

Sessie 4

Progressiegerichtte gesprekken



Centrum Progressiegericht Werken
Gwenda Schlundt Bodien en Coert Visser

Programma

- Progressiereflectie
- Doelbewust oefenen lastige gesprekssituaties
- (Herhaald) ongewenst gedrag



Progressiereflectie

Uitleg

Vorm duo's en voer twee keer een progressiegesprekje, waarbij je (een aantal van) de onderstaande progressievragen ter inspiratie benut. Neem 10 minuten per persoon.

Duur: 20 minuten

Terugkijkend op de afgelopen maanden

1. Wat liep er (wel redelijk) goed voor je?
2. Waarin ben je vooruit gekomen?
3. Wat gaat je nu beter af dan een paar maanden geleden?
4. Waar ben je met name tevreden over in hoe je bent omgegaan met tegenslagen?
5. Welke activiteiten hebben je met name geboeid en geïnteresseerd?
6. Wat vond je met name belangrijk en waardevol om te doen?

Vooruitblikkend op de komende maanden

1. Wat stemt je optimistisch dat de komende maanden goed zullen worden?
2. Wat hoeft er niet te veranderen de komende maanden, omdat het nu al goed loopt?
3. Waar heb je met name zin in om je verder mee bezig te houden de komende maanden?
4. Welke progressie zou je graag willen bereiken de komende maanden?

Na afloop bespreken we plenair hoe het was om dit gesprekje te doen en wat het je heeft opgeleverd.

4 Psychologische principes

Uitleg

Hieronder staan enkele principes die nuttig zijn om te kennen voor het voeren van uitdagende gesprekken.

1. De negativiteitsbias

De negativiteitsbias betekent dat we negatieve informatie en gebeurtenissen eerder opmerken dan positieve en dat we er ook sterker door beïnvloed worden. Deze negativiteitsbias komt bij de meeste mensen voor. Hij heeft een zeker nut maar kan ook leiden tot problemen (moedeloosheid, somberheid, negatieve sfeer in groepen).

2. Overnemen van emoties

We zijn geneigd de emoties die onze gesprekspartner heeft gecreëerd over te nemen. Als onze gesprekspartners negatieve emoties uiten, creëren wij zelf ook vaak negatieve emoties. Als ze positieve emoties uiten, creëren wij zelf meestal ook positieve emoties.

3. Het reciprociteitsprincipe (het wederkerigheidsprincipe)

Mensen zijn geneigd om terug te geven wat ze krijgen. Als mensen negatief bejegend worden in een gesprek neemt de kans toe dat ze negatief zullen reageren. Het omgekeerde is ook het geval: als je mensen serieus neemt, neemt de kans toe dat ze jou ook serieuzer zullen gaan nemen. Een consequentie van het reciprociteitsprincipe is dat negativiteit in gesprekken escalaties op kan wekken: een negatieve uiting leidt tot een negatieve respons; deze negatieve respons leidt zelf weer tot een negatieve respons.

4. Het reactance effect (het weerstandseffect)

Dit betekent dat het gebruiken van een erg overtuigende toon ("Geloof me nou, je moet echt....!") weerstand oproept. We verwerpen ons tegen de boodschap van de 'overtuigende prater' om zo onze autonomie te beschermen.

Checklist hanteren psychologische principes

De onderstaande checklist bevat een overzicht van gesprekstechnieken die rekening houden met de eerder besproken psychologische principes en die je kunt toepassen om lastige gesprekssituaties en situaties in groepen iets beter te hanteren.

1. Vul de onderstaande checklist eerst voor jezelf in. (Zet kruisjes in de kolommen)

- Als je wilt kun je zowel in kolom 1 als 2 een kruisje zetten bij bepaalde items
- Mochten er items bijstaan die je minder relevant lijken dan kun je die uiteraard overslaan

Progressiegerichte technieken	1. Pas ik al toe	2. Wil ik meer gaan doen
1. Ik geef duidelijk aan wat het doel is van het gesprek of de sessie		
2. Ik ben erop voorbereid dat mensen zich in eerste instantie vaak negatief kunnen uitdrukken (dit is immers vrij normaal)		
3. Ik bied mensen gelegenheid om (ook) negatieve opmerkingen te maken		
4. Ik toon begrip wanneer mensen negatieve opmerkingen maken, ik erken hun perspectief		
5. Als iemand iets negatiefs zegt, probeer ik goed te snappen hoe die persoon de situatie ziet		
6. Ik toets of ik de ander goed heb begrepen		
7. Ik reageer altijd eerst op wat de ander gezegd heeft voordat ik mijn eigen punt probeer te maken		
8. Ik belast anderen zo min mogelijk met mijn eigen negativiteit		
9. Ik doe mijn best om te laten merken dat ik de ander serieus neem		
10. Als iemand een negatieve opmerking maakt vraag ik goed door om te begrijpen wat die persoon belangrijk vindt en waar die persoon voor pleit (wat zou hij graag willen en waarom is dit belangrijk voor hem?)		
11. Ik breng mijn boodschap op een duidelijke en feitelijke manier naar voren		
12. Ik voorkom dat ik mensen onder druk zet door een te overtuigende toon		
13. Als ik iemand vraag om iets te doen, leg ik uit waarom dit belangrijk/nodig is		
14. Als ik 'nee' moet zeggen tegen een verzoek leg ik duidelijk uit waarom het niet mogelijk is om het verzoek te honoreren		
15. Als ik iets verkeerd of onhandig heb gezegd of gedaan, geef ik dit toe en bied ik mijn verontschuldigingen aan		
16. Ik zoek actief naar punten van overeenstemming en benoem die als ik ze zie		

2. Bespreek met elkaar wat je hebt ingevuld.

- Leg uit welke 1 of 2 dingen er bij jou in kolom 2 uitspringen en hoe die jou al lukken
- Leg uit welke 1 of 2 dingen er bij jou in kolom 3 uitspringen en hoe je hoe je hier een eerste stap vooruit in wilt gaan zetten

3. Wat neem je je voor om te gaan doen naar aanleiding van deze oefening?

-
-

Oefenen met uitdagende situaties

Uitleg

Je krijgt nu gelegenheid om te oefenen met een lastige situatie die je in je praktijk wel eens tegenkomt. Probeer bij het oefenen dingen uit die je in de checklist bent tegengekomen.

Duur: 30 minuten

Je kunt bijvoorbeeld denken aan situaties als:

- Je gesprekspartner stelt zich erg negatief, klagend op
- Je gesprekspartner doet een onredelijk verzoek
- Je gesprekspartner bekritiseert jou

Niet-effectief reageren op herhaald ongewenst gedrag

Uitleg

Vorm duo's. We gaan zo meteen kijken naar een paar filmpjes waarin een leidinggevende praat met een medewerker.

Situatie: Ellen is de leidinggevende van Henk. Henk is projectmedewerker. Hij heeft de taak om wekelijks gegevens over een groep klanten aan te leveren. Hij dient dit te doen via het softwarepakket Prosoft zodat Henks informatie snel en goed kan worden ingevoegd in de totale rapportage die wekelijks wordt aangeleverd aan de klant. Ellen heeft twee keer een stuurgesprek gehad met Henk omdat hij zijn gegevens regelmatig te laat inlevert of in een verkeerd format. Ondanks deze stuurgesprekjes is er onvoldoende progressie. Henk heeft nu opnieuw zijn gegevens in het verkeerde format aangeleverd. Hierdoor ontstaat er vertraging in het project en irritatie bij de klant. De klant zei dat dit echt de laatste keer moest zijn omdat dit onacceptabel was. Ellen nodigt hem uit voor een gesprekje.

Brainstorm samen even over formuleringen die de leidinggevende gebruikt in de onderstaande niet-effectieve manieren van handelen in deze situatie.

Aanpak leidinggevende	Wat zegt de leidinggevende?	Wat werkt er niet goed?
Niet-ingrijpen: het negeren van het ongewenste gedrag komt erop neer dat je het laat doorgaan in de hoop dat het 'vanzelf' stopt of een volgende keer beter zal gaan.		
Blijven uitleggen: steeds opnieuw blijven uitleggen wat de negatieve consequenties zijn van wat de ander nu fout doet, wat de bedoeling is en waarom dat belangrijk is		
Straffen: het beantwoorden van het ongewenste gedrag met een beperking, een negatieve consequentie. Bevat een element van vergelding. Het doel is om de ander te laten boeten voor wat hij of zij heeft gedaan.		

De logische-consequentie-aanpak

Uitleg

Vorm duo's. We gaan zo meteen kijken naar een filmpje waarin de leidinggevende gebruik maakt van de logische-consequentie-aanpak. Oefen eerst zelf even en maak daarbij weer gebruik van de situatie met Henk. Doorloop de onderstaande stappen.

Stap 1. Bedenk formuleringen

Bedenk eerst samen formuleringen die de leidinggevende gebruikt wanneer hij progressiegericht wil sturen. Benut in je formuleringen deze 5 principes:

1. Kom direct eerlijk ter zake over het onderwerp en over wat de logische consequentie is
2. Legt beknopt uit waarom de logische consequentie nodig is
3. Bied perspectief: leg uit wat er nodig is voor een goed vervolg van de situatie (eventueel via een stuurvraag)
4. Vermijd boosheid en onvriendelijkheid / blijf rustig
5. Sluit steeds erkennend aan op wat de ander zegt voordat je doorschakelt

Stap 2. Oefen het gesprekje

Oefen vervolgens een stukje van het gesprek met Henk. Wissel de rollen, eerst is de ene persoon de leidinggevende en na een paar minuten is de andere de leidinggevende.

Stap 3. Observeren

Hoe legt Ellen uit wat de logische-consequenties zijn?

Hoe legt Ellen uit wat de reden voor de logische consequentie is?

Hoe biedt Ellen perspectief?

De logische-consequentie-aanpak (oefenen)

Uitleg

Vorm duo's. Oefen met de logische consequentie aanpak in een eigen eenvoudige situatie (of kies een van de voorbeeldsituaties). Doorloop de onderstaande stappen.

Stap 1. Bereid het gesprek voor

1. Wat is de logische consequentie (zorg dat deze functioneel en proportioneel is):
2. Hoe helpt de logische consequentie met het oplossen van het probleem en het bereiken van de gewenste progressie:
3. Wat verwacht je van de medewerker/wat moet die nu voor elkaar gaan krijgen:
4. Welk perspectief kun je de medewerker bieden:

Stap 2. Oefen het gesprek

Benut in je formuleringen deze 5 principes:

1. Kom direct eerlijk ter zake over het onderwerp: geef een korte toelichting waarom de logische consequentie nodig is
2. Leg uit wat de logische consequentie is
3. Bied perspectief: leg uit wat er nodig is voor een goed vervolg van de situatie (eventueel via een stuurvraag)
4. Vermijd boosheid en onvriendelijkheid / blijf rustig
5. Sluit steeds erkennend aan op wat de ander zegt voordat je doorschakelt

► **Enkele voorbeeldsituaties**

- Een medewerker blijft belangrijke deadlines missen
- Een medewerker heeft een klant geschoffeerd die daarover een klacht heeft ingediend
- Een medewerker heeft ongeoorloofd informatie gedeeld
- Een medewerker heeft ongeoorloofd vrij genomen
- Een medewerker heeft zich niet gehouden aan bepaalde werkvoorschriften

► **Waartoe pas je logische consequenties toe?**

- Om verdere schade door het ongewenste gedrag te voorkomen.
- Om ontstane schade door het ongewenste gedrag te herstellen.

► **Enkele voorbeelden van logische consequenties**

Voorbeelden van type 1 (wegnemen)	Voorbeelden van type 2 (toevoegen)
• Tijdelijk taken wegnemen • Tijdelijk bepaalde beslissingsbevoegdheid en wegnemen • Tijdelijk toegang tot bepaalde informatie wegnemen	• Zelf in gesprek met een benadeelde (bijv. klant) om klacht op te lossen • Coaching on the job • Werkzaamheden opnieuw doen en nu beter • Regelmatige check-ins met een supervisor om voortgang en ontwikkeling te monitoren. • Toewijzing van een buddy of supervisor • Training volgen (wellicht zelfs verplicht) • Tijdelijk andere taken erbij krijgen (indien andere taken tijdelijk zijn weggenomen) • Extra rapportageverplichting invoeren