



Adri
van den Brand

CPC Centrum
Pedagogisch
Contact

Zeggen wat je op je lever hebt

We kennen ze allemaal: onderwerpen waar je wel over zou willen praten, maar die toch verzwegen blijven. Op iedere school, in ieder team, zelfs in iedere (professionele) relatie bestaat er wel een lijstje van onbespreekbare onderwerpen. Ook tussen collega's komt het veel voor dat gevoelige gesprekken niet gevoerd worden, omdat de initiatiefnemer bang is het gezicht van de ander of het eigen gezicht te schaden. Hoe begin je zo'n gesprek en hoe zorg je ervoor dat je kunt zeggen wat je op je lever hebt?

'Een mens is veel meer dan enkel gedrag'

Een leerkracht vertelde ons het volgende verhaal.

'In directe contacten met collega's vind ik het moeilijk om kritiek te geven. Positieve feedback geven vind ik helemaal niet moeilijk, zoals de meeste mensen. Wanneer iets mij persoonlijk raakt en ik zit ermee, dan is die drempel om erop te reageren erg hoog. Ik ga er dan eerder omheen draaien of de boodschap inkleden. Ik kan dan moeilijk afstand nemen van het voorval.'

Een andere leerkracht gaf ons haar probleem in de vorm van een casus.

'In een vergadering blijven we erg lang bij een probleem hangen. Ik vind dat we door moeten. De vergadertijd zit er bijna op en er staan nog enkele punten op de agenda. Ik geef aan dat we door moeten gaan omdat we nog veel moeten doen. Ik zeg dit op een vriendelijke en rustige manier. Mijn collega reageert hier nogal heftig op en ze zegt dat dit nu opgelost moet worden. Ik zeg dat ik het goed bedoel, maar de sfeer blijft onprettig. Na het overleg blijf ik met een vervelend gevoel achter. Ik vind het moeilijk om dit met mijn collega te bespreken.'

We hebben allemaal wel gespreksonderwerpen 'op onze lever' waar we wel over zouden willen praten, maar die toch onbesproken blijven. In een training worden deze gesprekken juist opgezocht en worden leerkrachten aangemoedigd om deze gesprekken wel aan te gaan. We noemen ze 'levergesprekken' omdat deze gesprekken ons helpen de ballast van onze spreekwoordelijke lever te halen. Het doel van een levergesprek is om ieders realiteit boven tafel te krijgen en onder de loep te nemen. Eerlijk vertellen - met respect en aandacht voor de ander - wat jouw visie op de werkelijkheid is. Zo draagt een goed gevoerd levergesprek bij aan de onderlinge relatie.

Vooronderstellingen

Voor we met leerkrachten aan levergesprekken gaan werken, doen we een aantal vooronderstellingen over communicatie. Deze vooronderstellingen zijn uitspraken die niet echt te bewijzen zijn, maar die je communicatie aanzienlijk kunnen verbeteren als je bereid bent er in te geloven. Op het moment dat leerkrachten werkelijk vanuit deze vooronderstellingen gaan communiceren, creëren ze nieuwe overtuigingen voor zichzelf die erg krachtig kunnen zijn.

De vooronderstellingen vormen samen één van de pijlers van het Neuro Linguïstisch Programmeren (NLP). Binnen NLP worden tientallen vooronderstellingen onderscheiden. We noemen er hier vijf.

1. *De betekenis van je communicatie is de respons die je krijgt*
Als je wilt weten hoe jouw communicatie op anderen overkomt, hoef je alleen maar goed te letten op de reactie die je krijgt.
2. *Ieder gedrag heeft een positieve intentie voor die persoon*
Mensen doen iets met een bedoeling er zelf beter van te worden. Een kind dat 'druk' is, vertoont dit gedrag met een positieve bedoeling voor zichzelf, zoals 'ik wil gezien worden'. Een collega die in een teamoverleg plotseling heftig reageert (zoals in de casus), doet dat met een positieve bedoeling voor zichzelf. Hij wil bijvoorbeeld 'gehoord worden'. Zorg ervoor dat je begrip krijgt voor de intentie en geef eventueel feedback op het gedrag.
3. *Er bestaat geen mislukking, enkel feedback*
Veel mensen leggen de lat voor zichzelf hoog en zijn teleurgesteld in zichzelf als ze die lat niet bereiken. Anderen zien feedback van collega's als kritiek en persoonlijk falen. Wie zo leeft, gunt zichzelf niet de kans te ontwikkelen. Wie echter oprecht gelooft dat er geen mislukking is, enkel feedback, gunt zichzelf die kans wel.
4. *Je bent niet je gedrag: een mens is veel meer dan enkel gedrag*
Ons gedrag is niet hetzelfde als wie wij zijn. Toch zeggen we 'dat is een druk kind', terwijl we bedoelen 'ik vind dat dit kind druk doet'. Mensen hebben echter de neiging om gedrag gelijk te stellen aan de identiteit van een persoon.
5. *Non-verbale uitingen vormen de belangrijkste uitingen over een persoon*
Uit onderzoeken van bijvoorbeeld Mehrabian en Birdwhistle hebben we geleerd dat lichaamstaal en intonatie voor viervijfde de betekenis van de communicatie bepalen.

Coachgesprek

De vooronderstellingen zijn krachtige reflectiespiegels, vooral bij het coachen op communicatieproblemen. Zo'n coachgesprek ziet er bijvoorbeeld als volgt uit:

- Leerkracht: Ik heb een collega met wie ik niet goed door een deur kan.
 Coach: Wat is er dan gebeurd?
 Leerkracht: Tijdens de vergadering die zij leidde, stelde ik een vraag. Ik kreeg een kort, afgemeten antwoord van haar. Vervolgens hebben we eigenlijk weinig meer tegen elkaar gezegd.
 Coach: *Wat zou de positieve intentie van dit gedrag voor haar kunnen zijn?*
 Leerkracht: Ik denk dat ze voor zichzelf opkwam. Wellicht vond ze mijn vraag lastig.
 Coach: En nu vind je dat je met haar niet door een deur kunt.
 Leerkracht: Nee, ze is gewoon een dominante trien, zeker als ze zo doet.
 Coach: Wat je nu doet, is haar gedrag in een vergadering gelijkstellen aan wie zij is, aan haar identiteit. Je weet: *een mens is meer dan zijn gedrag.*
 Leerkracht: Ja, dat is ook wel zo, maar... ik vond het gewoon zo vervelend!
 Coach: Wat heb jij gecommuniceerd waardoor je deze respons kreeg van deze collega, want je weet dat *de betekenis van de communicatie de respons is die je krijgt?*
 Leerkracht: Tja, dat weet ik eigenlijk niet. Ik stelde gewoon een vraag.
 Coach: Wat deed je dan met je lichaam en je mimiek, want *non-verbale uitingen vormen de belangrijkste uitingen over een persoon?*
 Leerkracht: Ik zat wat voorovergebogen met mijn armen over elkaar. Ik weet eigenlijk niet meer precies hoe ik toen keek.

Coach: En als je het wel weet?
Leerkracht: (lacht) Nou ehm, ik keek niet echt blij, denk ik. Ik had het eigenlijk een beetje gehad met die vergadering.

En zo gaat het gesprek nog een tijdje door.

Zestig seconden

Leerkrachten stellen na zo'n coachgesprek al snel de vraag: en nu? Natuurlijk stellen ze deze vraag. Met inzicht alleen kom je er niet. Ze willen handvatten, 'gereedschap' om met collega's in gesprek te gaan. Hoe voer je dan zo'n levergesprek? Susan Scott is er duidelijk in: vertel in zestig seconden wat je te zeggen hebt en geef daarna de ander ruimte om te reageren. Als je iemand met zijn gedrag wil confronteren, verzacht de boodschap dan niet, maar kom direct ter zake. We kennen deze aanpak wel uit het 'slecht-nieuwsgesprek', maar Scott gaat verder: zij geeft ook aan wat er in die zestig seconden verteld moet worden.

1. *Benoem het probleem*

Benoem het gedrag dat het probleem veroorzaakt. Als er verschillende problemen spelen, beperk je dan tot het kernprobleem. Bereid je goed op deze stap voor. Hoe gericht je kunt zijn, hoe beter. Zo voorkom je teleurstellingen en frustraties.

Voorbeeld: 'Mirjam, ik wil met je praten over de manier waarop jij reageert op mijn voorstellen en het effect daarvan op mij.'

2. *Selecteer een specifiek voorbeeld dat het gedrag illustreert dat je wilt veranderen*

Illustreer het probleem met een kenmerkend, liefst (zeer) recent voorbeeld. Hiermee win je aan kracht en geloofwaardigheid. Ga jezelf maar na: als iemand zegt een probleem met jouw gedrag te hebben maar hij kan daar geen voorbeeld van geven, dan komt zijn verhaal niet goed over. Let wel: geen lange verhalen. Je hebt slechts 60 seconden voor de opening, dus het voorbeeld dat je kiest moet kort en duidelijk zijn.

Voorbeeld: 'Toen ik gisteren tijdens het bouwoverleg mijn voorstel presenteerde, hoorde ik je een aantal keren zuchten, viel het me op dat je mij niet aankeek terwijl je wel oogcontact had met Joyce en zag ik je een aantal keren met je hoofd schudden. Toen ik je vroeg wat jij van het voorstel vond zei je: "Tja, er ligt nu tenminste wat." Daarna bracht je een ander vergaderpunt in.'

3. *Beschrijf je emoties rondom het probleem*

Deze stap is erg belangrijk omdat je de ander bewust maakt wat de effecten van zijn gedrag zijn op jou. Door jouw emotie(s) te benoemen maak je jezelf kwetsbaar en maak je het gesprek echt. Je laat de ander weten dat het je iets doet en dat je dat wilt delen met hem/haar omdat je de ander de moeite waard vindt.

Voorbeeld: 'Ik voel me hierdoor niet serieus genomen en ik merk dat ik daar boos van word.'

4. *Maak duidelijk wat er op het spel staat*

Waarom is het zo belangrijk voor jou, voor de ander, voor het team, voor de school? Wat denk je dat er op het spel staat voor de persoon die je met zijn eigen gedrag confronteert?

Voorbeeld: 'Ik vind dat je het recht hebt te weten wat jouw reactie met mij doet. Wij werken veel samen en ik werk ook graag met je samen. Ik merk echter dat ik door dit gedrag van je afstand neem, je niet zo vaak meer opzoek en steeds vaker alleen werk. Onze goede samenwerking staat zo op het spel en dat treft het hele team en vooral de kinderen omdat onze gezamenlijke goede ideeën de klas niet meer halen.'

5. *Stel vast wat jouw bijdrage is aan het probleem*

Stel jezelf vooraf de vraag: 'Op welke manier heeft mijn gedrag de resultaten waar ik ontevreden over ben in de hand gewerkt?' Voordat we iemand anders met zijn gedrag confronteren, gaan we natuurlijk eerst bij onszelf te rade. Ook hier geldt: wees kort en duidelijk. Geen lange bekentenissen.

Voorbeeld: 'Ik ben medeschuldig aan dit probleem omdat ik je niet eerder feedback gegeven heb op dit gedrag. In plaats daarvan heb ik mezelf terugtrokken, waardoor onze samenwerking is verslechterd. Dat spijt me.'

6. *Maak kenbaar dat je het probleem graag wilt oplossen*

Geef aan dat je goede bedoelingen hebt en dat je dus het probleem graag wilt oplossen. Breng meteen het probleem opnieuw onder woorden waardoor je begint en eindigt met absolute helderheid over het onderwerp dat op tafel ligt.

Voorbeeld: 'Ik wil dus graag met je praten over de manier waarop jij reageert op mijn voorstellen omdat ik weet dat jij met jouw gedrag een positieve bedoeling hebt voor jezelf waarvan ik ook kan leren. Ik ben ervan overtuigd dat een gesprek hierover ons beiden veel zal opleveren.'

7. *Nodig je partner uit om te reageren*

Geef je gesprekspartner ruimte om te reageren.

Voorbeeld: 'Ik ben benieuwd naar jouw reactie.'

En dat doe je allemaal in één minuut. Het kan, maar deze ene minuut kost misschien wel drie kwartier voorbereiding! Wat je ermee wint is een krachtige opening, waarin je het probleem en de gevolgen daarvan glashelder op tafel legt. Ook hier geldt: oefening baart kunst! Na de opening volgen nog drie andere fasen: de interactie, oplossingen en afspraken, maar deze spreken voor zich. Waar het om gaat, is het lef om een levergesprek aan te gaan en goed van start te gaan.

Valkuilen

Bij een levergesprek kunnen we in een aantal valkuilen stappen.

1. *Wat vind je er zelf eigenlijk van?*

Dit wordt ook wel de hang-yourself-methode genoemd. Jij hebt wat op je lever, je spreekt de ander aan en die mag vervolgens zijn eigen functioneren beoordelen.

2. *Ik vind je eigenlijk zo geweldig!*

Een andere valkuil is dat je het gesprek begint met een opsomming van positieve kwaliteiten en complimenten. Je doet namelijk de ander liever geen pijn, dus zorg je eerst voor flink wat veren. Tegen de tijd dat je toekomt aan wat je werkelijk op je lever hebt, is de ander zo in de wolken dat de confrontatie nauwelijks meer aankomt. Je hebt dan na afloop het gevoel: ik vond het een lastig gesprek, maar ik heb het toch eens mooi gezegd. Maar de ander deelt dat gevoel helemaal niet. Die vond het eerder een prettig gesprek.

3. *Ik begin positief, maar...*

Een variant op de voorgaande valkuil is het uitspreken van iets positiefs dat nietszeggend is en waar je de 'maar nu komt het' al in hoort. 'Ik vind je een leuke collega, maar ik vind het echt vervelend dat jij je afspraken vaak niet nakomt.' Als de ander dit patroon bij je gaat herkennen, zal die een compliment nooit meer serieus kunnen nemen zonder erbij te denken: en nu komt de kritiek.

4. *Waarom doe jij eigenlijk altijd...?*

Sommige mensen zien zo tegen een lastig gesprek op, dat ze het gesprek al tientallen keren in hun hoofd hebben gevoerd. Ze denken dan al precies te weten hoe de ander zal reageren. En als ze dan eindelijk al hun moed hebben verzameld (wat op zich natuurlijk knap is!), barst de bom en gooien ze meteen alle beschuldigingen eruit terwijl de ander vol ongeloof staat te kijken met een blik van 'wat heb ik nu weer aan mijn fiets hangen'.

Van uitstel komt...

Mensen zijn goed in het uitstellen van dat waar ze tegenop zien. Ken je dat? Je hebt een collega waar je al maanden iets tegen wilt zeggen, maar je stelt het maar uit. Je bedenkt allerlei goede redenen daarvoor. Dat wordt met een mooi woord cognitieve dissonantie genoemd: je praat voor jezelf recht wat voor je gevoel krom is. Wat zijn dan die 'goede' redenen om het gesprek niet aan te gaan? We kunnen veel redenen opsommen, maar ze hebben allemaal met angst te maken. Mensen stellen uit angst een levergesprek uit. Dat is interessant, want waar komt die angst vandaan? En is het een reële angst? En wat zijn de consequenties op langere termijn als je een levergesprek niet aangaat? Het probleem kan escaleren in plaats van uit zichzelf spontaan te verdwijnen. Vaak ontstaat er dan een sfeer van verwijten: 'waarom heb je dat dan niet eerder gezegd?' De relatie kan hierdoor een definitieve beschadiging oplopen.

Pak je grootste probleem vandaag aan!

Vandaar dat ons belangrijkste advies van deze dag is: pak je grootste probleem vandaag nog aan! Bedenk met wie je binnen nu en een week een levergesprek gaat voeren. Bereid je voor volgens de zeven stappen en vertel in zestig seconden wat je op je lever hebt. We zijn ervan overtuigd dat dit gesprek vooral winst oplevert: voor de relatie, voor de inhoud en bovenal voor jezelf. Wij wensen je veel succes!

Literatuur

Scott, Susan. (2005) *Zeg waar het op staat!* Contact, Amsterdam, tweede druk.