

Op dezelfde golflengte

Op dezelfde golflengte

Effectief communiceren met collega's die anders zijn dan jij

Pieterneel Dijkstra

AnderZ



Inhoudsopgave

Inleiding	9
Tunnelvisie	10
Urgentie van het probleem	11
Overbruggen van verschillen	12
1 Agree to disagree	15
Wij-zijdenken	16
Voordelen van al die verschillen	17
Verschillen respecteren	19
Tolerantie kweken, ook al heb je er geen zin in	22
In zes stappen naar wederzijds respect	24
Communicatiestijlen	29
2 De acht golfengtes	33
De klik opzoeken	33
Je communicatiestijl vaststellen	34
Test je golfengte!	36
Het Golfengtemodel	39
Ergernissen en valkuilen	41
Golfengtes thuis en op de werkvloer	43

3	De twijfelende golflengte	47
	Omgaan met stress en problemen	48
	Valkuilen omzeilen	49
	Blijven bij je kwaliteit	50
	Ergernissen aanpakken	53
4	De open golflengte	55
	Omgaan met stress en problemen	56
	Valkuilen omzeilen	57
	Ergernissen aanpakken	59
5	De controlerende golflengte	63
	Omgaan met stress en problemen	64
	Valkuilen omzeilen	65
	Blijven bij je kwaliteit	66
	Ergernissen aanpakken	68
6	De zakelijke golflengte	71
	Omgaan met stress en problemen	72
	Valkuilen omzeilen	73
	Blijven bij je kwaliteit	74
	Ergernissen aanpakken	76
7	De gevoelige golflengte	79
	Omgaan met stress en problemen	80
	Valkuilen omzeilen	81
	Blijven bij je kwaliteit	82
	Ergernissen aanpakken	84
8	De vriendelijke golflengte	87
	Omgaan met stress en problemen	88
	Valkuilen omzeilen	89
	Blijven bij je kwaliteit	90
	Ergernissen begrijpen	92
	Je ergernissen aanpakken	93

9	De angstige golflengte	95
	Omgaan met stress en problemen	96
	Valkuilen omzeilen	98
	Blijven bij je kwaliteit	99
	Ergernissen aanpakken	101
10	De mysterieuze golflengte	105
	Omgaan met stress en problemen	106
	Valkuilen omzeilen	107
	Blijven bij je kwaliteit	107
	Ergernissen aanpakken	109
11	99 tips om in elke situatie respectvol en effectief te communiceren	113
	Thema: aandacht geven	114
	Thema: omgaan met kritiek	116
	Thema: waardering geven	119
	Thema: anderen overtuigen	121
	Thema: emoties communiceren	123
	Thema: omgaan met negatieve emoties van anderen	125
	Thema: contact maken	128
	Thema: conflicten vóór zijn	130
	Thema: met conflicten omgaan	131
	Thema: voor jezelf opkomen	135
	Thema: persoonlijk(er) worden	137
	Thema: communiceren met moeilijke mensen	139
	Thema: effectief online communiceren	141
	Geraadpleegde literatuur	145



Inleiding

Sommige mensen ga je op het werk liever uit de weg. Ze 'liggen' je niet of je hebt het gevoel dat jullie langs elkaar heen praten. Of misschien vind je ze ronduit irritant en denk je: 'Nee hè, heb je hem/haar weer...' En toch moet je iets met ze: samenwerken, vergaderen of adviseren.

Collega's, klanten of leidinggevenden die je niet mag of met wie je niks hebt, kun je wel zo veel mogelijk uit de weg gaan, maar dan krijg je je werk niet (goed) gedaan. Sterker nog, hen mijden kan het contact alleen maar ingewikkelder maken en je werk lastiger. Er ontstaat, nog meer, een vervelende spanning in het contact, je loopt op eieren of wisselt belangrijke informatie niet uit. Doordat de situatie niet verbetert, gaan jij en de ander nog sterker denken dat jullie elkaar niet mogen en zijn jullie nog meer geneigd elkaar te mijden. Maar als de ander ontlopen niet de oplossing is, hoe kunnen jullie dan wel met elkaar omgaan, het liefst op een zo prettig mogelijke manier?

Mijn advies? Ook al vind je de ander maar vreemd, irritant of intimiderend, ga toch de communicatie met hem aan. Dat is natuurlijk makkelijk gezegd, dat realiseer ik me heel goed. Want hoe houd je op met mijden, hoe maak je op een constructieve manier toch weer contact en hoe onderhoud je dat contact op een prettige manier? Daarover gaat dit boek. Het geeft je concrete handvatten die je kunt gebruiken om plezie-

rig en respectvol te communiceren met die mensen op de werkvloer die je eigenlijk liever uit de weg gaat. Dat levert niet alleen jou minder stress op, maar leidt ook tot een betere samenwerking.

Tunnelvisie

Liggen mensen elkaar niet, dan komt dat vaak doordat ze van elkaar verschillen, bijvoorbeeld in persoonlijkheid, normen en waarden, behoeften of levenshouding. Ze begrijpen elkaar slecht, of moeten er veel moeite voor doen om begrip voor elkaar te hebben. Dit komt mede doordat ze – doorgaans onbewust – last hebben van het zogeheten *false-consensus effect*. Het false-consensus effect houdt in dat mensen ervan uitgaan dat anderen er dezelfde overtuigingen op na houden en net zo in het leven staan als zichzelf. Ze vinden hun eigen mening en denkbepelden dus ‘normaal’. Je kunt stellen dat veel mensen wat dat betreft lijden aan een flinke tunnelvisie. De eigen waarneming en beleving worden gezien als de juiste of enig geldige. Ontdekken ze dan dat de ander het niet met hen eens is, dan wekt dat onbegrip op en wordt die persoon al snel ‘raar’ gevonden.

Denk aan een werknemer die het belangrijk vindt dat het gezellig is op de werkvloer. Met collega’s praat hij graag over koetjes en kalfjes. Hij zal onbewust denken dat zij gezelligheid ook belangrijk vinden (‘Want wie vindt dat nu niet?’) en kan verrast zijn als een collega daar anders over denkt (‘Ik wil gewoon aan het werk’). Mede door het false-consensus effect bestaat de neiging om verschillen te interpreteren als iets negatiefs, waarbij het doorgaans de ander is die wordt gezien als afwijkend en vreemd (‘Hoe kun je in hemelsnaam vinden dat...?’). Ook andere psychologische processen zorgen ervoor dat we vaak moeite hebben met mensen die op een andere manier in het werk en in het leven staan met als gevolg spanningen, ergernissen en de neiging om mensen die we niet goed begrijpen of die anders zijn te mijden. We communiceren niet met hen, of doen dat niet optimaal.

Urgentie van het probleem

Nu zijn verschillen tussen mensen op de werkvloer niet nieuw. En ergernissen, spanningen en gedoe in de communicatie en samenwerking zijn ook van alle tijden. Maar in onze samenleving en op de werkvloer is een flinke verandering gaande. De kans dat je op je werk te maken krijgt met mensen die heel anders in het leven staan dan jij en die je niet (meteen) begrijpt, is het laatste decennium sterk toegenomen en zal dat de komende decennia ook blijven doen. De tijd dat kantoren, scholen en ziekenhuizen vooral werden bemand door blanke mannen tussen de 20 en 50 jaar (en op ondersteunende posities blanke vrouwen) ligt ver achter ons. Meer dan ooit verschillen collega's van elkaar als het gaat om hun huidskleur, leeftijd, taal, sekse, normen en waarden, culturele achtergrond, seksuele geaardheid en arbeidsvermogen. Zo is op 55-jarige leeftijd met pensioen gaan er niet meer bij en zijn er daardoor steeds meer ouderen op de werkvloer te vinden. Ook mensen met een arbeidshandicap moeten of willen werken.

Of je al die verschillen op de werkvloer nu een positieve ontwikkeling vindt of niet, je hebt ze als werknemer en werkgever maar te accepteren. De overheid voert zelfs actief beleid om van organisaties zogenoemde inclusieve organisaties te maken, oftewel organisaties waar werknemers van verschillende sekse, culturele achtergrond en leeftijd samenwerken. Zo is er een banenafpraak gemaakt tussen de overheid en sociale partners om in 2026 meer dan honderdduizend mensen met een arbeidsbeperking in dienst te hebben. Ook is in 2019 de wettelijke verplichting ingegaan dat raden van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven voortaan voor minimaal 30% uit vrouwen bestaan. Kortom, verschillen tussen werknemers nemen in rap tempo toe, en daarmee ook de ergernissen, vooroordelen en gebrekkige samenwerking die daarvan het gevolg kunnen zijn.

Overbruggen van verschillen

De sleutel tot het overbruggen van verschillen ligt in communicatie. Onder communiceren verstaan we in dit boek: *het gedrag van mensen dat als doel heeft om op een respectvolle manier een boodschap uit te wisselen tussen twee of meer personen*. Om verschillen te overbruggen moet je niet langer andersdenkenden mijden, maar het gesprek aangaan, verschillen durven benoemen en leren respecteren – en waar nodig komen tot afspraken. Je afstemmen op de ander is daarbij van wezenlijk belang. Mensen die anders zijn dan jij kunnen ook anders communiceren: ze gebruiken soms andere woorden of zijn directer of juist indirecter in hun communicatie. Je zult je manier van communiceren dan moeten afstemmen op de ander, en idealiter stemt de ander zijn manier van communiceren af op jou. Jullie kunnen dan samen zoeken naar een gezamenlijke golflengte, een manier van communiceren waarbij jullie elkaar beter begrijpen. Hoe je verschillen kunt overbruggen door middel van communicatie, daarover gaat dit boek.

Gezien de toenemende verschillen op de werkvloer is het belangrijker dan ooit dat werknemers en werkgevers de competentie ontwikkelen om zich af te stemmen op de ander. Natuurlijk zit aan je afstemmen op de ander ook een grens. Je moet tenslotte ook gewoon je (professionele) zelf kunnen blijven. Vergelijk het met een elastiek: rek jezelf op om de ander te begrijpen en hem in je manier van communiceren tegemoet te komen. Erken echter ook waar de grens van de rek ligt. Wordt een elastiek te veel of te vaak opgerekt, dan knapt het. In dit boek vind je realistische en concrete handvatten om je manier van communiceren te verbeteren en je af te stemmen op de ander, met respect voor de ander en je eigen grenzen.

ERGERNISSEN OP DE WERKVLOER

Uit onderzoek van de Intelligence Group onder duizenden werknemers blijkt dit de top 10 van ergernissen op de werkvloer te zijn:

1. Slechte communicatie vanuit het management
2. Collega's die hun verantwoordelijkheid niet nemen
3. Collega's die zich niet aan afspraken houden
4. Roddelende collega's
5. Een rommelige werkruimte
6. Onprettig klimaat (te koud of te warm)
7. Lange vergaderingen
8. Collega's die luidruchtig werken
9. Slechte koffie
10. (Telefoon)gesprekken van collega's in dezelfde ruimte.

Veel van deze ergernissen vinden hun oorsprong in verschillen tussen mensen. Deze verschillen groeien uit tot vervelende ergernissen, spanningen en conflicten als er niet goed over wordt gecommuniceerd. Helaas is dit vaak het geval. Zo wordt er over sommige zaken überhaupt niet of niet genoeg gecommuniceerd. Gaat het om ergernis 3 bijvoorbeeld, dan maken mensen misschien geen duidelijke afspraken, geven ze niet aan dat ze hun afspraken niet kunnen of willen nakomen en/of worden ze niet aangesproken op het niet nakomen van afspraken. Of mensen (zie bijvoorbeeld ergernis 2 en 8) durven niet te zeggen wat hen dwarszit als hun collega iets wil of doet terwijl zijzelf graag iets anders willen. Ten tweede kan er sprake zijn van een *mismatch* in de communicatie: mensen sluiten in hun communicatie niet aan bij de behoefte van de ander, praten daardoor langs elkaar heen en begrijpen elkaar niet (mogelijk het geval bij ergernis 1). Ze zitten simpelweg op een andere golflengte. Om de boodschap over te brengen moeten er andere dingen worden gezegd en op een andere manier. Maar dat doen ze niet: ze zijn zich hier niet van bewust, of kunnen of willen de eigen golflengte niet aanpassen.

Ik heb dit boek geschreven voor iedereen die werkt. Ook voor leidinggevenden en bestuurders; ze doen er goed aan om dit boek te lezen. Zij horen een rolmodel te zijn voor andere werknemers, zeker als het gaat om het overbruggen van verschillen en een goede manier van communiceren. Ergernis 1 uit het onderzoek van Intelligence Group laat zien dat juist managers nog een hele uitdaging wacht om hun manier van communiceren te verbeteren en zich af te stemmen op degenen die ze proberen te bereiken. Ten slotte zullen managers maatregelen moeten nemen om die omstandigheden op de werkvloer te creëren die werknemers faciliteren om constructief onderlinge verschillen te overbruggen en zich op elkaar af te stemmen.



1 Agree to disagree

Iedereen kent wel mensen op de werkvloer die in de omgang ‘moeilijk’ zijn. Misschien ervaar je zo iemand als een betweter, narcist, of als een persoon die altijd dwarsligt of overkritisch is. Tegelijkertijd kun je niet om zulke collega’s heen, want er moet worden samengewerkt. De eerste neiging is om het contact tot een minimum te beperken. Je wordt dan immers zo min mogelijk met die ingewikkelde of vervelende mensen geconfronteerd. Maar die minimale omgang zorgt ervoor dat de afkeer en spanningen blijven bestaan, waardoor het werk eronder kan lijden. Het is dus beter om er niet langer voor weg te lopen.

Zoals gezegd, zijn het vaak de mensen die verschillen van jouzelf die je lastig, ingewikkeld of irritant vindt. Je loopt liever met een grote boog om hen heen. Misschien heb je een heel andere persoonlijkheid dan de ander, houd je er andere normen en waarden op na, of sta je anders in het leven en in het werk. Ook ogenschijnlijk oppervlakkige zaken – zoals hoe iemand eruit ziet of iemands mening over politiek – kunnen ervoor zorgen dat collega’s bij voorbaat al een negatief oordeel over elkaar hebben. Mensen voelen zich nu eenmaal het meest aangetrokken tot andere mensen die op hen lijken, zo blijkt uit wetenschappelijk onderzoek. Dat is ook niet zo vreemd. Mensen die uiterlijk of innerlijk op je lijken, voelen vertrouwd. Ze bevestigen je ideeën over jezelf en de wereld. Laat een collega of klant bijvoorbeeld merken dat hij het

met je eens is, dan voelt dat goed: je voelt je geaccepteerd en gesterkt. Zegt de ander daarentegen dat hij er heel anders over denkt, dan kan dat jou wat onzeker maken of kun je je niet begrepen voelen. Het met elkaar eens zijn en op elkaar lijken vermindert bovendien de kans op conflicten en meningsverschillen. Gelijkenissen zorgen voor gemakkelijke gespreksonderwerpen: namelijk datgene waarover jullie het eens zijn en waarin jullie op elkaar lijken. Het fenomeen dat mensen zich automatisch meer aangetrokken voelen tot en openstaan voor mensen die op hen lijken, wordt ook wel het *similarity-attraction effect* genoemd. Het is niet iets wat mensen met opzet doen, zo zit de menselijke psyche nu eenmaal in elkaar en op zich is daar niks mis mee.

Wij-zijdenken

Als gevolg van het *similarity-attraction effect* voelen werknemers zich aangetrokken tot collega's die op hen lijken. Er kunnen dan op de werkvloer groepjes ('klikjes') van gelijkgestemden ontstaan. Denk aan groepjes mensen die dezelfde functie bekleden, of groepjes die dezelfde kledingstijl of hobby's delen. Wie bij een groepje collega's hoort, beschouwt zichzelf als onderdeel van dat groepje. Het is de zogeheten *in-group*. De groepjes collega's waar je geen deel van uitmaakt, zijn de *out-groups*. Mensen hebben de neiging om positiever te denken over de mensen in de *in-group* dan over de mensen die ze niet goed kennen. Ze vinden degenen met wie zij graag omgaan vaak leuker, interessanter, beter, slimmer en gezelliger dan mensen met wie ze geen of weinig contact hebben. Dat is natuurlijk een vooroordeel. Want als je anderen niet (goed) kent, weet je ook niet hoe leuk, interessant, goed, slim of gezellig zij zijn. Ook denken mensen over hun eigen groepje vaak genuanceerder, simpelweg omdat ze de leden van de eigen groep beter kennen dan de leden van de andere groep, die ze veel meer over één kam scheren.

Dat je positief denkt over de groepjes waarvan je zelf deel uitmaakt, is *an sich* niet erg. Het probleem is echter het contrast-effect dat optreedt: in vergelijking met die positieve *in-group* lijken andere groepjes en mensen lang niet zo leuk, bekwaam, aardig, intelligent, interessant

enzovoort. Het gevolg is dat je daardoor – eigenlijk zonder een goede reden – andere groepjes negatiever beziet en dat daarover negatieve stereotypen kunnen ontstaan. Bovendien hebben mensen de neiging om, als ze daar niet bewust bij stilstaan, de eigen groep te bevoorstellen. Valt er bijvoorbeeld iets te verdelen (een bonus, leuke klus of iets anders), dan zijn ze geneigd om leden van de in-group voor te trekken. Hiermee worden dus automatisch leden van de out-group benadeeld en kan er sprake zijn van discriminatie.

Een prettige omgang met elkaar begint met een niet-veroordelende houding. Laat nu net dat een lastig punt zijn als het gaat om mensen die anders zijn dan wij. We zien ze, doorgaans onbewust, als minder dan degenen die op ons lijken. Onze basishouding richting onze medemens is dus niet neutraal, maar in het nadeel van mensen die van ons verschillen en die anders denken en doen.

Voordelen van al die verschillen

Kliekjesvorming en een relatief negatieve kijk op andersdenkenden doen de samenwerking geen goed, want die is gebaat bij een goede omgang met iedereen. Natuurlijk kun je daarin je voorkeuren hebben en kunnen er groepjes ontstaan van mensen die elkaar leuker en aardiger vinden dan andere mensen. Idealiter echter zijn die groepjes niet te statisch, worden andersdenkenden niet per definitie negatiever gezien en/of gemeden, en staan mensen wat meer open voor collega's die van hen verschillen. Het wordt dan makkelijker om tot de in-group toe te treden, waardoor grenzen tussen kliekjes vervagen.

Als je veel verschillende soorten collega's hebt, heeft dit als voordeel dat er meer verschillende meningen en perspectieven zijn. In al deze verschillende meningen en perspectieven zit een grote hoeveelheid aan informatie verpakt, die ervoor kan zorgen dat je op het werk vanuit veel meer invalshoeken naar vraagstukken kunt kijken. Denk aan vraagstukken als: 'Hoe kunnen we onze dienstverlening verbete-

ren?', 'Op welke manieren kunnen we onze doelgroep uitbreiden?' of 'Hoe kunnen we onze producten beter aan de man brengen?'

Neem nu die laatste vraag. Stel dat je team bestaat uit werknemers met heel verschillende leeftijden. Dan is de kans veel groter dat er goede ideeën ontstaan dan wanneer het team alleen maar uit 50-plussers bestaat. De jongere teamleden hebben naar alle waarschijnlijkheid veel meer kennis, ervaring en affiniteit met social media. Daardoor kunnen zij vanuit die invalshoek ideeën aandragen waarop een team met louter 50-plussers niet zal komen. Kortom, diversiteit kan bijdragen aan creativiteit en daarmee aan betere beslissingen en prestaties. Maar let op: dat is zeker geen gegeven, ook al wordt weleens gedaan alsof dat wel zo is. Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat dit soms zo is, maar vaak ook niet. Wil bijvoorbeeld een divers team ook echt creatiever zijn, dan komt er meer bij kijken dan alleen maar teamleden die van elkaar verschillen. Je hebt dan bijvoorbeeld ook teamleden en een leidinggevende nodig die goede sociale vaardigheden hebben en die, als er irritaties opspelen of onbegrip, dit in goede banen kunnen leiden. Voorwaarde is bovendien dat er een open sfeer heerst, waarin werknemers zich ook daadwerkelijk durven uitspreken. En dan kom je uit bij de nadelen die eerder zijn benoemd, zoals de negatieve bril, irritaties en het onbegrip dat mensen in het contact met andersdenkenden kunnen ervaren. Juist die kunnen remmend werken op die open sfeer.

Naast het stimuleren van creativiteit heeft diversiteit op de werkvloer nog enkele voordelen, zeker als een organisatie een klantenkring heeft die divers van aard is. Klanten kunnen zich dan beter herkennen in de organisatie en het is voor werknemers makkelijker om zich in te leven in de verschillende soorten klanten. Daarnaast helpt diversiteit op de werkvloer het fenomeen *groupthink* voorkomen (zie kader).

GROUPTHINK

Groupthink treedt op als in een groep het streven naar harmonie en consensus belangrijker is dan het zoeken naar de beste oplossing. De drang naar harmonie en consensus is zo sterk dat afwijkende meningen, standpunten of gedragingen niet worden getolereerd. Ze worden afgedaan als 'onzin' of 'dom' en er is geen ruimte voor discussie. Werknemers die er anders over denken, weten niet waar ze het over hebben, worden door de groep niet serieus genomen of buitengesloten. Er staat dus een grote druk op de werknemer om mee te gaan in de heersende mening. Groupthink leidt er vaak toe dat teams of organisaties slechte beslissingen nemen: ze gaan inhoudelijke discussies en meningsverschillen uit de weg, kijken niet naar andere mogelijkheden dan die ze zelf bedenken en nemen te snel besluiten.

Groupthink ontstaat als er een sterke band is tussen werknemers en als werknemers op elkaar lijken en over veel dingen hetzelfde denken. Het kan ook optreden als collega's die wel een andere mening hebben hun mond niet opendoen. Lopen er meer verschillende soorten werknemers op de werkvloer rond, dan verkleint dat dus de kans op groupthink. Dit geldt echter alleen als mensen die er anders over denken ook daadwerkelijk hun mening inbrengen.

Verschillen respecteren

Groepsvorming en een negatievere kijk op mensen die anders zijn, zijn in principe natuurlijke, psychologische processen. Het gaat er dan ook niet om dat je geen groepjes zou mogen vormen met gelijkgezinden, of er geen oordelen of vooroordelen op na zou mogen houden. Dat is nu eenmaal menseigen. Waar het wel om gaat? Dat deze menselijke neigingen zich niet automatisch vertalen in je gedrag op de werkvloer. De kunst is om uit te stijgen boven je eigen hokjesdenken en dit niet te veel leidend te laten zijn voor je gedrag. Dat begint bij een onbevagen en neutrale kijk op verschillen tussen mensen.

Verschillen tussen mensen – denk aan een verschil in mening of waarden en normen – worden echter vaak als negatief ervaren. En dat is ook wel begrijpelijk. Ze kunnen immers conflicten veroorzaken en kunnen het lastiger maken om op dezelfde lijn te komen. Verschillen tussen mensen, op welk gebied dan ook, kunnen dus ‘gedoe’ opleveren. Maar ondanks dat ‘gedoe’ kunnen we juist veel leren van andersdenkenden; ze kunnen ons aanvullen. Om die vruchten te plukken is het nodig dat je je kwetsbaar durft op te stellen. Je moet de ander niet langer afdoen als minder leuk, aardig, slim of wat dan ook dan de mensen uit je eigen groep. Wat andersdenkenden denken, voelen en doen is net zo waardevol als wat jij denkt, voelt en doet. Misschien is er wel niet één waarheid, maar zijn er meerdere – of is er helemaal geen waarheid.

In plaats van mensen met andere ideeën, denkbeelden of welke verschillen dan ook te zien als minder, beschouw je ze als anders. Je hoeft niet te ruziën of te proberen de ander te overtuigen van je gelijk. Het is niet nodig iemand te mijden of je mentaal van hem* te distantiëren. Daarmee bouw je alleen maar een muur op naar de ander (zie figuur 1.1). Het alternatief is dat je accepteert dat die persoon er anders over denkt en dat dat oké is. Het verschil is er en mag bestaan. Kunnen jullie dat allebei, dan ontstaat er een houding die kan worden beschreven als *agree to disagree*. Ieder mag denken en vinden wat hij wil, zonder dat je de ander probeert te veranderen, bekritiseert of devalueert. Jullie zijn beiden gelijkwaardig.

* Waar ‘hij’ of ‘hem’ staat, wordt uiteraard ook ‘zij’ of ‘haar’ bedoeld.