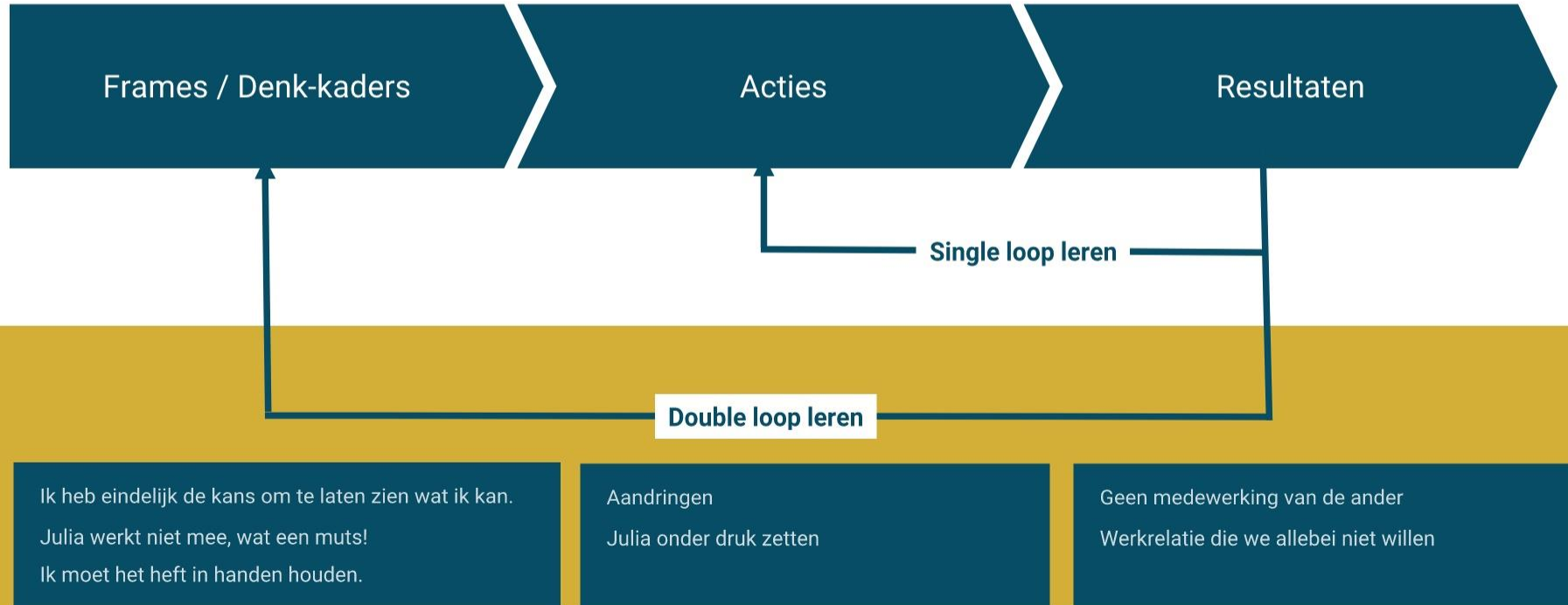
Wat we 'normaal' vinden, wat we zouden mogen verwachten, wat ieders rol en positie is, etc.

Frames bestaan zowel op individueel niveau als op groepsniveau. Denk maar aan aannames, beelden en verwachtingen die afdelingen, managementlagen en beroepsgroepen van elkaar kunnen hebben.

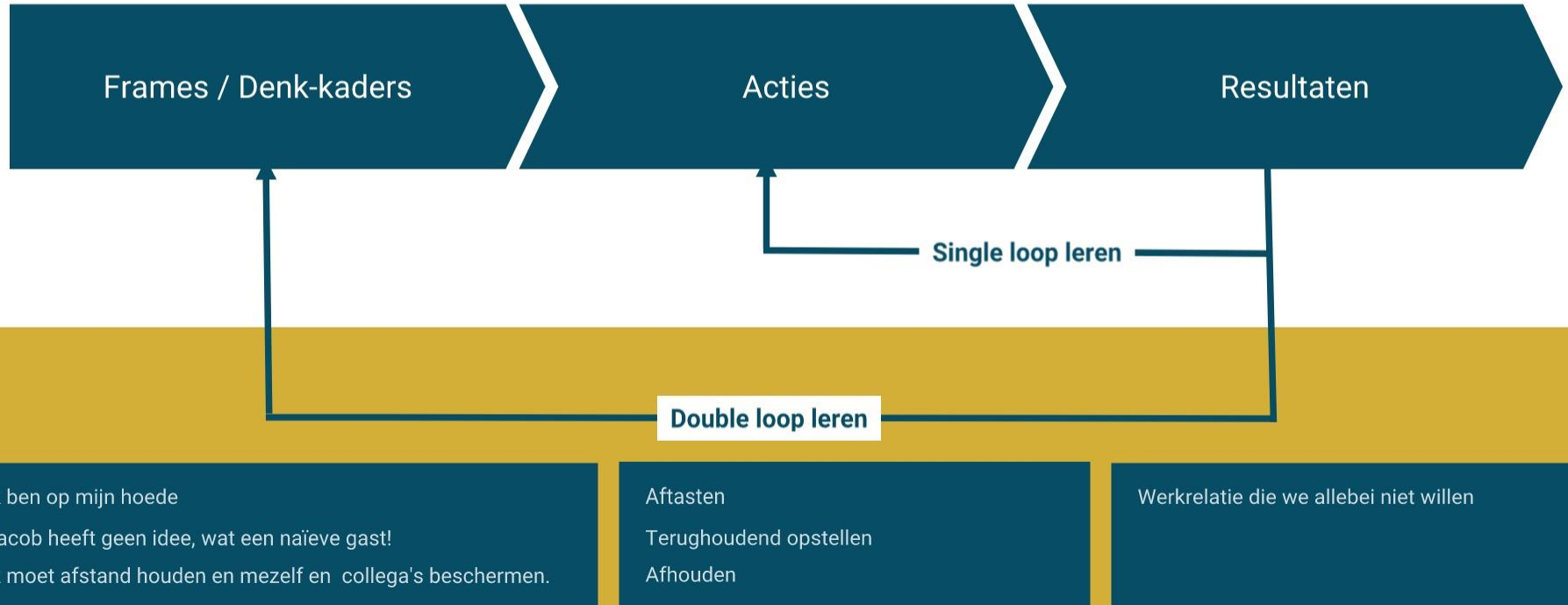
Leerwegen



Frame-Actie-Resultaat van Jacob



Frame-Actie-Resultaat van Julia



Frame Jacob

*Ik heb eindelijk een kans te laten zien
wat ik kan.*

*Julia werkt niet mee, wat een muts!
Ik moet het heft in handen houden.*

Actie Jacob

Aandringen, onder druk zetten

Structuur in de
werkrelatie

Actie Julia

Aftasten, terughoudend opstellen

Frame Julia

*Ik ben op mijn hoede.
Jacob heeft geen idee, wat een
naïeve gast!
Ik moet afstand houden en m'n
collega's en mezelf beschermen.*



Stress-respons



Vechten



Vluchten



Bevriezen

Defensiviteit



Controle willen houden



Willen winnen, niet willen verliezen



Gezichtsverlies willen beperken



Rationeel willen overkomen

Eenzijdige Controle gespreksmodel

Frames	Acties		Resultaten
Ik heb gelijk (hoe ik het zie IS het)			
De zienswijze van de ander klopt niet			
Ik moet de ander zover krijgen dat hij doet wat ik wil			
De ander heeft slechte intenties			
De ander is niet deskundig (genoeg)			

Eenzijdige Controle gespreksmodel

Frames	Acties	Resultaten
Ik heb gelijk (hoe ik het zie IS het)	Eigen mening doordrukken	
De zienswijze van de ander klopt niet	Eigen redenering voor waar aannemen	
Ik moet de ander zover krijgen dat hij doet wat ik wil	Minimaal doorvragen naar mening van ander	
De ander heeft slechte intenties	Leidende vragen stellen	
De ander is niet deskundig (genoeg)	Gedachten en reacties voor jezelf houden	

Eenzijdige Controle gespreksmodel

Frames	Acties	Resultaten
Ik heb gelijk (hoe ik het zie IS het)	Eigen mening doordrukken	Beperkt begrip van elkaars zienswijze
De zienswijze van de ander klopt niet	Eigen redenering voor waar aannemen	Weinig commitment voor de gekozen oplossing
Ik moet de ander zover krijgen dat hij doet wat ik wil	Minimaal doorvragen naar mening van ander	Elke deelnemer ziet de ander als het probleem
De ander heeft slechte intenties	Leidende vragen stellen	Minder positief gevoel over de werkrelatie
De ander is niet deskundig (genoeg)	Gedachten en reacties voor jezelf houden	Minder positief gevoel over de eigen effectiviteit

Blinde Vlek

	Ik weet	Ik zie
Wel	Wat ik bedoel, wat mijn intentie is	Hoe de ander overkomt op mij (gedrag en effect)
Niet	Wat de ander bedoelt, wat diens intentie is	Hoe ik overkom op de ander (gedrag en effect)

Het échte gesprek

Het gesprek waarin ieder:

- 1 de intentie heeft om met oprechte nieuwsgierigheid naar de ander te luisteren
- 2 de eigen waarheid ter discussie wil stellen
- 3 zorgt voor een balans tussen pleiten en onderzoeken
- 4 de confrontatie niet schuwt
- 5 reflecteert op eigen gedrag
- 6 de onderstroom verkent
- 7 en durft eerlijk en kwetsbaar te zijn





3 niveaus van luisteren

- 1 Luisteren vanuit jezelf en jouw belang
- 2 Luisteren naar de inhoud van de ander
- 3 Luisteren naar de beleving van de ander



Wederzijds Leren Gespreksmodel

Frames	Acties	Resultaten
Wat ik zie is één perspectief op hoe het is. Ik ben bereid om mijn waarheid ter discussie te stellen.		
Mensen die het anders zien hebben informatie die ik niet had		
Ik wil ons samen helpen om tot een goed besluit te komen		
Anderen streven ernaar om integer te handelen		
Iedereen heeft goede redenen om te doen wat hij / zij doet		



Wederzijds Leren Gespreksmodel

Frames	Acties	Resultaten
Wat ik zie is één perspectief op hoe het is. Ik ben bereid om mijn waarheid ter discussie te stellen.	Deel gedachtegang achter eigen mening	
Mensen die het anders zien hebben informatie die ik niet had	Vraag naar en geef voorbeelden	
Ik wil ons samen helpen om tot een goed besluit te komen	Onderzoek standpunten van de ander, vraag door	
Anderen streven ernaar om integer te handelen	Maak dilemma's bespreekbaar	
Iedereen heeft goede redenen om te doen wat hij / zij doet	Bepaal samen hoe jullie met meningsverschillen omgaan	



Wederzijds Leren Gespreksmodel

Frames		Resultaten
	Acties	
Wat ik zie is één perspectief op hoe het is. Ik ben bereid om mijn waarheid ter discussie te stellen.	Deel gedachtegang achter eigen mening	Toegenomen begrip voor elkaar
Mensen die het anders zien hebben informatie die ik niet had	Vraag naar en geef voorbeelden	Hoger commitment
Ik wil ons samen helpen om tot een goed besluit te komen	Onderzoek standpunten van de ander, vraag door	Toegenomen inzicht in de eigen bijdrage aan de problemen
Anderen streven ernaar om integer te handelen	Maak dilemma's bespreekbaar	Meer positief gevoel over de werkrelatie
Iedereen heeft goede redenen om te doen wat hij / zij doet	Bepaal samen hoe jullie met meningsverschillen omgaan	Meer positief gevoel over eigen effectiviteit

3 Hulpmiddelen

Linkerkolom / het ongezegde



Ons bewust worden van het ongezegde in het gesprek: datgene wat we wel denken en voelen, maar meestal niet uitspreken

Interpretatieladder



Onderzoeken welke aannames en interpretaties we maken en of deze logisch voortvloeien uit de feiten

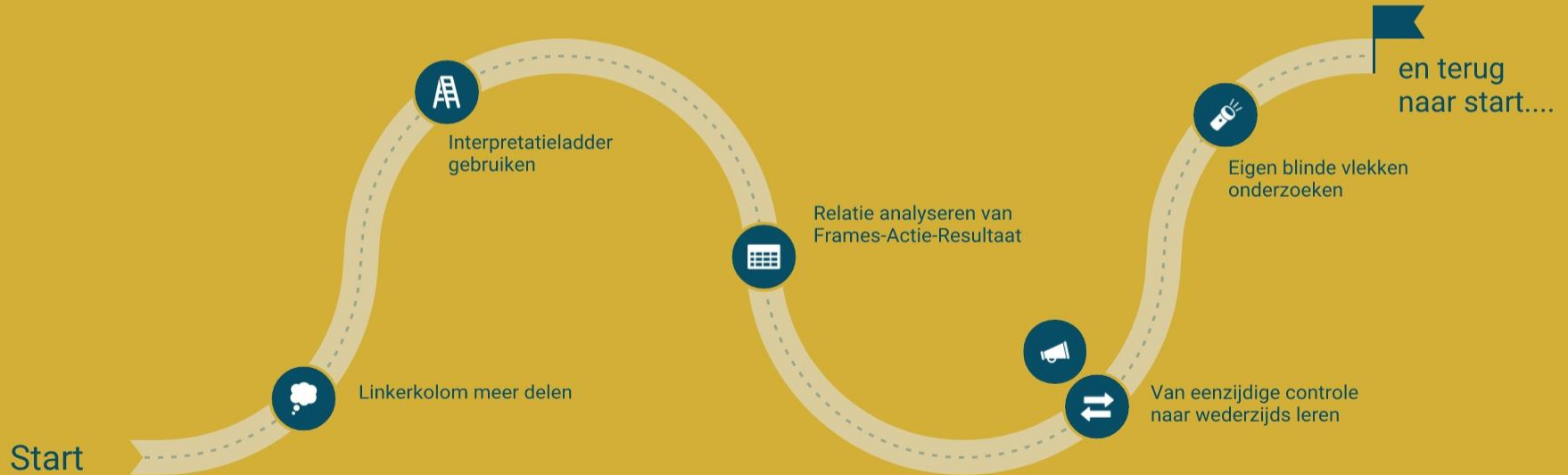
Frames analyseren



Inzicht krijgen in hoe we mensen en situaties framen en hoe dit onze acties aanstuurt en daarmee het resultaat beïnvloedt

Samenhang

Om effectief te reflecteren:



Inzichten?

Wat neem je mee?



Contactgegevens



www.makingsensetogether.nl



Manon Dahler

manon@makingsensetogether.nl

06-50514910