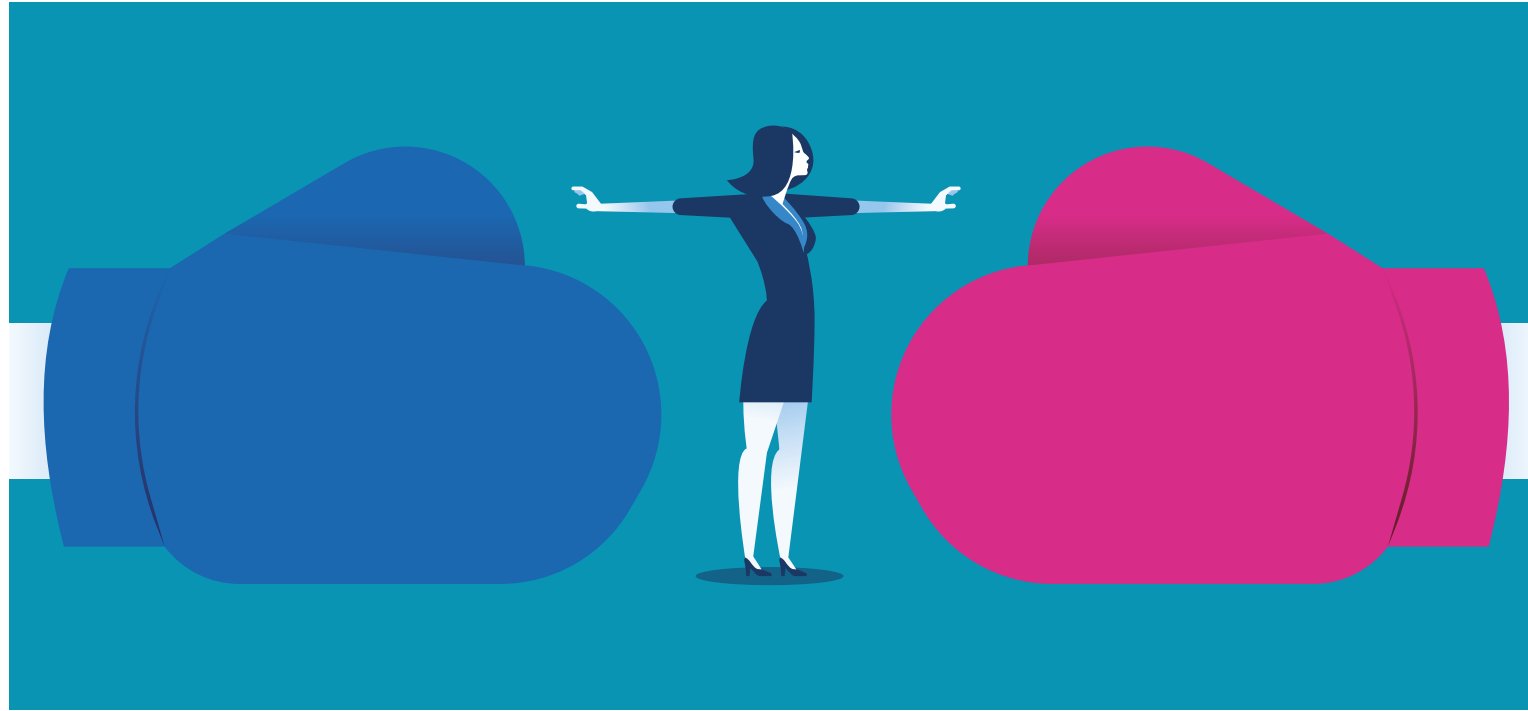


Iemand moet durven zeggen dat de keizer soms geen kleren draagt



Mediator en communicatieadviseur Marco Doeser gaf in april alweer voor de derde keer de vakimpuls 'Confronteren kun je leren' bij Logeion. Aan de hand van praktijkvoorbeelden geeft hij inzicht in de verschijningsvormen die confrontaties kunnen hebben. Daarmee geeft hij ons nuttig gereedschap om zelf op een goede manier confrontaties aan te gaan. Drie trainingen, drie keer volle bak. Doeser voorziet in een behoefte onder communicatieprofessionals.

Wat leren we bij jou?

"Het is nuttig om de gelaagdheid van communicatie in de confrontatie tussen mensen beter te snappen. Die kennis kun je op alle communica-

tiegebieden toepassen. We kijken naar positieve vormen van contact en ik laat ook precies zien wat er gebeurt als een confrontatie negatieve energie oppakt en er weerstand ontstaat. Dan zie je dezelfde gedragspatronen, maar dan uitvergroet. Als er spanning op een relatie staat, en zeker als er een conflict is, verdwijnt de wolligheid en laten mensen makkelijker zien wat ze van de ander vinden."

Welke patronen zie je bijvoorbeeld?

"Stel dat de relatie tussen een leidinggevende en iemand op zijn of haar afdeling slecht is, dan zie je vaak een complementair gedragspatroon dat ze samen in stand houden. Vaak vindt de leidinggevende dat de medewerker niet goed functioneert

en vindt de medewerker dat de leidinggevende tekortschiet. Alleen door de hiërarchische verhouding blijft dat laatste, complementaire deel van die relatie, vaak 'onder water'. Op het moment dat de spanning oploopt, bijvoorbeeld door druk van buiten, zie je dat dit wederkerige patroon duidelijker zichtbaar wordt."

Hoe uit zich dat?

"Het draait in conflicten vaak om de machtsvraag 'Wie heeft de regie?'. Soms probeert men iets bij de ander af te dwingen door dominant of grof taalgebruik. Soms onttrekt men zich juist aan de confrontatie. Bijvoorbeeld door te zwijgen of, zoals je in werkgerelateerde situaties vaker ziet, door zich ziek te melden. Dat is ook een vorm van regie

houden. Want als je niet communiceert, hoef je even niks te veranderen aan je eigen gedrag."

Wat doet een mediator in zo'n geval?

"Het is belangrijk om de dwinger te laten inzien wat het gevolg is van zijn dwingend gedrag, dat goed luisteren naar de ander vaak effectiever is. Tegelijkertijd is het belangrijk om ook de andere kant van het conflict op te pakken, door de terugtrekker te laten inzien dat hij zichzelf tekortdoet door de confrontatie te mijden. Een relatie kan pas goed zijn als beide individuen er een gelijkwaardig aandeel in hebben. Dat staat helemaal los van hiërarchische verhoudingen."

Kun je nog zo'n intermenselijk aspect noemen dat belangrijk is in een werksituatie?

"Ik zou zeggen: emotionele reflectie. Ieder mens wil zich gezien en gehoord voelen, ook in een professionele context. Bij woordvoering bijvoorbeeld, helpt het als je de manier waarop mensen emotioneel op jouw woorden reflecteren goed kunt inschatten. De mate waarin je hierin slaagt, bepaalt voor een groot deel in hoeverre jouw boodschap als geloofwaardig overkomt. Dat speelt zich vooral af op betrekkningsniveau. Dus niet wát je zegt, maar hoe je dat precies doet. Met name dat hoe, daar richt ik me op in de training.

Of neem die beroemde inspraakavonden, waarop een lokale overheid met 'de burger' in gesprek wil. Vaak is het op inhoud prima voor elkaar, maar het contact maken en ervoor zorgen dat de dynamiek zo verloopt dat het voor iedereen iets oplevert, dát is een ander verhaal. Het is de verantwoordelijkheid van de communicatieprofessional om daar de regie te pakken."

Moeten communicatiemensen wel confronteren?

"Zeker! In veel organisaties is het tegengesteld georganiseerd. Juist in besturen en directies zijn reflectieve vaardigheden dun gezaaid. Maar iemand moet durven zeggen dat de keizer soms geen kleren draagt. Lijkt me bij uitstek een taak voor de communicatievrouw of -man. Dat je dan af

en toe bakzeil haalt, dat hoort erbij."

En kunnen ze het ook?

"Een aantal kan het zeker. Zoals in elk vak zijn er getalenteerde mensen en ook minder getalenteerde mensen."

Cees van Riel heeft in een eerder interview gezegd op de dienstbaarheid van veel communicatiemensen. Daar past confronteren maar moeilijk bij.

"Van Riel heeft een punt. Communicatiemensen zijn vaak dienstbaar en faciliterend naar anderen. Dat is prima, maar wil niet zeggen dat je met alle winden mee moet waaien. Laten we als communicatieprofessionals vooral ook kritisch zijn naar onszelf. Als we roepen dat we niet serieus genomen worden, dan hebben we daar zelf ook een bijdrage aan geleverd. Ook dit patroon is wederkerig. Misschien moeten we er wat vaker stevig in gaan."

Is hoe je het aanpakt een belangrijke vraag in de training?

"Ja, die vraag wordt geregeld gesteld. Het gekke is dat deze vraag in de reguliere communicatieliteratuur vrij summier wordt behandeld. Je kunt beter terecht bij aanpalende vakgebieden. De psychologie leert bijvoorbeeld dat je met angsten leert omgaan door te weten wat er in een situatie kan gebeuren en wat je handelingsperspectieven zijn. Dat geeft een gevoel van controle. Het gaat dus vooral om het creëren van nieuwe cognities en zelfvertrouwen.

Het is ook de achterliggende gedachte van 'Confronteren kun je leren'. Ik laat zien hoe gelaagd het menselijk contact is, hoe het werkt en waar je op kunt sturen met verschillende typen mensen die je tegenover je krijgt. Vervolgens moet je het zelf in praktijk brengen. Bouw het langzaam op. Je kunt ook vanuit een dienstbare rol prima je vinger opsteken. *Choose your battles*, doe het niet te vaak, experimenteer en ervaar hoe het is. Dan krijg je vanzelf meer ervaring bij het aangaan van confrontaties."



Mediator en communicatieadviseur
Marco Doeser