

Chris Fenning

# De eerste minuut



Hoe begin je  
gesprekken  
die resultaten  
opleveren?

THEMA.

# INHOUD

	INLEIDING	7
1	WAT IS DE EERSTE MINUUT?	13
2	FRAMING	17
3	GESTRUCTUREERDE SAMENVATTINGEN	69
4	TIJDCONTROLE EN VALIDATIECHECK	113
5	HET TOEPASSEN VAN DE TECHNIEKEN IN VERSCHILLENDE SITUATIES	127
	CONCLUSIE	173
	BRONNEN	177
	DANKWOORD	181

# INLEIDING

Dit boek is een stap-voor-stapgids voor heldere, beknopte communicatie in alledaagse werksituaties. Het omvat de gesprekken en e-mails met je teams, collega's en managers die goed zijn voor meer dan 80 procent van je communicatie op het werk.

De in dit boek beschreven technieken zijn gebaseerd op de volgende kernprincipes:

- Je moet je publiek voorbereiden op het ontvangen van je boodschap voordat je die aflevert.
- Mensen hebben het druk, dus je moet snel ter zake komen.
- De meest effectieve werkgesprekken richten zich op acties en oplossingen, niet op problemen.

Er zijn enkele raakvlakken met sociale communicatie, maar de nadruk van dit boek ligt op communicatie op het werk.

Op ons werk communiceren we elke dag met tientallen en soms honderden mensen. Elk gesprek heeft betrekking op een andere taak of een ander onderwerp, en ze hebben allemaal verschillende doelen en resultaten. Telkens als we een gesprek beginnen, weten we waarover we gaan praten en waarom het belangrijk is. Helaas weten de mensen met wie we spreken geen van beide.

Wanneer wij beginnen te communiceren, moeten de hersenen van ons publiek werken om de context van de woorden te begrijpen. Ze proberen uit te zoeken waarom we tegen hen praten en wat ze met de informatie moeten doen. Als deze dingen niet duidelijk zijn in de eerste paar zinnen, creëren hun hersenen hun eigen versie van de feiten. Dit leidt tot veel problemen, van tijdverlies tot verkeerde veronderstellingen en kostbare fouten.

Uit een studie van Siemens Enterprise Communications blijkt dat een bedrijf met honderd werknemers gemiddeld zeventien uur per week besteedt aan het verduidelijken van communicatie.<sup>1</sup> Dat zijn 884 uren per jaar die zouden kunnen worden besteed aan het leveren van waarde aan klanten in plaats van het herhalen van informatie om er zeker van te zijn dat deze wordt begrepen. Om deze herhaling te voorkomen moet elk gesprek duidelijk en beknopt beginnen. Dat geldt of je nu communiceert over printerpapier of over de lancering van een miljoenen kostende reclamecampagne.

Elk gesprek kan op succes worden voorbereid als de context, de bedoeling en de boodschap duidelijk zijn. Zelfs de meest complexe onderwerpen kunnen eenvoudig en duidelijk worden aangevat als ze met de juiste structuur worden samengevat. Het is ook mogelijk dit alles in minder dan een minuut te bereiken door de technieken in dit boek toe te passen.

Door je te concentreren op de eerste minuut, kun je elk werkoverleg tot een succes maken. Doe dit, en je zult erkend worden als een geweldige professionele communicator.

De technieken in dit boek laten zien hoe je de informatie geeft die je publiek werkelijk nodig heeft. Bij de eerste minuut gaat het er niet om alle informatie in zestig seconden te proppen. Het gaat erom een duidelijke intentie te hebben, over één onderwerp tegelijk te praten en je te concentreren op oplossingen in plaats van bij problemen stil te staan.

Het creëren van de meest effectieve eerste minuut van elk werkgesprek is een proces in twee stappen.

- **Stap 1:** Kader het gesprek in vijftien seconden of minder. Framing zorgt voor context, maakt je bedoelingen duidelijk en geeft een duidelijke kop.
- **Stap 2:** Maak een gestructureerde samenvatting van de hele boodschap die je moet overbrengen. Vermeld het doel en definieer het probleem dat je belet dat doel te bereiken. Richt het gesprek vervolgens op de oplossing.

Door deze stappen te volgen, kun je elk werkgesprek beginnen met het gevoel dat je duidelijk communiceert. Dit alles is mogelijk in minder dan een minuut, hoe complex het onderwerp ook is.

In dit boek ontdek je hoe je:

- kortere, betere werkgesprekken en vergaderingen kunt voeren;
- sneller ter zake kunt komen zonder te raaskallen of op de vuist te gaan;
- het risico op fouten kunt verminderen doordat mensen onbewust aannemen dat ze je boodschap begrijpen;
- je publiek kunt leiden naar de gewenste oplossing;

- één techniek kunt toepassen op bijna elk gesprek met geweldige resultaten.

Het maakt niet uit wat je functie is of welk niveau je in de organisatie bekleedt; de beginselen in dit boek zullen je helpen een duidelijker, beknopter en doeltreffender communicator te worden, en je zult het snel kunnen.

Ik ga beginnen met de meest voorkomende oorzaken van miscommunicatie op het werk:

- gebrek aan context;
- onduidelijk doel;
- niet ter zake komen;
- meerdere onderwerpen mengen in hetzelfde gesprek;
- lange, onduidelijke samenvattingen.

Je leert hoe je deze valkuilen kunt vermijden en hoe je je hele boodschap in minder dan een minuut kunt samenvatten. Het resultaat zal een samenvatting zijn die duidelijk maakt wat je probeert te bereiken en wat je wilt dat je publiek doet. Je zult zien hoe deze techniek werkt in verschillende situaties, bedrijfstakken en functietypes.

Je leert ook over de drie componenten van framing – tekst, intentie en kernboodschap – en hoe deze de basis vormen voor een succesvol gesprek.

Ten slotte ontdek je de drie componenten die nodig zijn voor een gestructureerde samenvatting: 1) het doel dat je probeert te bereiken, 2) het probleem dat je tegenhoudt dat doel te bereiken, en 3) de oplossing voor het probleem. Met deze drie zaken kun je elk onderwerp samenvatten, hoe complex ook.

Het laatste deel van dit boek laat zien hoe deze technieken kunnen worden toegepast in de meest uiteenlopende situaties.

Onderweg ontmoet je managers, softwareontwikkelaars, secretaresses en leidinggevendenden; ben je getuige van de frustraties van het missen van een toetje; maak je een ritje in de achtbaan van conversaties; leer je een waardevolle les in communicatie van een automonteur; en leer je zelfs waarom het zoveel kost om mensen in de ruimte te brengen.

Dit boek is het resultaat van meer dan 20.000 gesprekken in zowel zakelijke als technische functies. Ik heb individuen en teams over de hele wereld getraind in deze technieken. Ik heb gewerkt met organisaties van starters tot Fortune 50- en FTSE 100-bedrijven. Deze aanpak werkt voor allemaal.

Pas deze technieken toe, en je zult kortere, duidelijkere gesprekken hebben die resultaat opleveren. Het is gemakkelijker dan je denkt, en het begint met de eerste minuut.

## Hoofdstuk 1

# WAT IS DE EERSTE MINUUT?

*De eerste minuut begint wanneer je begint te praten over het werkonderwerp.*



In de context van dit boek is de eerste minuut niet altijd het begin van de interactie met je publiek. Het omvat niet de begroeting of de tijd besteed aan persoonlijke betrokkenheid. In dit boek verwijst de eerste minuut naar het begin van het werkgesprek. De klok start wanneer je overschakelt van persoonlijke naar professionele onderwerpen.

Veel boeken beschrijven hoe je gesprekken begint die relaties tot stand brengen en opbouwen. Andere laten zien hoe je een goede eerste indruk maakt tijdens een sollicitatiegesprek of een afspraakje. Of ze laten zien hoe je uitdagende gesprekken op de juiste manier begint. Wat geen van die boeken leert, is hoe je gesprekken begint over normale, alledaagse werkonderwerpen.



Het is mogelijk een geweldige eerste indruk te maken bij een collega, maar die indruk te verpesten wanneer het gesprek overgaat op het werk. Het maakt niet uit hoe aardig mensen je vinden; als je informatie niet op een georganiseerde manier kunt overbrengen, zul je het moeilijk hebben om professioneel gerespecteerd te worden.

### **WAAROM IS DE EERSTE MINUUT BELANGRIJK?**

De manier waarop we op het werk communiceren beïnvloedt hoe mensen over ons denken. Het kan van invloed zijn op de kansen die we krijgen of niet krijgen, en de gevolgen kunnen aanzienlijk zijn. Slechte communicatievaardigheden zijn een van de belangrijkste redenen waarom mensen geen promotie krijgen.<sup>2</sup>

We zijn elke werkdag meer dan acht uur aan het werk. Meer dan 50 procent van die tijd wordt besteed aan mondelinge of schriftelijke communicatie.<sup>3</sup> Dat is veel tijd. Al die interacties laten een goede of slechte indruk achter over ons communicatievermogen.

Hoe zou je je communicatievaardigheden beoordelen? Laat je een goede indruk achter, of is er ruimte voor verbetering?

Als je dit leest en denkt dat het voor jou te laat is – je hebt al een slechte eerste indruk gemaakt, en het heeft geen zin die te herstellen – wanhoop dan niet! Misschien heb je een aantal niet zo ideale gesprekken gehad op het werk, maar je kunt het omdraaien en een rolmodel worden voor duidelijke communicatie.

Uit onderzoek blijkt dat een slechte eerste indruk kan worden omgebogen door een constant sterk optreden. Er zijn acht goede indrukken nodig om een slechte indruk ongedaan te maken.<sup>4</sup> Dat klinkt misschien veel, maar we hebben zo veel interacties op het

werk dat het niet lang duurt om acht gesprekken met iemand te voeren. Als je bijvoorbeeld elke dag één gesprek hebt met een collega, kun je in minder dan twee weken van een slechte communicator naar een geweldige communicator overgaan. Als je e-mails en vergaderingen meerekent, stijgt het aantal keren dat je per dag met iemand communiceert, en wordt de doorlooptijd nog korter.

Wat zou je ervoor overhebben om van een slechte of gemiddelde communicator een geweldige communicator te worden in slechts acht gesprekken?

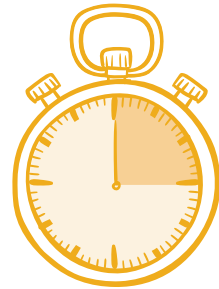
En hoewel je misschien nog wat werk te doen hebt om de indrukken van de mensen met wie je werkt te veranderen, zijn er veel meer kansen om een eerste indruk te geven wanneer je nieuwe mensen in andere teams en in nieuwe bedrijven ontmoet en ermee samenwerkt naarmate je carrière vordert.

In de volgende hoofdstukken leer je hoe je een goede eerste minuut creëert, ongeacht waar je op het werk over wilt praten. Als je dit toepast op al je werkgesprekken, wordt het een natuurlijk onderdeel van hoe je informatie overbrengt, verzoeken doet en alle andere stappen van de dagelijkse werkcommunicatie uitvoert.

## HOOFDSTUK 2

# FRAMING

*Framing gebeurt in de eerste vijftien seconden van een gesprek.*



*‘Tekenen helpt individuen om gegevens te interpreteren.’*  
– Erving Goffman

Het probleem met het beginnen van gesprekken over werkonderwerpen is dat ons nooit wordt geleerd hoe dat moet. De meeste professionals hebben veertien tot achttien jaar onderwijs genoten, maar krijgen geen enkele les over hoe gesprekken over werkonderwerpen te beginnen. Geen wonder dat we zoveel ineffektieve gesprekken hebben op het werk.

Iets meer dan tien jaar geleden was ik een software projectmanager voor een telecombedrijf dat toezag op de levering van software voor nieuwe mobiele telefoons die in heel Europa werden verkocht. We hadden op elk moment minstens acht complexe projecten lopen, waarbij meestal honderden mensen in vele landen betrokken waren.

Zoals bij veel grote projecten hadden we onze portie communicatieproblemen, maar het was niet de af en toe voorkomende communicatiestoornis die ons hoofdbrekens bezorgde.

Onze teams leken te worstelen met de dagelijkse communicatie. Iedereen op de projecten zei dat de taalbarrières en de culturele verschillen die horen bij het werken op een ander continent, het probleem waren. Maar hoe meer ik de teams observeerde, hoe meer ik me realiseerde dat iets anders de frustratie veroorzaakte.

De kwestie werd voor mij op een dag werkelijkheid toen ik naar de lunch liep. Steve, een lid van mijn testteam, sprak me aan net buiten de cafetaria. Hij begon te praten over een probleem met een testcase op een van zijn projecten. Na een paar minuten onderbrak ik hem. 'Het spijt me,' zei ik. 'Voor welk project is dit?'

'O, dit is voor het LT-10-programma.' Daarna sprak hij verder over de kwestie.

Nu ik de naam van het project wist, werd sommige informatie die hij mij gaf logischer. Het LT-10-project was een high-profile productlancering in de komende weken. Hij had nu mijn aandacht, en ik hernam zijn uitleg.

Er gingen nog een paar minuten voorbij en het was me nog steeds niet duidelijk wat er aan de hand was of waarom ik dat moest weten.

Een grote groep mensen liep langs ons heen en sloot zich aan bij de lunchrij, die zich nu tot in de gang uitstreckte. Met een knorrende maag en het beeld voor me van een lege dessertbalie

wachtte ik tot Steve klaar was met zijn betoog. ‘Ik heb daar veel interessante dingen gehoord,’ zei ik. ‘Is er iets specifiek waarmee ik kan helpen?’

Steve keek verward. ‘O,’ zei hij, ‘ik dacht dat je wel wilde weten dat we de test-deadline missen. Ik heb je goedkeuring nodig om de go-live datum een maand te verplaatsen.’

Deze onthulling veranderde de aard van de interactie aanzienlijk. Dit was een grote zaak. De fabrikant had miljoenen dollars aan tv-reclame uitgegeven voor het einde van de maand. We konden de deadline niet missen.

De beelden van het dessert vervlogen, en ik vroeg Steve opnieuw te beginnen. Deze keer waren de details die hij deelde duidelijker. Ik kon verhelderende vragen stellen om me te helpen de beste koers te bepalen.

De situatie bracht een belangrijk probleem aan het licht in de manier waarop onze teams communiceerden. Als het bijna tien minuten duurde om te zeggen dat we een groot probleem hadden met een belangrijk programma, hadden we een communicatieprobleem. En het was een groter probleem dan ‘culturele verschillen’ konden veroorzaken.

**Vraag:** Heb je ooit aan de ontvangende kant gestaan van een gesprek zoals ik met Steve had?

Als je nee hebt geantwoord, werk je waarschijnlijk met mensen die weten hoe ze de eerste minuut goed moeten doen als ze communiceren. Als je ja hebt geantwoord, overweeg dan de volgende vragen:

- Gebeurt het vaak?
- Heeft de uiteindelijke onthulling van wat nodig was de manier veranderd waarop je op de informatie reageerde?
- Was het een efficiënte tijdsbesteding voor jou en de andere betrokkene(n)?

Hier is een moeilijkere vraag voor je: Ben je ooit gesprekken begonnen zoals in het voorbeeld?

In mijn live trainingen is dit het punt waarop het publiek stilvalt. Uiteindelijk zie ik wat aarzelende knikjes als mensen zich realiseren dat ze hun gesprekken vaak zo beginnen.

**Bekentenistijd:** Ik ben gesprekken begonnen zoals in het voorbeeld. In feite begon ik de meeste van mijn gesprekken op deze manier. Ik was zo gefocust op het onderwerp waarover ik wilde praten, dat ik vergat dat andere mensen niet dezelfde informatie hadden als ik. Daardoor begon ik veel gesprekken ongestructureerd en onduidelijk.

Een paar weken na het gesprek tijdens de lunch zat het incident nog steeds in mijn hoofd. Ik wilde weten wat we konden doen om duidelijker en sneller ter zake te komen bij het delen van informatie op het werk. Ik begon de gesprekken in mijn teams te bestuderen en begon gemeenschappelijke thema's op te merken. Het werd duidelijk dat veel werkgesprekken begonnen met de volgende zaken:

1. De boodschap niet in de juiste context plaatsen. Dit gebeurt wanneer het publiek niet weet waar het onderwerp over gaat. Geen duidelijk doel voor de boodschap hebben. Dit gebeurt