

Maak van uw vergaderingen doel- en resultaatgerichte bijeenkomsten.

Doel, kader en rol: ingrediënten voor effectieve communicatie

Vergaderen: een met koffie doordrenkt ritueel of juist niet? Hoeveel vergaderingen heeft u per week? Gaat u eens na wat de effectieve besteding eigenlijk was van de vergaderingen die u afgelopen maand heeft gehouden. En dan bedoel ik ook de meetings die u houdt met uw collega's en medewerkers. De zogenaamde bilateraaltjes.

FRANK BRUINING

Volgens Van Dale betekent het woord vergaderen 'een georganiseerde bijeenkomst voor bespreking en overleg'. Vooral het woord georganiseerd is iets dat u even moet onthouden. Dus als u gaat vergaderen, betekent dit dat u van tevoren iets organiseert of dat er iets wordt georganiseerd. En dat er dan een bespreking of overleg plaatsvindt. In dit artikel zal ik u helpen om niet alleen uw meetings en vergaderingen effectiever te maken, maar uw communicatie in het algemeen.

Waarom gaan mensen communiceren? Waarom begint u met praten, of iets mee te delen? Juist! U wilt iets overbrengen, u wilt iets duidelijk maken, een doel bereiken. Maar u kent ze vast wel, mensen die praten om het praten. En misschien kent u die mensen wel beter dan u denkt... Alvorens we beginnen te praten, moeten we een doel hebben. Wat willen we bereiken?

Dit artikel heb ik geschreven met als doel u te ondersteunen met effectievere communicatie. Maar zijn vergaderingen vaak geen oeverloos gezwam. Waar altijd dezelfde mensen aan het woord zijn?

Vergroot uw effectiviteit

Om uw effectiviteit te vergroten is het handig te weten welke stappen er zijn om een goede communicatie op te bouwen. Zoals gezegd moeten we een doel hebben om onze commu-

nicatie effectief te laten zijn. Maar dat is niet het enige. Nog belangrijker dan het doel, is het kader waarin dat doel behaald gaat worden.

Een voorbeeld

U wilt met uw team naar de Efteling. Uw doel is het om de onderlinge verstandhouding tussen de teamleden te verbeteren. Het grotere kader is het terugdringen van het ziekteverzuim op uw afdeling. Een nog groter kader is het vergroten van de winstgevendheid van het bedrijf. Prima idee toch? Laat nu de kaders eens weg. Of sterker nog verander het kader. Een ander kader zou kunnen zijn: de aankomende bedrijfskampioenschappen. Ga eens na hoe uw communicatie anders zal zijn binnen het ene en het andere kader. Maar ga ook eens na hoe de reactie zal zijn van uw medewerkers. Zo kunnen de doelen hetzelfde zijn. Maar wanneer het kader verandert, zal de interactie anders zijn.



Vergaderen: oeverloos gezwam of zinvolle afspraken?

Een kader is kortom enorm belangrijk voor het effect van uw communicatie. Zelfs belangrijker dan het doel dat u voor ogen hebt. Nu zult u waarschijnlijk denken dat een kader niets anders is dan een hoger gesteld doel. En dat klopt. Maar hoe u dat noemt maakt niets uit. Het gaat erom dat u begrijpt hoe belangrijk het kader is.

We hebben dus een kader en we hebben een doel. Dat kan dus niet meer misgaan zult u wellicht denken. Nou en of dat nog verkeerd kan lopen. Want uw rol is belangrijk. En daar bedoel ik mee: de rol die u aanneemt binnen het gestelde kader om een doel te bereiken. Het maakt namelijk nogal een verschil of u als vader de vergadering leidt of als controller het vlees aansnijdt. Nu zijn dit natuurlijk verzochte voorbeelden, hoewel er heel wat mensen zijn die nog steeds in de rol van hun werk zitten als ze thuiskomen.

Neem het voorbeeld van uw functioneringsgesprekken. Het functioneringsgesprek is het kader, uw doel is uw medewerker iets duidelijk te maken. Welke rol kiest u? Ga eens even voor uzelf na wat de verschillende effecten zijn voor de onderstaande rollen:

- uw rol als beste vriend;
- uw rol als echtgenoot of echtgenote;
- uw rol als leidinggevende;
- uw rol als coach.

Geloof me, u zegt totaal andere dingen als vriend dan als coach. Maar die rollen maken het wel erg lastig. Want je wilt iemand helpen om beter te functioneren, maar je bent

ook zijn of haar leidinggevende. Hoe ga je daarmee om? Hier moet u dus grenzen stellen, kaders zetten. Zodat het voor de ander duidelijk wordt binnen welk kader het gesprek plaatsvindt en wie iemand tegenover zich heeft. Nu hebben we dus een doel, een kader en een rol. Daar moet u dus aan denken voordat u begint te communiceren. Dit houdt in dat u zich altijd voorbereidt op een gesprek. En waarschijnlijk op een andere manier dan u tot nu toe heeft gedaan.

Klopt het wel? U zit dit nu aandachtig te lezen. En waarschijnlijk komen er allerlei beelden terug van eerdere gesprekken die u heeft gevoerd. Misschien vraagt u zich zelfs af of bovenstaande tips u misschien hadden geholpen. Goed dat u nu hier bent, want dan gaan we dat gelijk even uitzoeken.

Een testje

Denk eens terug aan drie verschillende situaties waarbij u zichzelf niet goed voelde. Een conflict met iemand, of iemand

die u niet begreep. Misschien iemand die iets anders deed dan werd gevraagd of helemaal niet deed wat hem werd gevraagd. En vraag uzelf dan eens af:

- Was het kader duidelijk?
- Was mijn rol duidelijk?
- Had ik wel een doel?

Schrijf dat eens naast elkaar op en misschien herkent u er iets in. Nu kan het zijn dat deze drie zaken wel aanwezig waren. Dan heeft het waarschijnlijk aan één van de volgende oorzaken gelegen:

- er was geen goed contact tussen beiden;
- er werden geen afspraken gemaakt.

Een goed contact betekent respect hebben voor een andere kijk op de zaak. Inlevingsvermogen hebben en bereid zijn de ander te leiden en te volgen. Een voorwaarde voor goed contact is de mate van vertrouwen en het gevoel van veiligheid. Vaak worden echt goede gesprekken gevoerd, maar werden geen afspraken gemaakt over wie wat zou doen. Daar krijg je dan uiteindelijk ook weer een naar gevoel van. Leg dus concreet vast wat en wie iets doet. Deze vijf stappen zijn essentieel in het communicatieproces. Wanneer één stap ontbreekt, is goede communicatie niet mogelijk.

Terug naar de vergadering. Hoe kun je deze vijf stappen toepassen op vergaderingen? Eigenlijk heel simpel. Namelijk precies hoe het er staat.

1. Wat is het kader van deze vergadering? Wat is het kader van dit agendapunt? Vergaderingen lopen vaak uit omdat

er veel wordt gesproken over zaken die buiten het kader vallen, tot en met privé-gesprekken toe.

2. Welke rol heb ik in de vergadering, bij dit agendapunt?
Bent u de voorzitter, de controller, MT-lid?
3. Wat is het doel van de vergadering en dit agendapunt? Wat wilt u ermee bereiken en binnen welk kader?
4. Zijn de deelnemers goed op elkaar afgestemd, is er respect, vertrouwen en veiligheid?
5. Hoe worden concrete afspraken gemaakt, zijn die concreet genoeg?

Nooit doen in communicatie

- uw mond houden als u het niet begrijpt;
- met iets anders bezig zijn dan het gesprek;
- roddelen over anderen;
- denken dat iets vanzelf oplost;
- gelijk willen hebben;
- denken dat u weet wat de ander denkt.

Altijd doen in communicatie

- positieve feedback geven (wat gaat er goed en wat kan beter);
- onthouden dat gedrag en persoon niet dezelfde zijn;
- respect hebben voor de mening en zienswijze van anderen;
- geloven in uw eigen capaciteiten;
- altijd kader, doel en rol voor ogen houden.

Stappenplan communicatie

1. zet een duidelijk kader;
2. kies de juiste rol;
3. maak echt contact;
4. zet het doel scherp;
5. benoem mogelijkheden voor oplossingen;
6. neem actie;
7. check of het begrepen en akkoord is.
Allemaal binnen voldoende veiligheid en vertrouwen.

Zo ziet u dat het redelijk eenvoudig is om optimale en effectieve communicatie te hebben. Wanneer iedereen zich meer bewust zou zijn van de combinatie kader-rol-doel, zou er een stuk minder onbegrip zijn. –C

KRA! KRA!

BART KRAAI EN PIET-JAN BORINGA



Controller, word wakker!

De controllersheide. Het landschap is vertrouwd en heeft een kalmerend effect op de financieel specialist. Hij kent de paadjes, de struiken, de geuren, de bomenrij aan de horizon. Allemaal bekend terrein. Opeens, dichtbij, roept een kraai. Kra! Kra! Een rauw geluid, helder en onmiskenbaar. Nog eens: Kra! Kra! De controller blijft staan. Ontgaat hem iets? Is het een waarschuwing? Wat bespeurt de kraai dat hij niet ziet? Hij kijkt om zich heen, en beziet z'n omgeving met vernieuwde interesse.

Tot zover de verklaring van de titel van deze nieuwe column, die wij maandelijks zullen verzorgen voor deze pagina's. Want de financiële wereld verandert en het is zaak om goed te luisteren naar signalen uit de markt. Niet langer de omgeving als vanzelfsprekend te benaderen. Neem nu de aanstaande tweedeling in de controllerswereld. Er is een ommekeer gaande met ingrijpende gevolgen voor uw functioneren. Wat is het geval?

Werkgevers hebben steeds meer behoefte aan business controllers in plaats van financial controllers. Zij zijn op zoek naar een sparringpartner. Een change manager die gericht is op de totale bedrijfsactiviteit in plaats van alleen op de cijfers. 'Traditionele' controllers zullen zich op hun werkwijze en loopbaan moeten herbezinnen. Dus als u denkt dat u, vanuit uw grote financiële en administratieve expertise, nog vooral retrospectief moet opereren, is het tijd om wakker te worden. Het draait niet langer om het verkrijgen, registreren, en bewaken van de cijfers. Nee, gevraagd wordt een bredere inzet en een prospectieve blik. De organisaties van vandaag vragen om een controller die op operationeel en strategisch niveau kan werken. Iemand die niet alleen verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de cijfers, maar ook voor de realisatie ervan. Deze nieuwe eis dwingt u in de rol van sparringpartner. Kunt u dat? Wilt u dat? Tijd voor zelfreflectie.

Wat zijn uw persoonlijke competenties? Sluit uw opleiding en ervaring nog aan bij de wensen van het bedrijfsleven? Hoe ziet u uw eigen positie ten opzichte van de klant? Bent u van het type proactieve aanjager? Als strategisch partner dient u in elk geval te beschikken over inlevingsvermogen, overtuigingskracht, strategisch inzicht, onderhandelingsstechnieken en change managementvaardigheden. En natuurlijk moet u stevig in uw schoenen staan.

Het draait niet langer om het verkrijgen, registreren en bewaken van de cijfers.

Naast uw keuze is ook de keuze van de bedrijven en organisaties belangrijk. Zij moeten duidelijk aangeven of zij van het vertrouwde type controller gebruik willen maken, of de nieuwe in de rol van chief performance officer. En daar de juiste randvoorwaarden voor scheppen. Ook van de controllersopleidingen verwachten we de nodige aanpassingen in het cursuspakket. Tot slot is er al met al geen reden voor paniek. Wel reden om eens goed na te denken over uw invulling van het vak. Een nieuwe uitdaging is beschikbaar. –C

