

Praten als Brugman. Of kan het anders?

Stel je hebt gelijk bij een netelige kwestie. Hoe verkoop je die boodschap dan? Als pater Johannes Brugman? Brugman was een franciscaan en een zo goede redenaar dat iedereen die hem hoorde werd meegeslept en overstag ging. Wie kan praten als Brugman krijgt meestal gelijk. Maar helaas. Brugman leefde in de late middeleeuwen en ergert zich al sinds zijn overlijden in 1473 (!), vanuit de hemel, dat niemand zijn redenaarskunsten kan evenaren. Ook wij niet. U wel? Hoe haal je je gelijk in het gesprek met een ander. In dit artikel doen we een greep uit de gereedschapskist over beïnvloedingsstrategieën en gesprekstechniek. Waarbij we dan wel stiekem ook een andere vraag stellen: waarom denkt iemand dat hij gelijk heeft? En is zijn gelijk wel het tegenovergestelde als het ongelijk van de ander? Of, nog ingewikkelder, kan je gelijk en ongelijk niet delen? Is het wel nodig om steeds honderd procent van je zin te krijgen?

Gesprekstechniek en gedragsbeïnvloeding zijn kernelementen in de veranderkunde. Wat is een organisatie anders, zo heeft Willem Mastenbroek het eens gezegd, dan een stelsel van afspraken om de relaties en de interactie tussen mensen te regelen? Wie beweging in organisaties of succes met een project wil hebben moet daarom letten op het spel tussen mensen en de patronen die zich, soms onbedoeld, in relaties en gedrag manifesteren.

Beïnvloedingsstrategieën

Het laatste half jaar zijn beïnvloedingsstrategieën, met name die op personen zijn gericht, heel belangrijk. Reken maar dat managers het op dit moment erg moeilijk hebben. Neem het "nieuwe werken". Wat betekent dat voor een nieuwe stijl van leidinggeven? Zijn managers nog wel de baas? Zijn ze nog in control? Hoe doe je dat dan als je medewerkers thuis werken, met een kraaiende kleuter en een blaffende hond voor hun neus? Of een buurvrouw die op de koffie komt? En gaat dat leidinggeven dan via Skype of Twitter? En neem de tegenwoordig zo populaire masterclasses over inzetbaarheid en bevlogenheid. Stel, je weet de weg naar geluk, preventie of bevlogenheid? Hoe verkoop je die aan managers? Op zijn minst suggereert de populariteit van die onderwerpen dat managers hun medewerkers tot nog toe niet konden enthousiasmeren. Kennelijk moeten managers anders gaan denken. En zich anders gaan gedragen. Hoe krijg je dat gedaan in een persoonlijk gesprek? En, nog erger, hoe verkoop je het aan managers die nog helemaal niet zo ver zijn?

Case: Wij zijn slim! De anderen niet. Daarom maken we procedures.

Een adviseur zit midden in een discussie met een groep leidinggevend. Er is onvrede op een aantal afdelingen. Dat komt omdat ze te los van elkaar opereren. De een levert niet op tijd en bovendien het verkeerde. Vindt de ander. De andere afdeling verwijt de eerste dat die niet op tijd en onvoldoende informatie geeft om het werk goed te doen.

De manager neemt zijn verantwoordelijkheid, inventariseert de problemen en vraagt de adviseur de oplossingen in werkzame procedures vast te leggen. En, zo voegt hij er aan toe: doe dat vooral in Jip en Janneke taal.

De adviseur staat achter de oplossingen die in overleg zijn opgesteld. Maar hij twijfelt of procedures en dan nog wel in kindertaal, wel het juiste middel zijn om de mensen op de afdelingen mee te krijgen. Maar hij doet zijn best en probeert het resultaat een week later te verkopen aan een groep medewerkers van beide afdelingen. Hij krijgt de wind van voren.

Hans, een van de monteurs blijkt boos: "zeg die leidinggevende...hoe lang is hij in dienst? Is het niet zo dat al die zeemeeuwen maximaal 2 jaar blijven? Wanneer komt hij zelf een keer kijken wanneer wij in de nacht aan het werk zijn? Henk, een andere monteur moet lachen en vertelt dat hij voor de lol werkt als monteur, omdat hij zich anders verveelt. Zijn vrouw is immers zakenvrouw. Henk: Door die procedures lijkt het net of alle problemen dezelfde oplossing hebben. Dat lijkt me niet zo'n slimme manager. En dan die taal: denkt hij dat we kleuters zijn? Waarom komt die manager zelf niet eens langs om met ons te praten?"

Het probleem: hoe houd je iemand in zijn waarde als hij volgens jou van mening moet veranderen?

Tja, daar zit je dan mooi mee. Niet alleen inhoudelijk maar ook relationeel zit hier iets goed fout.

- Er is een te grote afstand tussen leiding en werkvloer
- De talenten van de medewerkers worden onderschat
- Met strakke procedures genuanceerde processen aansturen leidt tot problemen
- Leidinggeven is meer dan het streven naar beheersing
- Moderne medewerkers laten zich niet vangen door procedures en vragen om een andere managementstijl.

In dit artikel gaan we even niet op de inhoud. Maar op de gesprekstechniek. Het moet kennelijk anders. Hoe verkoop je dat aan die manager?

Een adviseur kan zich natuurlijk onvoorwaardelijk achter de visie van de manager scharen. En proberen diens visie gloedvol en beargumenteerd door te drukken. De methode "praten als Brugman". Of in moderne termen: de tell-sell-methode. Er is een redelijk bekend gespreksmodel, de roos van Leary, dat onderscheid maakt tussen boven-, onder- en samengedrag. De tell-sell-methode is een typisch voorbeeld van boven-onder. De redenering is dat bovengedrag van de een bij de ander ondergedrag oproept. En dat ondergedrag aanleiding geeft tot bovengedrag bij je gesprekspartner(s).

Vraag

Heb je het wel eens meegemaakt dat je visies en besluiten met de tell-sell-methode moest verkopen of trachten te verkopen waarbij je het moeilijk hebt gekregen omdat de tegenargumenten van je toehoorders eigenlijk wel hout sneden?

Of andersom: heb je wel eens een traject voorgesteld en je achteraf gerealiseerd dat de tegenargumenten je weliswaar niet bevielen maar toch e doorslag hebben gegeven?

Veranderkundig gezien had de adviseur de zaak anders moeten aanpakken. In een dialoogmethode had hij eerst de meningen en mogelijkheden van de werkvloer kunnen inventariseren. (Als hij daartoe de kans had gekregen of die had weten te verwerven).

Maar gesprekstechnisch is in essentie de vraag: hoe ga je om met de boodschap: “manager, jouw bovengedrag heeft niet tot ondergedrag maar tot weerstand geleid”. Gebruik je de roos van Leary dan weet je wat je te doen staat:

- Meldt je terug dat er problemen zijn op de werkvloer en laat je het erbij, dan is dat ondergedrag en kan je rekenen op een forse portie kritiek en verwijt (bovengedrag).
- Meld je dat de baas het fout heeft gezien (bovengedrag), dan zal een bange manager je je zin geven en een flinke zal via jou ruzie met de medewerkers maken (bovengedrag tegen bovengedrag)
- Meld je: we hebben hier een probleem dat ik samen met jou wil oplossen, en liefst ook samen met een groep medewerkers dan heb je meer kans. Maar een dergelijke houding en inzet vergen wel ervaring en voorbereiding.

De Roos van Leary moet altijd worden begeleid door Mastenbroek

En uit de aantekening dat het uitmaakt of het een bange of bazige baas betreft merk je al dat de roos van Leary in veel gevallen te kort schiet. Lang niet alle managers laten zich snel tot “samengedrag” verleiden.

Je hebt dan hulp aan het gedachtengoed van Mastenbroek of aan de Harvard-probleem-oplossingsmethode. Dat zijn maar twee van de vele inzichten en methodieken die er op gericht zijn een probleem eerst uit te pellen in vragen als:

- Wie zijn er bij betrokken?
- Welke doelen hebben die betrokkenen?
- Welke belangen hebben ze?
- Welke oplossingen zijn haalbaar na weging van doelen en belangen?
- Zij er second best oplossingen mogelijk die op draagvlak kunnen rekenen?

Meestal is dat makkelijker gezegd dan gedaan. Uit de NLP kan je leren dat mensen de neiging hebben eerst overal een mening over te hebben. En daar dan meteen een idee voor de oplossing aan te koppelen. Dat lijkt creatief en een stap op de goede weg. Tot je ontdekt, zoals in onze case, dat alle betrokkenen andere meningen hebben en dus ook andere ideeën over oplossingen.

De pel-techniek

Een goed advies is daarom om, vooraf gaand aan problematische gesprekken, de voorgeschiedenis ervan na te gaan. Echt uitpellen gebeurt pas als je er ook een tijdlijn van gebeurtenissen bij zet. Dat levert vaak zicht op cruciale momenten waarop keuzes zijn gemaakt die eventueel beter anders hadden kunnen uitvallen (wat nog misschien mogelijk was). In onze case was dat het moment dat de manager zijn verantwoordelijkheid nam en koos voor een beheersingsstrategie: procedures in jip- en-janneke taal. Zijn mening was kennelijk dat medewerkers zelf niet in staat zijn problemen te formuleren, te wegen en, samen, op te lossen. En daar kan je dan proberen zijn mening en zijn belang met elkaar te vergelijken.

Stelling

Cursussen in communicatietechnieken zijn nooit weggegooid geld maar eigenlijk zou er altijd een cursus “omgaan met belangen” en een cursus “pel-techniek” aan moeten worden toegevoegd.

Goed verkopen is winst voor twee

Gaat het toch alleen om gesprekstechniek en – gedragsbeïnvloeding op zich dan kan een adviseur beter een paar boekjes over verkooptechniek kopen dan zich verliezen in ingewikkelde modellen. Het eerste dat een verkoper doet is kijken en uitproberen. Het boekje “Goed verkopen is winst voor twee” geeft een model met vier mogelijkheden. Is de manager een echte manager? Dan zal hij blij zijn met tegenspel en adviseurs die hem naar de mond praten niet waarderen. Ondernemers houden van spelen en winnen. Is de manager iemand die de veilige hoek zoekt dan zal de adviseur hem meekrijgen met de boodschap dat meer participatie minder risico's geeft. Is de manager meer budgettair geschoold dan zal de kostenbesparing van een betere oplossing hem aanspreken. En is de manager losjes, spiritueel en amicaal dan is een gesprek over persoonlijke onderwerpen en ambities de rode loper naar nieuwe afspraken. Een goede adviseur vindt het leuk om dergelijke kunstjes te kennen. Een beetje NLP, want dat is het natuurlijk, kan nooit kwaad. Maar een echt goede adviseur gebruikt die kunstjes toch als bijkomend gereedschap en stuurt op ratio, analyse, belang, een faire deal. En vaak genoeg merkt hij dan dat die faire deal niet uitkomt op zijn eigen gelijk en eigen visie maar dat samen werken ook samen delen en dealen is. Kijk daarvoor maar nog eens naar de case. Als de medewerkers zo mondig zijn, waarom waren ze dan niet allang zelf met oplossingen gekomen? Hoe was hun visie op prestatie, onderschikking, mondigheid en medeverantwoordelijkheid voor goed en gemotiveerd werken?

Vraag

Welke oplossingen kunt u bedenken voor de hier beschreven case? Kent u vergelijkbare cases? En welke keuzes en strategieën zijn toen gelukt of mislukt?