

Daar moeten we het eens over hebben ...

Communiceren voor leidinggevenden

Johan Papen

Heel wat gesprekken tussen een leidinggevende en zijn medewerkers eindigen zonder het verhoopte resultaat. Toch weten we allemaal wel hoe een ideaal gesprek er moet uitzien. Alleen vergeten we soms de meest evidente zaken.

De Nederlandse ex-manager Paul Verburgt verzamelde twintig clichés die leidinggevenden nogal eens bovenhalen om het zich gemakkelijk te maken. Veel moeite moest hij daarvoor niet doen: die doodoeners liggen in elk bedrijf voor het oprapen. Een baas die nog nooit gezegd heeft dat 'zijn deur altijd open staat', die moet u allicht ver gaan zoeken. Maar iedereen kent natuurlijk ook uitspraken als 'ik had het ook liever anders gewild', 'dat zijn details' of 'hoe vind je zelf dat het gaat?' Die clichés bestaan niet alleen over bazen, Paul Verburgt werkt ook aan een soortgelijk boekje met vaak gehoorde uitspraken van werknemers.

ROLLENSPEL

Alleen al het feit dat die clichés zo ingeburgerd zijn, wijst erop dat veel communicatie tussen een leidinggevende en zijn medewerkers volgens een vast stramen verloopt. 'Als mijn baas het zo speelt, kom ik er ook wel onderuit met een ontwijkend antwoord.' Dikwijls wordt het zelfs een rollenspel, waarbij iedereen het spel volgens de regels speelt en waarbij de vorm het op de inhoud haalt. Erg bevorderlijk is dat niet. Werknemers vertellen dan immers niet langer wat ze echt moeten vertellen en verschuilen zich achter die clichés. Op die manier proberen ze zich buitenspel te zetten of willen ze vermijden dat ze zichzelf in de problemen werken. Dat is uiteraard geen goed idee, want op langere termijn loopt dat toch slecht af.

"In heel wat bedrijven gaat het er inderdaad zo aan toe", zegt Vera Vanderlocht. Vanderlocht geeft al enkele jaren trainingen aan leidinggevenden om ze te leren efficiënt met hun medewerkers te communiceren. "Leidinggevenden zijn meestal uitstekende vakmensen," zegt ze, "maar als de communicatie met hun mede-

werkers niet loopt zoals het hoort, dan komt het team niet vooruit. Veel leidinggevenden aarzelen om zich voor een communicatietraining in te schrijven omdat ze het gevoel hebben dat ze in hun positie al over voldoende communicatievaardigheden zouden moeten beschikken. Toch is zo'n training voor de meeste managers erg nuttig. Communicatie is immers een continu leerproces." Want communiceren kunt u wel degelijk leren. Hoe vermijdt u als leidinggevende trouwens dat u in zo'n clichématige situatie als hierboven terecht komt? "Dat heeft eerst en vooral te maken met intentie", zegt Vanderlocht. "Als u zegt

VERA VANDERLOCHT volgde een postuniversitaire opleiding 'Communiceren Voor Organisaties' aan de Universiteit Antwerpen en behaalde certificaten voor NLP Master Practitioner (Arcturus, Kessel), Persoonlijke Profiel Analyse (Thomas International) en TOP-training (Vidarte instituut, 's Hertogenbosch). Bij Kluwer Opleidingen geeft ze een training over 'Communiceren als leidinggevende'. Meer info op www.kluweropleidingen.be.



Druk, druk, druk ...

Of tijdsgebrek altijd een even geldig excuus is, is nog maar de vraag. Hoe vaak ziet u een manager niet bij de koffiemachine staan praten of grapjes maken met collega's? Als u er dan naartoe stapt met de vraag om het eens over een of ander probleem te hebben, hebben ze daar plotseling geen tijd voor. "Dat is de emotionele bankrekening", zegt Vanderlocht. Net zoals u bij een gewone bankrekening af en toe geld stort en opneemt, moet u die emotionele bankrekening ook voeden voor u er iets van kunt afhalen. Het gaat daarbij om aandacht, positieve en negatieve. Positieve aandacht is bij de koffiemachine eens vragen hoe het ermee gaat, of een mail met een complimentje sturen. Negatieve aandacht is 'ik heb er nog geen tijd voor gehad'. Dat is kapitaal afhalen van uw emotionele bankrekening. Een leidinggevende zou zich bij het begin van elk belangrijk gesprek eerst moeten afvragen hoe het met het saldo van zijn emotionele bankrekening staat: 'Hoeveel aandacht besteed ik buiten dit gesprek aan mijn medewerkers?'

'mijn deur staat altijd open', met alleen maar de bedoeling om de verantwoordelijkheid naar uw werknemers te verschuiven, voelt die persoon al snel dat u het niet meent. Als u hem zegt 'mijn deur staat altijd open', omdat u ook echt wilt dat mensen bij u komen aankloppen als er iets is, voelt die persoon wel degelijk aan dat u het meent. Dezelfde woorden kunnen dus een heel ander effect hebben op basis van de intentie waarmee ze worden uitgesproken. Het onbewuste speelt daarbij een grote rol."

METACOMMUNICATIE

Daarnaast is het ook belangrijk dat u over uw communicatie communiceert. We noemen dat metacommunicatie. "Als u de bal terugkaatst naar uw werknemers en u vraagt 'wat denkt u er zelf van?' of 'hoe zou u dat aanpakken?', is het belangrijk erbij te vertellen waarom u dat doet. Anders gaan mensen uw intentie zelf invullen aan de hand van ervaringen die ze daarover hebben, bijvoorbeeld met hun vorige baas. Ze zouden dan bijvoorbeeld ten onrechte kunnen denken dat u de vraag alleen stelt om u er gemakkelijk vanaf te maken. Door uw medewerker te vertellen waarom u het hem vraagt, maakt u duidelijk dat u zijn inbreng waardeert."

OPEN KLIMAAT

Ook blijven veel werknemers, als de leidinggevende probeert om duidelijk te communiceren, nog te bang om de waarheid te vertellen. "Dat heeft alles te maken met de mate waarin er sprake is van een open klimaat", zegt Vera Vanderlocht. Als mensen afgestraft worden als ze hun mening geven, vallen ze inderdaad terug op clichés. Als ze daarentegen voelen dat ze ervoor beloond worden, zullen ze wel eerlijk zijn. De manier waarop een leidinggevende met feedback omgaat, is dan ook allesbepalend. Dat geldt zeker voor de eerste keer. "Als iemand feedback geeft en u zich daar onmiddellijk tegen gaat verweren en uzelf gaat ver-

dedigen, is de kans groot dat u voortaan geen feedback meer krijgt. Eerst luisteren, dan eventueel reageren, en altijd met respect voor de mening van de ander."

Het is ook belangrijk dat u communiceert over wat u als leidinggevende met ontvangen feedback gaat doen, en wat niet. Anders loopt u het risico dat medewerkers denken dat u de feedback niet ernstig neemt of verwachten ze misschien juist dat u morgen meteen actie gaat nemen op alle besproken punten. "Duidelijk communiceren is dus de boodschap, om valse verwachtingen en desillusies te vermijden."

Veel hangt ook af van de structuur van een bedrijf. In veel bedrijven bestaat er nog altijd een hiërarchische structuur, die van bovenuit is opgelegd. Daarnaast zijn er bedrijven waar er in de omgangsvorm geen hiërarchie is en waar de werknemers heel collegiaal met elkaar omgaan, maar waar de beslissingslijnen nog wel hiërarchisch zijn vastgelegd. Ten slotte zijn er ook de bedrijven waar de hiërarchie zowel op het vlak van de beslissingen als op het vlak van de communicatie is weggewerkt.

DUIDELIJKHEID

"Duidelijke communicatie vooronderstelt duidelijk afgebakende rollen en verantwoordelijkheden. Een leidinggevende heeft wel degelijk een andere positie en andere verantwoordelijkheden dan zijn medewerkers. Dat wordt voor leidinggevendenden wel eens als een struikelblok ervaren als ze uit het team zijn doorgegroeid naar een leidinggevende positie. Het is niet gemakkelijk om tegen een vroegere collega te zeggen wat hij moet doen en hoe hij dat moet doen. Het is belangrijk dat de leidinggevende daarover



“Werken aan uw communicatie is verantwoordelijkheid nemen door u bewust te worden van het effect dat u op anderen hebt.”

open en eerlijk communiceert. Door toe te geven dat zoiets voor hem ook niet gemakkelijk is, trekt hij het gesprek open en geeft hij een aanzet om duidelijkheid te creëren en nieuwe lijnen uit te zetten. Veel leidinggevenden draaien rond de pot en geven hints, maar hints zijn echt niet voldoende. Uw werknemers moeten dan zelf invullen wat u verwacht of denkt, met de nodige misverstanden als gevolg.”

DOEL

Uiteraard kunt u niet elk gesprek op dezelfde manier aanpakken. Slechtnieuwsgesprekken verlopen volgens een ander stramien dan coachinggesprekken en ook evaluatiegesprekken en functioneringsgesprekken hebben hun eigen kenmerken. Toch zijn er een aantal constanten die in elk gesprek terugkomen. Er moet telkens een kader worden geschetst (waarover gaat dit gesprek?), het vertrouwen moet worden opgebouwd, er wordt informatie uitgewisseld en die informatie moet ook nog eens worden gecontroleerd (hebben we de boodschap op dezelfde manier begrepen?). Daarnaast zijn er ook een aantal zaken die voor elk gesprek evident lijken, maar toch dikwijls over het hoofd worden gezien. Een van die aspecten is het doel van het gesprek. “Veel gesprekken beginnen in de trant van: ‘we moeten het eens hebben over ...’”, zegt Vera Vanderlocht. “Tijdens zo’n gesprek komen er ongetwijfeld interessante zaken aan bod, maar aan het einde van het gesprek komen de gesprekspartners dan vaak tot de slotsom dat ze niet het gewenste resultaat hebben bereikt. Als u niet vooraf bepaalt wat u wilt bereiken, is de kans groot dat u dat ook niet bereikt. Als het doel niet duidelijk omlind is, gaat het gesprek alle kanten op. Als u daarentegen bij het begin van een vergadering zegt: ‘Deze vergadering is geslaagd als we op het einde vijf ideeën hebben. Op het einde spreken we dan af dat ieder van ons één van die vijf ideeën verder uitwerkt, zodat we tijdens de volgende vergadering kunnen beslissen hoe we verdergaan’, hebt u een duidelijk vertrekpunt en kunt u tijdens de vergadering altijd bijsturen als de gesprekken dreigen af te dwalen. Een leidinggevende moet zich bij het begin van elk gesprek dus afvragen wanneer het gesprek geslaagd zal zijn.”

VOORBEREIDEN

Het lukt uiteraard alleen maar om een duidelijk omlind doel voorop te stellen als elke partij zich degelijk op het gesprek kan voorbereiden. Leidinggevenden weten meestal wel duidelijk vooraf wat ze gaan vragen of vertellen, maar ze vergeten daarbij dat ook de gesprekspartner zich moet kunnen voorbereiden. Werknemers komen dan in een situatie terecht waarbij ze moeilijk kunnen reageren. Een voorbeeld zijn de vergaderingen waarbij spreadsheets met honderden cijfers getoond worden, waarbij de werknemer zit te kijken wat er nu precies staat en er meteen ook zijn commentaar op moet geven. “Bezorg elke betrokken partij

vooraf de nodige informatie en zeg er meteen bij welke input u daarbij verwacht”, zegt Vera Vanderlocht. “Doe dat zo concreet mogelijk, geef geen vage instructie als ‘kijk hier eens naar’, maar zeg wat u precies verwacht.

Hoe duidelijker dat bepaald is, hoe sneller en efficiënter het gesprek verloopt.”

Een goede voorbereiding, het lijkt evident, maar het wordt dikwijls over het hoofd gezien. ‘Tijdsgebrek!’, roepen managers dan graag, maar ze vergeten daarbij dat een slecht voorbereid gesprek vaak langer duurt of herhaald moet worden en op die manier uiteindelijk veel meer tijd kost dan de tijd die nodig is voor een goede voorbereiding.

STIJL

Welke boodschap een leidinggevende zijn medewerkers ook brengt, zijn stijl bepaalt grotendeels de reactie van de medewerkers. Het is dan ook evident dat verschillende stijlen geregeld botsen. “Leidinggevenden moeten daarom eerst en vooral hun eigen communicatiestijl leren kennen om vervolgens uit hun patronen te stappen en voor de voorkeuren van de ander aandacht te hebben. Door hun communicatie daarop af te stemmen, creëren ze een open klimaat waarin de medewerker op zijn beurt wordt uitgenodigd zich te verplaatsen in de zienswijze en manier van communiceren van de leidinggevende. Eerst begrijpen, en pas dan begrepen worden dus,” zegt Vera Vanderlocht, “zelfs bij moeilijke gesprekspartners.”

Om de stijlpatronen bij zichzelf te herkennen, kan een leidinggevende op een assessment een beroep doen. Dat helpt hem om inzicht te krijgen in de eigen sterktes en valkuilen en die van de anderen. Maar zelfs zonder een assessment komt hij al een heel eind door zichzelf af en toe in vraag te stellen en door feedback te vragen en die vervolgens ook te integreren. “Een leidinggevende die de confrontatie met zichzelf aandurft en de bereidheid heeft te veranderen, toont dat hij bezig is met zijn groei en hij geeft zo ook het goede voorbeeld voor zijn medewerkers.”

Vera Vanderlocht raadt de leidinggevenden bij communicatie over de feedback trouwens aan om ik-boodschappen te gebruiken. “Een jij-boodschap wijst naar de ander, met het risico dat hij ontkent of zich gaat verdedigen. Dat leidt de aandacht af van wat u wilt bereiken. Een ik-boodschap nodigt de ander uit om begrip te tonen over hoe u de dingen ziet of aanvoelt. U blijft uzelf, en daar kan de ander niets aan afdoen.” ●

JOHAN PAPAN is redactielid van *Ad Rem* en redacteur bij Kluwer. johan.papan@kluwer.be