

Werkvorm: Verbeter de communicatie in je team

Doel

Communicatie effectiever maken door te leren communiceren op de 4 niveaus.

Wanneer inzetten

Gebruik deze werkvorm als de communicatie vastloopt. Als discussies alleen maar over de inhoud gaan en niet leiden tot effectieve besluitvorming. Deze werkvorm is ook nuttig als er onuitgesproken irritaties zijn.

Instructie

In veel teamoverleggen wordt vooral gecommuniceerd over de inhoud. Logisch, er moet tenslotte veel besloten en besproken worden. Maar naast de inhoud zijn er nog drie communicatieniveaus: de procedure, de interactie en de emotie. Voor een effectief teamoverleg is het van belang dat je de verschillende niveaus herkent en dat je als team in staat bent op elk van deze vier niveaus te communiceren. In paragraaf 6.2.1 van Tools voor Teams lees je meer over de 4 niveaus van communicatie.

1. Deel een paar dagen voor de teambijeenkomst de Checklist 'De 4 niveaus van communicatie' uit. Vraag iedereen de checklist te bestuderen.
2. Wijs 1 of 2 observatoren aan die bijhouden op welke lagen de vergadering zich afspeelt.
3. Houd met elkaar een 'gewone' teamvergadering. Wees duidelijk dat het doel van deze vergadering tweeledig is. Enerzijds is er de reguliere vergadering, anderzijds is er het doel om met elkaar te leren.
4. De observatoren onttrekken zich aan het inhoudelijke gesprek. Zij turven het aantal communicatie-uitingen per niveau. *Instructie voor de observatoren:* Als iemand iets zegt over de inhoud van een project, dan turf je I bij Inhoud. Als iemand voorstelt om de vergadering te stoppen voor een koffiepauze, turf je Procedure. Als iemand zegt dat er te veel door elkaar heen gepraat wordt, turf je Interactie en als iemand vertelt dat hij boos is, turf je Emotie.
5. Halverwege de vergadering neem je 15 minuten de tijd om de tussenstand te bespreken. De observatoren delen de scores per niveau.
6. Bepaal aan welke niveaus je als team meer 'spreektijd' wilt besteden. Als er bijvoorbeeld onuitgesproken irritaties in de groep leven (emotieniveau), beslis dan samen dat je meer aandacht aan het emotieniveau wilt besteden.
7. Vervolg de teamvergadering en pas jullie goede voornemens toe. De observatoren gaan door met turven.
8. Evalueer nu na elk agendapunt of het lukt de goede voornemens in praktijk te brengen en stel je voornemens eventueel bij.
9. Bepaal samen aan het eind van de vergadering hoe je als team de goede voornemens in de dagelijkse communicatie gaat vasthouden.

Veel succes met de ontwikkeling van je team! Als je vragen hebt of even wilt sparren, bel of mail mij dan gerust. Thijs Rijnbergen

thijs@menseninbedrijf.nl | 0622683736

Checklist: De 4 niveaus van communicatie

Communiceren is meer dan praten over de inhoud alleen

Schakelen tussen de vier niveaus van communicatie

Herken je de volgende situaties?

"Nu heb ik al een paar keer aan de mijn klant gevraagd of hij uit wil leggen wat er precies aan de hand is; maar hij geeft nauwelijks antwoord. " "Zodra ik over dit onderwerp begin wordt ze kwaad en begint tegen me te schelden. Er is gewoon geen land met haar te bezeilen" "Het is nu al de derde keer dat ik het hem probeer uit te leggen, maar het lijkt wel als of hij niet wil luisteren. "Hij blijft maar herhalen dat hij er geen vertrouwen in heeft. Mijn argumenten komen helemaal niet aan.. Dit heeft geen enkele zin zo."

In dit soort situaties merk je dat je geen gehoor vindt voor je argumenten, of je hebt het gevoel dat je langs elkaar heen zit te praten, of dat je door het gedrag van de ander van je stuk raakt. Kortom: 'het loopt niet lekker, er hapert iets'.

Het is dan moeilijk om uit zo'n impasse te geraken. Je laat je misschien beïnvloeden door het gedrag van de ander en slaat met gelijke wapenen terug. Het gevolg is eerder dat de situatie uit de hand loopt dan dat je elkaar beter begrijpt. Voorbeelden hiervan zijn: door elkaar blijven praten, meer onbegrip voor elkaar, "ja, maar" discussies, etc, etc.

Vier communicatieniveaus

Een betere manier om uit zo'n impasse te geraken is om de vier verschillende niveaus van een gesprekssituatie te bekijken:

Inhoud
Procedure
Interactie
Emotie

Inhoud: waarover gaat het gesprek?

Dit is het niveau waarop de gesprekspartners hun doel willen bereiken.

Binnen een gesprek of vergadering is het natuurlijk belangrijk dat iedereen het over hetzelfde onderwerp heeft en dat men hetzelfde doel voor ogen heeft. Niets is hinderlijker dan mensen die afdwalen of te gedetailleerd op een onderwerp ingaan.

Procedure: hoe gaan we de inhoud bespreken?

Bij de procedure maak je afspraken over de te volgen werkwijze. Hoe wordt het onderwerp behandeld? Gaan we eerst brainstormen, en gaan we dan rangordenen? Of is het handiger om iedereen een voor een zijn zegje te laten doen?

Interactie: hoe gaan we met elkaar om?

De interactie beschrijft hoe de gesprekspartners met elkaar omgaan. Eigenlijk zijn het de ongeschreven gedragsregels.

Is er een aantal mensen dat steeds het hoogste woord heeft, kan ieder zijn zegje doen zonder in de rede te worden gevallen of geeft ieder zijn mening door ellenlange monologen. De interactie bepaalt mede of de communicatie in een prettige sfeer plaatsvindt.

Emotie: welke gevoelens spelen een rol?

De gevoelens die je hebt in een bepaalde situatie bepalen mede het verloop van die situatie. Emotie speelt, net als interactie, vaak onderhuids. Het beïnvloedt een gesprek echter wel sterk. Het kan hierbij gaan om je eigen emotie, of om de emotie van de ander. Iemand die ziedend is, kan bijvoorbeeld niet meer rationeel argumenteren en wanneer je je onzeker voelt zegje dingen soms anders dan je bedoeld had.

Hoe komt het nu dat het fout gaat?

In de praktijk komt het nog wel eens voor dat we het inhoudelijk niet eens worden omdat er geen procedure is afgesproken. Of je kunt je mening niet goed geven omdat je steeds in de rede wordt gevallen. Het kan ook zijn dat je zo boos wordt dat je begint te stotteren. En als je het gevoel krijgt dat je niet serieus genomen wordt klap je helemaal dicht.

De vier niveaus beïnvloeden elkaar dus. We komen ze in feite in elke conversatie meer of minder tegen. Alleen gebruiken we ze meestal niet bewust. Dat we ze vaker gebruiken dan we denken, mag uit het volgende voorbeeld blijken:

"Dames en heren,

We zijn hier bij elkaar om het internet gebruik van de afdeling te bespreken. Zoals iedereen weet is het de bedoeling dat vanaf de zomer de toegang tot internet beperkt wordt. Vanaf de zaak kunnen we dan nog maar een beperkt aantal sites bezoeken. Ik weet dat de gemoederen op dit punt nogal verhit zijn. En juist daarom lijkt het mij verstandig dat we iedereen stuk voor stuk rustig de tijd geven om zijn of haar zegje te doen. Ik stel voor dat we eerst een rondje maken om de verschillende meningen te horen".

In dit voorbeeld komen we alle vier de niveaus tegen:

Inhoud:

We zijn hier bij elkaar om het internetgebruik van de afdeling te bespreken.

Procedure:

Ik stel voor dat we eerst een rondje maken om de verschillende meningen te horen.

Interactie:

Ik weet dat we dan nogal de neiging hebben om door elkaar te gaan praten.

Emotie:

Ik weet dat de gemoederen op dit punt nogal verhit zijn.

Schakelen

Met de verschillende niveaus kun je een gesprek of een vergadering dus goed sturen. Wanneer we de vier niveaus (bewust) gebruiken spreken we van **schakelen**. Dit is het overstappen van het ene niveau naar het andere. Hier maak je gebruik van als blijkt datje op het ene niveau niet verder komt omdat een ander niveau een blokkade opwerpt. Laten we weer eens naar een voorbeeld kijken.

Een voorbeeld:

Er is een conflict op je afdeling tussen twee van je collega's. Een van de twee is bij je gekomen om raad te vragen. Als je vraagt wat er precies gebeurd is draait hij steeds om de hete brij heen en geeft vage antwoorden. Vervolgens zeg je vriendelijk maar beslist: *"Luister, als je wilt dat ik je help moeten we elkaar wel eerlijk in de ogen kunnen kijken en geen dingen voor elkaar achterhouden. Vertel nu eens precies wat er gebeurd is".*

Sturingsmechanismen

Richtlijn bij het schakelen is: schakel naar het niveau waar de storing optreedt.

Je kunt dus door middel van de vier niveaus een gesprek of een vergadering richting geven. Hieronder staat een aantal aandachtspunten per niveau opgesomd:

Inhoud:

- zorg dat het doel voor iedereen duidelijk is
- zorg ervoor dat iedereen het referentiekader kent
- geef aan wat binnen de discussie valt en wat niet
- zorg ervoor dat men niet afdwaalt
- draag informatie of kennis aan over het onderwerp
- orden de informatie regelmatig (samenvatten)
- rond tijdig af

Procedure:

- doe procedurevoorstellen
- maak rolafspraken, wie doet wat
- maak tijdafspraken
- zorg ervoor dat de procedure door de andere (en) geaccepteerd is, check dit
- bewaak de procedure
- verander van procedure als hij niet werkt

Interactie:

- zorg ervoor dat iedereen aan bod kan komen
- speel de bal en niet de man
- maak geen gebruik van "irritators" (persoonlijke aanvallen) en sta dit ook niet toe
- zorg ervoor dat de schreeuwers niet overheersen
- val de ander(en) niet in de rede

Emotie:

- let op de gevoelens van zowel jezelf als de andere en
- let op zowel non-verbale als verbale signalen
- verwoord de gevoelens van de ander(en) (reflecteren)
- onderken de eigen gevoelens en bespreek ze