

Gesprekskunst voor professionals

Gesprekskunst voor professionals is een boek in de serie *Marketing Essenties voor Professionals*. Deze serie is bedoeld voor professionals die meer uit hun vak willen halen door hun markt- en klantgerichtheid te vergroten. De thema's worden in kort bestek in hun essentie neergezet en zijn direct toe te passen in de eigen praktijk.

Tevens verschenen in deze serie de titels *Acquireren is (n)iets voor mij*, *Personal branding* en *Persoonlijke kracht in acquisitiesprekken*.

Gesprekskunst voor professionals

*Doelgericht bijsturen in lastige gesprekken
met klanten*

Adrie van den Berge



Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op
www.boomuitgeversamsterdam.nl.

© 2005 Boom uitgevers Amsterdam

1^e oplage oktober 2005

2^e oplage april 2008

3^e oplage juli 2009

Academic Service is een imprint van Boom uitgevers Amsterdam

Illustraties: Mat Rijnders, Helmond

Zetwerk: emjee | grafische vormgeving, Varik

Omslagontwerp: Code Green, Rotterdam

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 9789024407859

NUR 801

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze ook en evenmin in een retrieval system worden opgeslagen zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Hoewel dit boek met zeer veel zorg is samengesteld, aanvaarden schrijver(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in dit materiaal.

VOORWOORD

Succesvolle professionals beschikken over de kwaliteit goede relaties met klanten op te bouwen, die leiden tot een vruchtbare samenwerking. Relaties waarin alle betrokkenen hun kennis, ervaring en opvattingen inbrengen, zodat zij op effectieve wijze aan vraagstukken kunnen werken. Persoonlijke gesprekken zijn daarbij belangrijk, in deze ontmoetingen krijgt de samenwerking concreet gestalte. Professionals moeten daarom niet alleen goed zijn in hun vak, maar ook in het voeren van gesprekken die nodig zijn om met elkaar het werk te verrichten.

Ondanks dat iedereen weet wat de belangen van een gesprek zijn en met de beste intenties aan een gesprek begint, ontstaan soms vervelende situaties. Situaties die leiden tot negatieve gedachten over elkaar, tot al dan niet uitgesproken verwijten, tot onbegrip en verbazing. Professionals die mij hun casus voorleggen vervallen gemakkelijk in uitspraken van het type ‘doe jij als klant nu maar wat ik als expert zeg, of doe het niet zo, maar dan gaat het zeker verkeerd’. Dit ervaren klanten niet als een waardevolle keuze en vroeg of laat loopt de relatie daarop stuk, zo heb ik zelf in mijn werk ‘door schade en schande’ geleerd.

Hoe ontstaan deze patronen tussen een klant die ondersteuning zoekt en een professional die deze wil bieden? Deels heeft dat te maken met gespreksvaardigheden. Minstens zo belangrijk zijn gewoontes en gedachten waar we als professional op terugvallen als het tegenzit, als we iets niet begrijpen, als we voor dilemma's komen

te staan. In plaats van op onderzoek uit te gaan vallen we dan bijvoorbeeld makkelijk terug op aanvallend gedrag met al onze kennis en ervaring als ruggesteun.

Wie met meer succes moeilijke situaties tegemoet wil treden doet er goed aan om te leren vanuit andere gedachten te werken. Gedachten die helpen om duidelijk te zijn, onderzoekend te werk te gaan en die helpen om te komen tot voor onze klant hanteerbare keuzes. Ze vormen de basis om in staat te zijn ons anders te gedragen. Anders denken, anders doen: niet altijd gemakkelijk, maar wel de moeite waard.

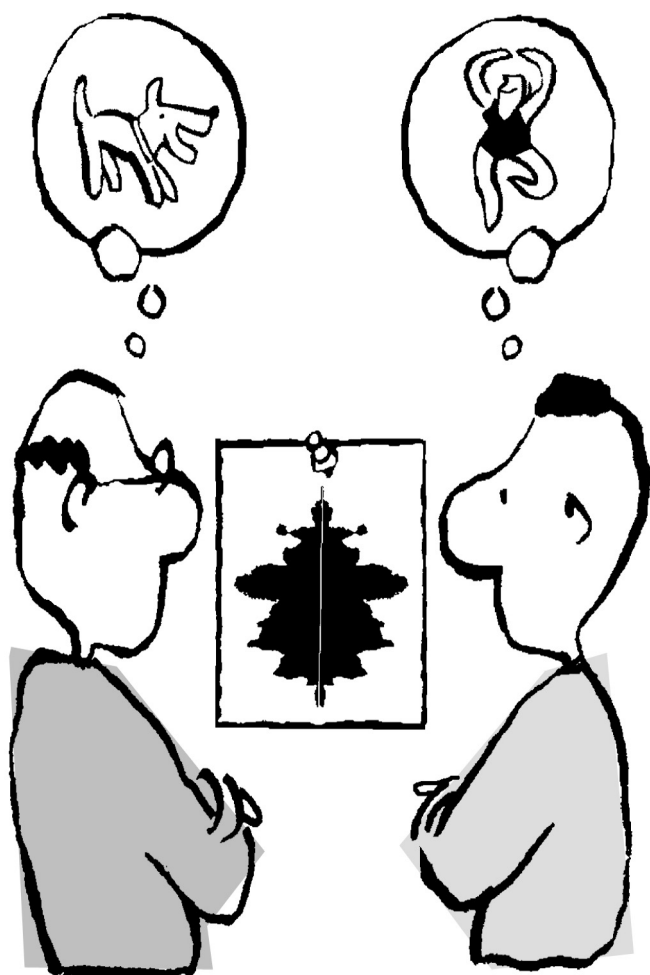
Ik dank alle professionals die hebben meegewerkt bij het schrijven van dit boek. De mensen die ik heb ontmoet in mijn adviespraktijk, in workshops of in leersituaties en die mij hun vragen en puzzels voorlegden. De professionals die zich hebben laten bevragen over hun eigen pijnlijke ervaringen; delen uit die interviews zijn weergegeven in dit boek. En tot slot dank ik de mensen die de tekst wilden lezen en suggesties voor verbetering hebben gegeven.

Den Haag, augustus 2005

Adrie van den Berge

INHOUD

1. Het bereiken van de ideale gesprekssituatie	9
2. Professionele fouten	27
3. Leren een gesprek te analyseren	47
4. Anders denken, praten en luisteren	63
5. Toepassingen voor de praktijk	81
Verantwoording	95
Over de auteur	96



... kijken op verschillende manieren naar hetzelfde ...

1

HET BEREIKEN VAN DE IDEALE GESPREKSSITUATIE

Met de beste intenties gaan we aan de slag met onze klanten. We zetten onze expertise en ervaring in om problemen te helpen oplossen, ideeën uit te werken, werk uit handen te nemen. Eenmaal aan het werk komen we soms in moeilijke situaties terecht waarbij het niet meevalt om helder en onderzoekend te communiceren met onze klanten. Hoe kunnen we voorkomen weer in een van de valkuilen van een gesprek te vallen?

Dit hoofdstuk laat zien waarom gesprekken zo belangrijk zijn in ons werk. En wat het inhoudt om goed in gesprek te blijven en zo productief te zijn. Er wordt een beeld geschetst van de meest ideale situatie. Soms doen zich moeilijke situaties voor, die het lastig maken om volgens dat ideaal in gesprek te zijn; hiervan worden voorbeelden gegeven.

Ideale gesprekken

Waarom zijn gesprekken zo belangrijk in ons werk? Professionele dienstverlening is te zien als een optelsom van contacten. Een uitwisseling van memo's, brieven, e-mails maar vooral contacten in de vorm van gesprekken. Immers, klant en professional zijn 'co-producenten',

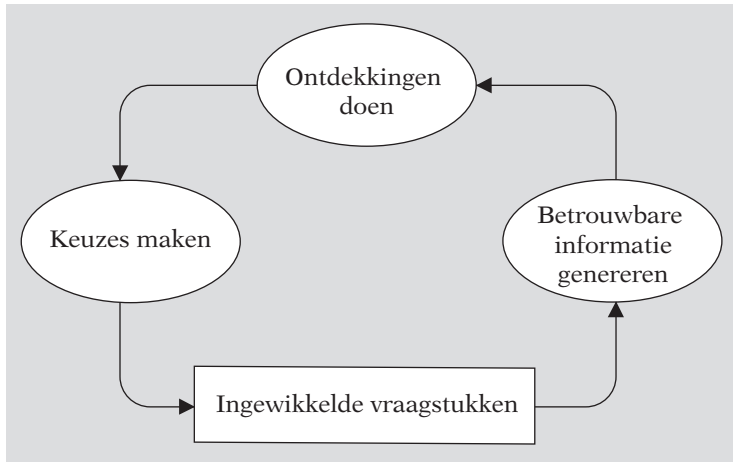
ze werken nauw samen en leveren elk een bijdrage in het proces van dienstverlening. De professional brengt zijn of haar kennis en ervaring in. De klant ook, vooral over zijn of haar organisatie. Een klant heeft daarnaast een sturende bijdrage. Door het vraagstuk onder woorden te brengen, verwachtingen uit te spreken, prioriteiten te stellen, keuzes te maken, in te grijpen als de voortgang daar aanleiding toegeeft, en dergelijke. Steeds werken professional en klant nauw samen.

Als co-produceren de uitdaging is, dan is het belangrijk om als professional vaardig te zijn in het voeren van gesprekken. Als er in het contact met een klant iets misgaat dan heeft dat meteen zijn weerslag op de dienstverlening zelf. Slechte gesprekken zijn nadelig voor de relatie met de klant. Hij kan een indruk van ons krijgen die niet zozeer te maken heeft met hoe goed we zijn in ons vak, maar die voortkomt uit ons gedrag. Zeer deskundige professionals kunnen zich onhandig gedragen waardoor klanten geneigd zijn te denken dat we ook in ons vak onhandig zijn. Dat kan het vertrouwen aantasten. Verder kunnen slechte gesprekken nadelig zijn voor de resultaten die we in samenwerking met de klant nastreven. De klant kan terughoudend worden in het 'co-produceren', bijvoorbeeld omdat hij zich onveilig voelt of niet begrepen.

Dit boek helpt je om productief te zijn in gesprekken. Wat is het ideale productieve gesprek?

- Het lukt om samen met de klant betrouwbare informatie, die van belang is voor het vraagstuk waar je aan werkt te verzamelen.
- Het lukt om samen met de klant al pratend en luisterend ontdekkingen te doen: kijken wat de informatie wel en niet zegt en betekent en samen op nieuwe ideeën komen.
- Het lukt om keuzes te maken of beslissingen te nemen waar zowel de klant als jij echt in gelooft.

In figuur 1.1 zijn deze stappen weergegeven.



Figuur 1.1 De ideale gesprek-cirkel.

De juiste informatie op tafel krijgen

In productieve gesprekken lukt het om wat relevant is rond een vraagstuk op tafel te krijgen: gegevens, ideeën, meningen. Wat is de voorgeschiedenis, hoe is er eerder aan gewerkt, welke cijfers zijn er beschikbaar, welke trends zijn er zichtbaar, wat zijn mogelijke oplossingsrichtingen, wat zijn mogelijke consequenties van een oplossing, en dergelijke. Informatie wint aan betrouwbaarheid als ze concreet, duidelijk, samenhangend en beschikbaar is voor de betrokkenen. Betrouwbare informatie faciliteert het doen van waardevolle ontdekkingen. Immers, als informatie vaag, onduidelijk en onsamenhangend is, dan zal dat snel leiden tot langs elkaar heen praten. Er kan een situatie ontstaan dat jullie denken het (on)eens te zijn, maar niet goed weten waarover.

Kenmerkend voor ingewikkelde vraagstukken is over het algemeen dat ze niet goed overzien kunnen worden door één persoon, vaak zullen er meer mensen nodig zijn om de juiste informatie op tafel te krijgen. Voor de profes-

sional is het de kunst om gesprekken zo in te richten dat betrokkenen zich vrij voelen hun bijdrage te leveren.

Een voorbeeld:

Stephanie is als adviseur gespecialiseerd in strategievraagstukken. Ze krijgt een vraag van een nutsbedrijf: “Wij denken van nature niet erg strategisch, maar vooral technisch. We zien dat er van alles en nog wat gebeurt en dat, hoe goed we technisch ook zijn, we de slag dreigen te missen. Wat zijn opties voor een succesvolle toekomst?”

Ze stelt voor dat groepen medewerkers met haar ondersteuning informatie verzamelen op een aantal thema's die met dit vraagstuk hebben te maken: Wat gebeurt er in de buitenwereld (trends en ontwikkelingen) dat invloed heeft op ons en onze klanten? Hoe gaan anderen in de branche hiermee om? Wat hebben we in huis om daarop een goed antwoord te formuleren (waar zijn we echt goed in)? Wat zijn voor ons interessante klanten nu en in de toekomst?

Ontdekkingen doen

Met als basis de informatie die je met elkaar hebt geproduceerd kun je met de betrokkenen ontdekkingen doen of betekenis geven aan wat ze zien. Ze zien iets wat ze nog niet eerder zo zagen, een mening die ze erop nahielden blijkt niet houdbaar te zijn, een oplossing die ze in hun hoofd hadden blijkt nadelige bijeffecten te hebben. Professionals helpen klanten in dit proces, door gesprekken weer zo in te richten dat mensen zelf hun ontdekkingen kunnen inbrengen. Maar ook professionals zelf kunnen ontdekkingen doen. Wat bij de ene klant wel werkte, kan bijvoorbeeld in een andere omgeving minder gelukkig uitpakken. Ontdekkingen doen vraagt zowel bij de klant als bij onszelf een zekere distantie. Los kunnen

laten waar je gisteren nog in geloofde, stokpaardjes vaarwel kunnen zeggen, de eigen bijdrage aan het vraagstuk tot nu toe kritisch kunnen bekijken.

In het voorbeeld:

Een andere groep brengt alle informatie met elkaar in verband en dat levert een aantal ontdekkingen op. Een korte bloemlezing:

- “We verkopen overschotten aan collega-bedrijven, maar onder onze kostprijs, waardoor we kosten maken waar onze eigen klanten voor opdraaien.”
- “We kennen onze klanten eigenlijk niet zo goed.”
- “Nu we er beter naar kijken ontdekken we dat een paar grote klanten veel van ons afnemen, wat waarde toevoegen aan ons product en dat vervolgens met veel winst doorverkopen.”
- “We zijn een kennisintensief bedrijf en helpen daarmee anderen, maar veel van die kennis zit in de hoofden van medewerkers. Als ze weggaan raken we het kwijt, we hebben onze kennis te weinig systematisch vastgelegd.”
- “Het is een trend om allerlei nieuwe, commerciële activiteiten op te zetten, maar dat levert niet zoveel op.”

Keuzes maken

Vanuit deze ontdekkingen maken mensen een keuze, bijvoorbeeld voor een oplossingsrichting, een in te zetten actie. Het is productief als de betrokkenen een innerlijke motivatie hebben voor die keuze. Dan immers ontstaat er een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor de taken die samenhangen met een keuze of beslissing. Dwang leidt zelden tot iets goeds. En al zeker niet als wij professionals daarop terugvallen: we kunnen onze klanten nu eenmaal niet dwingen iets te doen waar ze niet in

geloven of wat hen in een lastig parket brengt. Doen we dat toch, dan ontstaat er al snel een situatie van ‘ja zeggen, nee doen’.

De laatste stap in het voorbeeld:

Vanuit al deze inzichten ontwikkelt Stephanie met haar klant een aantal strategische opties, die van alle kanten worden bekeken en met veel mensen worden besproken. Uiteindelijk maakt het management zelf een keuze:

- verzilveren waar we al goed in zijn: verder ontwikkelen van kennis over duurzaamheid, systematischer vastleggen van kennis en die meer verzilveren door onder andere adviesprojecten voor derden;
- optimalisatie: een grotere nadruk op efficiency, het verkopen van producten onder kostprijs afbouwen, zakelijker zijn naar grote klanten die producten slim doorverkopen.

Deze ‘productieve’ cirkel wordt steeds weer doorlopen. De acties of het in praktijk brengen van een advies levert resultaten op die vergeleken kunnen worden met wat de bedoeling was. Deze vergelijking levert informatie op, die weer tot ontdekkingen kan leiden en tot weer andere keuzes. Gaan we door op de ingeslagen weg, of moeten we bijsturen? Hebben we iets over het hoofd gezien, doet zich iets voor dat we niet hebben voorzien?

Factoren die ideale informatieoverdracht beïnvloeden

Hoewel dit er niet moeilijk uitziet, valt het niet altijd mee om volgens deze ideale methode te werk te gaan. In ons werk begeven we ons in organisaties, complexe omgevingen, waar van alles en nog wat speelt. We komen soms in moeilijke situaties terecht, die patronen op gang brengen die met de beste wil van de wereld niet productief te noemen zijn. Een aantal van die situaties volgt hierna.

Onzekerheid aan beide kanten

1. Stel je eens voor: de kamer waarin je dit nu zit te lezen is de werkkamer van een manager, jij bent die manager en je krijgt over een paar minuten een professional op bezoek voor een eerste gesprek. De bedoeling is dat die jou gaat helpen om de samenwerking in jouw team te verbeteren. Wat gaat er door je heen als je aan dit eerste gesprek denkt?
2. Schrijf eens wat punten op.
3. Stel je dan voor dat jij als professional voor die kamer staat waar die manager op je zit te wachten. Je hebt de deurknop in je hand en staat op het punt om naar binnen te gaan voor een eerste gesprek. Wat gaat er door je heen als je denkt aan het komende gesprek?
4. Schrijf ook hierover enige punten op.

Als ik deze oefening doe met bijvoorbeeld organisatieadviseurs dan blijkt dat zowel de 'manager' als de 'professional' gedachten hebben die op elkaar lijken.

- De manager vraagt zich af: wat is het voor iemand die ik tegenover mij krijg, zal ik ermee samen kunnen werken, wat zal zij van mij vinden, wat vindt ze van de manier waarop ik tegen het vraagstuk aankijk, zal zij mij kunnen helpen?
- De professional vraagt zich af: wat is het voor iemand die ik tegenover mij krijg, zal ik ermee samen kunnen werken, wat zal hij van mij vinden, ben ik degene die deze klus aankan, wat vindt hij van de manier waarop ik mij ga presenteren?

Samengevat is ‘onzekerheid’ de essentie in de gedachten van zowel de manager als de professional. Voor veel professionals is dat een *eye opener*. Dat ze zichzelf wel eens onzeker voelden, dat wisten ze al. Ze gaan er minder van uit dat het werken met een (externe) professional ook voor onze opdrachtgevers een spannende zaak kan zijn. Waar onzekerheid is, is het niet zo gemakkelijk om betrouwbare en duidelijke informatie te verzamelen. Misschien vindt de manager het moeilijk om open te zijn over zijn eigen zorgen en twijfels, of over zaken waar hij aanvoelt missers gemaakt te hebben. Ook managers zijn mensen en ze kunnen beducht zijn voor ons oordeel over hen.

Onzekerheid speelt niet alleen bij het aangaan van een relatie. Ook als we eenmaal aan het werk zijn blijft dat spelen, bijvoorbeeld omdat we steeds nieuwe mensen ontmoeten die een rol moeten spelen in ons project. Of omdat het anders gaat dan onze opdrachtgever of wij verwachtten en we in het duister tasten over hoe dat komt. Of omdat wij en de mensen waarmee wij werken soms twijfels hebben of het de goede kant opgaat.

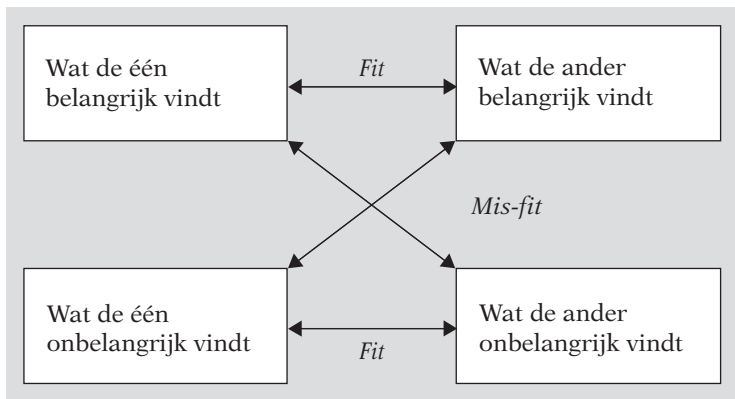
Verskillende opvattingen over wat belangrijk is

In een project rond verzuim in een facilitair bedrijf van een universiteit merkten we dat er fricties waren in de

samenwerking tussen het management van de dienst en hun bedrijfsarts van de universitaire arbodienst.

Het hoofd van het facilitair bedrijf maakt zich erg veel zorgen over ‘zwart verzuim’: mensen die verzuimen terwijl ze helemaal niet ziek zijn. Dat heeft een negatieve uitstraling naar andere mensen die naar zijn idee dan ook weer sneller verzuimen. Hij vraagt strengere controle van Ans, de bedrijfsarts. In een gesprek dat wij hadden heeft Ans de neiging om daaraan voorbij te gaan. Zij vindt dat er andere terreinen zijn waarop veel meer winst is te boeken. Het management moet zelf veel actiever zijn, bijvoorbeeld door mensen te beïnvloeden als ze de keuze maken te verzuimen. Zij gelooft niet dat strengere controle zal helpen. Beiden blijven in het gesprek praten vanuit wat ze zelf belangrijk vinden en hebben weinig aandacht voor elkaars redenering.

Verschillende ideeën over wat belangrijk is kunnen al snel tot irritaties leiden, in figuur 1.2 is dat schematisch weergegeven.



Figuur 1.2 Fit en mis-fit bij verschillende meningen over wat belangrijk is.

Als iemand iets belangrijk vindt en de ander niet dan kan de een het gevoel krijgen niet op waarde geschat te worden (“Daar doe je dan je best voor.”). Als een ander iets belangrijk vindt dan kan de een snel denken: “wat een gezeur over triviale bijzaken”. Verschillen over wat belangrijk is hebben doorgaans te maken met verschillen in achtergronden (het vak waarin mensen werken, de bedrijven waar ze ervaring hebben opgedaan, de normen en waarden die ze hanteren, de positie die ze innemen in een bedrijf, en dergelijke). Daardoor kijken mensen op een verschillende manier naar hetzelfde en komen ze tot een andere appreciatie over wat belangrijk is. Jammer genoeg blijven die achtergronden ook vaak letterlijk op de achtergrond en beperkt het gesprek zich tot het herhalen van de verschillen ‘op de voorgrond’.

Verschillen in belangen

Ook verschillen in belangen kunnen veroorzaken dat mensen die naar dezelfde gegevens kijken tot een andere conclusie komen. Zo blijkt uit onderzoek dat mensen die verstand hebben van de waarde van tweedehands auto's een verschillende taxatie maken, afhankelijk van het belang dat ze hebben. Als de verkoper wordt gevraagd naar de verkoopwaarde, dan levert dat een hoger bedrag op dan wanneer een koper wordt gevraagd naar de waarde. Iedereen weet eigenlijk wel dat belangen een rol spelen, maar als mensen er middenin zitten dan is dat toch nog lastig. Ze zijn dan al vlug geneigd zichzelf redelijk te vinden en van goede wil en de ander te bestempelen als onredelijk, iemand die alleen maar uit is op eigen voordeel. Als dat eenmaal overheerst in hun denken dan wordt het moeilijk om met elkaar samen te werken, met elkaar te leren, ontdekkingen te doen.

Klemsituaties

Nolda, manager van een customer support afdeling in een ICT-bedrijf wil voor haar mensen een training organiseren. Kenmerkend voor het werk in haar afdeling is dat haar medewerkers weinig formele macht hebben om de belangen van de klanten bij andere afdelingen onder de aandacht te brengen. Daarom denkt ze dat het goed is haar mensen te scholen in vaardigheden om invloed uit te oefenen. Ze praat daar over met haar baas, die niet erg enthousiast is maar uiteindelijk aarzelend akkoord gaat. Ze krijgt een bescheiden budget van hem (het gaat niet zo goed met het bedrijf, er moet dus op de kleintjes gelet worden). Ze bespreekt haar ideeën met haar mensen, maar die hebben kritiek. Niet zozeer over de training zelf, maar wel over de geringe middelen die daarvoor beschikbaar zijn. Ze geloven niet dat je veel effect kunt verwachten als je het zo marginaal aanpakt.

Nolda krijgt zo een moeilijke keus voorgelegd. Als ze met haar medewerkers meegaat (waar ze wel wat in ziet), dan komt ze in de problemen bij haar baas (die ze ook goed begrijpt). En als ze haar baas volgt, dan komt ze in andere problemen. En wat moet ze nu doen als ze straks met een trainer praat van een opleidingsbureau?

Dit soort lastige klemsituaties is aan de orde van de dag in organisaties. Het moeilijke is dat onze klanten dat lang niet altijd uit zichzelf vertellen en dat komt misschien weer omdat wij ze niet op een goede manier uitnodigen om dat te doen. Productieve gesprekken zijn gesprekken die leiden tot keuzes en besluiten waar de betrokkenen zich aan willen binden. Door klemsituaties onbesproken te laten is de kans klein dat dit *commitment* daadwerkelijk ontstaat.

Onaangename verrassingen

Janco is huisstijlspecialist en hij is gevraagd zich te presenteren bij een klant die een nieuwe huisstijl wil. Hij komt op zijn afspraak en ziet tot zijn verassing dat hij niet alleen met zijn contactpersoon aan tafel zit maar met het voltallige managementteam. Daar had hij zich niet op voorbereid. Dan blijkt ook nog dat er iets dringends besproken moet worden in dat team en dat hij daarom minder tijd krijgt.

Hoe goed we ons ook voorbereiden, we komen soms voor onaangename verrassingen te staan. Bijvoorbeeld in het voorbeeld van Janco, waar een potentiële klant een keuze heeft gemaakt die Janco raakt, zonder daar vooraf met hem over te spreken. Het is goed zo'n verrassing aan de orde te stellen, maar vaak gebeurt dat niet. Schrikreacties en soms zelfs boosheid maken dat we niet goed inspelen op een onaangename verrassing. Als we die aan kaarten krijgt het gesprek door de schrik of door andere emoties makkelijk iets verwijtends. De meeste mensen hebben de behoefte om de touwtjes in handen te houden. Dat maakt dat we niet de verrassing aan de orde stellen, maar vaker doorgaan met wat we van plan waren, ook al past dat plan niet in de nieuwe situatie waarmee we geconfronteerd worden. Ook Janco kon z'n voorbereiding niet loslaten. Hij deed wat hij wilde doen, maar moest het afraffelen, omdat er minder tijd was. Hoewel z'n materiaal zich niet leende voor een presentatie in een wat grotere groep, gebruikte hij het toch. Gevolg was dat hij zelf een slecht gevoel had en boos was op zijn contactpersoon. De mensen die zijn presentatie aanhoorden waren niet erg enthousiast over wat ze te zien en te horen kregen.