



MOVUM

MENSELIJK VERANDERMAGEMENT

CRUCIAL CONFRONTATIONS

Kerry Patterson
Joseph Grenny
Ron McMillan
Al Switzler

McGraw-Hill
ISBN 0-07-144652-4

Samenvatting: Jan Drenth 0806

© Movum
Ubbo Emmiusingel 1a, 9711 BA Groningen
Tel. 050 3604830
www.movum.nl

CRUCIAL CONFRONTATIONS

Kerry Patterson
Joseph Grenny
Ron McMillan
Al Switzler

McGraw-Hill
ISBN 0-07-144652-4

Samenvatting: Jan Drenth 0806

Wat zijn “crucial confrontations”?

“Confronteren” wil zeggen: iemand verantwoordelijk stellen, face to face. Iemand heeft u teleurgesteld en u praat direct met hem of haar daarover. De meeste mensen kunnen dat niet goed en vermijden dat, vaak met enorm kostbare gevolgen. Als dat goed gebeurt, zullen de betreffende problemen worden opgelost én de relatie zal verbeteren.

Test

Beantwoord voor uzelf de volgende vragen:

Ja Nee

1. Liever dan in een meningverschil verzeild te raken, stel ik meestal sommige gesprekken langer uit dan wenselijk is.
2. Als anderen hun beloftes niet nakomen, veroordeel ik ze soms sneller dan zou moeten.
3. Soms breng ik problemen op zo'n manier naar voren dat anderen defensief reageren.
4. Sommige mensen met wie ik te maken heb kunnen gewoon niet worden gemotiveerd.
5. Als iemand iets niet kan, kom ik meestal meteen met een advies terwijl de ander alleen maar zouden willen praten over zijn of haar plannen en ideeën.
6. Als ik met anderen over problemen praat, raak ik soms het spoor bijster en dwaal ik af van het oorspronkelijke probleem.
7. Soms werk ik aan een probleem terwijl ik vergeet wie nu eigenlijk wat wanneer zou moeten doen.

Meer dan 3x “Ja”? Doorlezen!

Meer hierover op www.crucialconfrontations.com.

Om een crucial confrontation goed en effectief aan te gaan, is het belangrijk te beseffen dat we EERST MET ONSZELF MOETEN BEGINNEN! We kunnen zo'n confrontatie niet aangaan zonder voorbereiding, vanuit de gedachte “de ander wel even de waarheid te zeggen”. Eerst denken vóór u uw mond open doet!

1. Eerst beslissen over het “wat” en het “of”

Problemen zijn vaak ingewikkeld en bestaan vaak uit meerdere kwesties. Welk kwestie moet u specifiek aanpakken? Dat is vaak lastig te bepalen. Enkele vuistregels:

U hebt waarschijnlijk het verkeerde probleem te pakken, als:

- uw oplossing niet datgene brengt wat u echt wilt;
- u steeds maar bezig blijft met het bespreken van dezelfde kwestie;
- u steeds meer van streek raakt

Neem de tijd om voor uzelf het probleem te analyseren.

Beslis dan welk aspect u echt het meeste dwars zit.

Formuleer dat aspect dan heel kort in één zin. Als u dat nog niet kunt, heeft u nog niet genoeg nagedacht...

Denk daarbij in termen van IPR, dat wil zeggen:

- Als een probleem zich voor de eerste keer voordoet, praat dan alleen over de INHOUD van die concrete gebeurtenis. “U hebt beloofd dat ik binnen een week van u zou horen, en dat is niet gebeurd”.
- Als het probleem zich voor de tweede keer heeft voorgedaan, praat dan over dat PATROON. “Dit is de tweede keer. We hadden afspraken gemaakt om herhaling te voorkomen. Het probleem is nu dat ik niet op u kan rekenen”.
- Als het probleem voortduurt, praat dan over de RELATIE. “U hebt mij herhaaldelijk teleurgesteld. Het gaat nu om het vertrouwen in onze relatie”.

Denk bij die analyse ook goed na over de gevolgen van het gedrag, dat u aan de orde wilt stellen. De problemen zitten namelijk vaak niet in dat gedrag, maar in die gevolgen. Wat zijn de consequenties van dat gedrag voor mij? Voor onze relatie? Voor de collega's? Etc. Dit helpt u om te bepalen wát eigenlijk de meest belangrijke kwestie is om aan te pakken.

Denk ook na over de vraag: “Ben ik nu kwaad over het feitelijke gedrag van de ander of ben ik eigenlijk kwaad over zijn of haar intenties, die (denk ik) áchter dat gedrag liggen?” Die intenties zijn namelijk vaak het echte probleem waarover de confrontatie zou moeten gaan.

Vraag uzelf af: “Wat wil ik echt bereiken?” En dan zowel voor uzelf, als voor die ander, als voor uw onderlinge relatie. En vraag uzelf ook af: “Wat wil ik beslist níet bereiken?”.

Kortom: Om te bepalen WAT u moet aanpakken:

- Denk IPR
- Breidt die lijst uit door ook de consequenties en de intenties erin te betrekken
- Kies uit die lijst door u af te vragen wat u wel en niet wilt bereiken, voor uzelf, anderen en de relatie.

Dan de “of”-vraag.

U hebt de analyse gedaan, u heeft beslist over welk probleem u exact de confrontatie zou moeten aangaan.

Dan moet u beslissen, óf u die confrontatie wel aan zult gaan.

Als het duidelijk een gebroken belofte betreft, is het duidelijk: confronteren.

Maar vaak is het niet zo duidelijk.

Hoe komt u er achter of u zwijgt, terwijl u zou moeten confronteren?

Stel uzelf daartoe de volgende vragen:

- Laat ik mijn zorg wellicht toch non verbaal zien? U hebt uw non verbale gedrag veel minder onder controle dan u denkt. Als u zich ergens aan ergert en u zegt er niets over, dan laat u dat meestal toch wel non verbaal merken.
- Laat uw geweten u niet met rust?
- Verkies ik de zekerheid van zwijgen boven het risico van spreken? De meeste mensen vragen zich eerst af: “Zou ik succes kunnen hebben met een confrontatie?” in plaats van: “Zou ik moeten confronteren?”. Effectieve probleemoplossers draaien die volgorde om. Die beginnen zich eerst af te vragen of een confrontatie plaats zou moeten vinden. En pas daarna vragen ze zich af: “Hoe kan ik dat effectief doen?” We houden vaak onze mond door de kosten van dat zwijgen te bagatelliseren. “Die leraar geeft slecht les. Nou en? Ik overleef dat wel”. “Het hoort er nu eenmaal bij”. Ook worden de kosten van wél confronteren vaak overdreven. “Dit is een slechte maatregel. Maar als ik mijn mond open doe, verlies ik mijn baan”.
- Vertel ik mijzelf dat ik toch hulpeloos ben?

Dan het omgekeerde: Wanneer kunt u beter zwijgen dan confronteren?

Dat is het geval als het sociale systeem waartoe u behoort, de confrontatie zeker niet zal steunen. U werkt b.v. in een omgeving waar flexibele werktijden al sinds jaar en dag gewoonte zijn. U vindt dat dat niet hoort. Een confrontatie daarover is kansloos. U zult in zo'n geval moeten overwegen, om uit dat sociale systeem te vertrekken.

2. Dan eerst zorgen voor een goede instelling vóór u uw mond open doet

Vaak wordt gezegd: “De toon wordt gezet in de eerste 30 seconden van een gesprek”.

Dat is niet zo...

Dat klimaat wordt alleen zichtbaar in die eerste 30 seconden. Het klimaat wordt gemáákt in de periode daarvóór, als u zich voorbereid op de confrontatie.

Wat gebeurt er nl. altijd?

Iemand doet iets, verkeerd in uw ogen. U maakt daar een verhaal bij voor uzelf. Dát brengt bepaalde gevoelens bij u teweeg. En vanuit díe gevoelens gaat u reageren, confronteren.

Het probleem zit dus in dat verhaal dat u zelf maakt. Wij beoordelen het gedrag van andere mensen meestal vanuit aannames over de *persoonlijkheid* van die mensen. Waarom steelt iemand? Omdat hij oneerlijk is. Waarom luistert mijn baas niet naar mij? Omdat hij geen belangstelling heeft voor mensen. En de aanname dat andere mensen foute dingen doen omdat ze slecht zijn of omdat ze daar plezier aan beleven, is fout.

Het eerste dat u moet doen als u zich voorbereidt op een confrontatie: ga de andere partij als een *mens* zien. Misschien een mens die iets verkeerd heeft gedaan, maar wel een mens.

Een middel daarvoor is: maak het verhaal van daarnet af! Doe dat door u af te vragen: “Waarom zou een normaal verstandig mens dat nou gedaan kunnen hebben? Welke oorzaken zouden er achter zijn gedrag kunnen zitten?” Dat zijn zgn. “humaniserende vragen”.

Handig daarbij is het volgende overzicht van de 6 mogelijke oorzaken van menselijk gedrag:

	Motivatie	Kunnen
Zelf	Pijn en Plezier	Krachten en Zwakheden
Anderen	Waardering en Druk	Hulp en Hindernissen
Dingen	Spiegels en Kralen	Bruggen en Barrières

Pijn en Plezier: We gebruiken vaak alleen déze cel om het gedrag van anderen te verklaren. Mensen doen dingen omdat ze er plezier aan beleven of om pijn te vermijden. Dat leidt dus tot de bovengenoemde “onvolledige, slechte verhalen”.

Krachten en Zwakheden: Was hij/zij wel in staat tot het gewenste gedrag? Qua vaardigheden, kennis, e.d. Misschien doet iemand wel iets fout omdat hij gewoon de kennis mist om het wel goed te doen. Door deze cel in de beschouwing te betrekken veranderen we van rechter in een nieuwsgierig mens.

Waardering en Druk: Is hij of zij misschien beïnvloed door anderen? Collega’s, de baas, klanten, familie, etc. Er zijn vele voorbeelden van mensen die foute dingen doen omdat ze door anderen zijn beïnvloed.

Hulp en Hindernissen: Is hij of zij misschien door zijn omgeving geholpen of afgeremd? Misschien wel door uzelf?

Spiegels en Kralen: Is hij of zij wellicht verleid tot het ongewenste gedrag door allerlei beloningen?

Bruggen en Barrières: Zijn er dingen in het spel die het ongewenste gedrag hebben uitgelokt of die het zouden kunnen voorkomen?

Op deze manier kunt u het onvolledige verhaal dat u in uw hoofd had, afmaken. En wel vóór u de confrontatie aangaat...

3. Zorg voor een goed begin van de confrontatie

Het begin, de openingszin, is cruciaal.

Wat moet u *niet* doen?

- Speel geen spelletjes. Zoals de slechte boodschap verpakken in allerlei small talk, eerst beginnen over het weer en dan met een verrassingsaanval komen, etc.
- Geef niet alleen maar “signalen” af en neem de ander dan later kwalijk dat hij of zij “ze niet heeft opgevangen”.
- Geef niet de zwarte piet aan een ander, meestal de baas.
- Spreek niet in raadsels.

Wat moet u *wel* doen?

U moet beginnen met het beschrijven van het probleem. Draai er niet omheen, begin niet met koetjes en kalfjes, beschrijf het gewoon. “Je zou om 12.00 uur klaar zijn. Het is nu 16.00 uur, en ik heb de spullen nog niet”. Maar houdt daarbij de volgende zaken in het oog:

- Begin met het scheppen van veiligheid.
- Wees duidelijk over uw bedoelingen.
- Eindig met een vraag.

Deze 3 zaken worden hieronder verduidelijkt.

Begin met veiligheid

Mensen voelen zich onveilig als ze denken dat u ze niet respecteert of dat u hun doelen niet deelt. Als men merkt dat u ze respecteert en dat u begaan bent met hun doelen, dan kunt u bijna alles tegen ze zeggen zonder dat het leidt tot oorlog.

Dat kunt u bereiken door in de eerste zin duidelijk te maken, wat u niet en wat u wel bedoelt.

“Ik bedoel niet dat u een dergelijke beslissing niet had mogen nemen, waar ik het over wil hebben is de manier waarop we dit soort beslissingen samen voorbereiden”.

Ook moet u duidelijk maken dat uw bedoelingen zuiver zijn. Het gaat u er niet om de ander met de grond gelijk te maken, u wilt een probleem oplossen en een win-win situatie bereiken.

“Ik wil graag met u praten over de manier waarop die beslissing genomen is. Mijn bedoeling is om te komen tot een manier van besluitvorming waar we het beiden mee eens zijn”.

Als u het wilt hebben over een onderwerp waar normaal gesproken niet over gepraat wordt, vraag dan eerst om toestemming.

Praat onder vier ogen!

Wees duidelijk over uw bedoelingen

Laat de ander niet in onzekerheid.

Begin met feiten. Begin niet met “uw verhaal”. Dat leidt alleen maar tot defensief gedrag. Begin over het “wat”, niet het “waarom”.

En begin dan “uw verhaal” toe te voegen.

Let dan op defensieve reacties. Dat duidt op problemen met de veiligheid (de vorige stap). Als dat gebeurt, stap dan weg van de inhoud en herstel die veiligheid: herhaal het respect en herhaal uw bedoelingen. Ga daarna pas verder met de inhoud.

Eindig met een vraag

Eindig uw opening met een open vraag. Niet beschuldigend (“Waarom maakte je die fout”), maar diagnostisch (“Wat is hier aan de hand”). Dit is een zeer belangrijk moment. De opgebouwde veiligheid moet bewaard blijven.

En luister goed naar het antwoord! De bedoeling is tenslotte om er samen achter te komen welke van de hiervoor behandelde 6 mogelijke oorzaken hier aan het werk is of zijn.

4. Maak het motiverend

De opening is nu dus geweest. U heeft het probleem op tafel gelegd, gezorgd voor veiligheid, bent begonnen met de feiten, uw verhaal verteld, uw bedoelingen duidelijk gemaakt, en u bent geëindigd met een vraag.

Het antwoord van de ander op die vraag bepaalt nu de volgende stap! U bepaalt dat niet, maar uw gesprekspartner!

Dat antwoord bepaalt nl. of het probleem in kwestie een zaak is van motivatie (bereidheid), van kunnen, of van beide.

Als u daar niet goed naar luistert en er verkeerd op reageert, drukt u op de verkeerde knop.

Als het een motivatieprobleem blijkt te zijn (de ander heeft iets niet goed gedaan, omdat hij dat verkoos), zijn we geneigd daar vaak verkeerd op te reageren.

Als een ander iets gedaan heeft waar u kwaad om bent, en hij heeft dat uit eigen vrije keuze gedaan, zijn we geneigd om die ander te veroordelen. Het kan hem niets schelen, hij heeft totaal andere bedoelingen, wil niet wat ik wil, etc. Wij willen die ander dan *motiveren*. Dat betekent in de meeste gevallen: *wij willen ze laten doen wat wij willen alsof ze het zelf willen*. Dat is een verkeerde kijk op motivatie en leidt tot niets. Mensen zijn altijd gemotiveerd. Ze gedragen zich altijd op een bepaalde manier, omdat ze daarvoor kiezen. En ze kiezen daarvoor, omdat ze er bepaalde resultaten van verwachten. Die verwachte consequenties bepalen het gedrag. Als je dus dat gedrag wilt veranderen, moet je die kijk op de verwachte consequenties veranderen!

Dat doe je niet via charisma, door macht of door beloningen!

Het aangrijpingspunt voor het motiveren van anderen ligt in een bepaalde categorie consequenties van zijn gedrag, nl. de “natuurlijke” consequenties. Dat zijn consequenties die zullen optreden onafhankelijk van de tussenkomst van wie dan ook. Het gaat erom samen met de ander die natuurlijke consequenties te bekijken, tot je op één stuit die de ander belangrijk vindt.

In het gesprek gaat het er dus om de ander te helpen consequenties te gaan zien, die hij of zij zelf niet ziet.

Dat kan op de volgende manieren:

- Sluit aan op zijn of haar basiswaarden.
- Korte termijn voordelen verbinden met lange termijn nadelen.
- Focussen op de lange termijn voordelen.
- Wijzen op effecten die het gedrag heeft op anderen.
- Een spiegel voorhouden.
- Verbinding leggen met spiegels en kralen.

Doe dat altijd wel in dialoog! Maak er geen preek van, of een dreigement. Uw bedoeling moet zijn en blijven: het probleem oplossen op een manier waar u beiden voordeel bij heeft.

Als u merkt dat de ander defensief wordt: stap uit het gesprek! Dat wil zeggen: ga op procesniveau zitten en leg uit wat u aan het doen bent. Leg uw bedoelingen uit, leg uit dat u samen de consequenties van het gewraakte gedrag aan het onderzoeken bent en vraag om de mening van de ander. Kortom: herstel de veiligheid!

Luister ook naar de mening van de ander over die natuurlijke consequenties. U kunt er iets van leren.

Hou op als het genoeg is. Blijf niet herhalen.

En wat als de ander zich verzet? Doorgaan met samen zoeken naar consequenties tot er een gevonden is die aanslaat!

En wat als de ander zich blijft verzetten? Uiteindelijk kan dan discipline onvermijdelijk zijn. Máár:

- Wees goed op de hoogte van de regels; wat kan en wat kan niet. Dreigen met ontslag op staande voet heeft weinig zin als dat juridisch onmogelijk blijkt.
- Laat u adviseren door deskundigen en zorg voor rugdekking van uw superieuren.
- Doe het serieus. U zegt een samenwerking op; dat is een serieuze aangelegenheid.
- Leg de volgende stap precies uit.
- Wees consistent.
- Als u eenmaal hiervoor heeft gekozen, trek dan nooit terug.

Tenslotte: eindig niet in het luchtledige, maar spreek altijd duidelijk af:

Wie gaat er nu precies Wat doen en Wanneer!

Tot zover de linker helft van het 6 cellen model, de motivatie kant. Nu de rechter helft.

5. Maak het gemakkelijk

Nu de “kunnen” kant van het model. Iemand heeft iets niet goed gedaan, niet omdat hij het wilde, maar omdat hij de kennis, vaardigheden, bronnen, etc. miste om het goed te doen.

Vaak is er dan wel een verbinding met de “motivatie” kant: omdat iemand iets niet kan, is hij er niet voor gemotiveerd. Of andersom: gebrek aan motivatie wordt verborgen achter een “kunnen”-oorzaak. “Ik was te laat omdat mijn wekker niet afging”.

Vaak ook verbergt men liever deze oorzaken; men geeft liever niet toe dat men nalatig is geweest omdat men bepaalde vaardigheden of kennis miste.

Waar het vervolgens om gaat: maak het de ander gemakkelijk. Zie uzelf als helper in plaats van een controleur.

Wat u dan niet moet doen, is: snel een advies of een oplossing geven. Dat is vaak een natuurlijke reactie. Iemand is tekort geschoten, u spreekt hem daarop aan, het blijkt een kwestie van “kunnen” te zijn en we staan direct klaar met een oplossing.

In plaats daarvan is het beter om samen te werken aan een oplossing. Vraag eerst naar hun eigen ideeën.

$E=K \times A!$ (Het **E**ffect van de oplossing = De **K**waliteit van de oplossing x de **A**ceptatie daarvan)

En doe dat met open vragen. Niet suggestief. En denk niet dat u al de oplossingen moet kennen.

Ga daarbij alle drie de mogelijke cellen bij langs: hindernissen bij de persoon zelf, bij anderen en bij dingen. Denk bij die laatste categorie ook expliciet aan zaken als werkprocedures, gewoonten in een organisatie, voorschriften, formulieren, etc. Het kan b.v. zijn dat iemand steeds zijn werk niet op tijd klaar heeft omdat overal zeven handtekeningen voor nodig zijn.

Stel vragen als:

“Als jij baas zou zijn, wat zou jij dan doen om dit probleem op te lossen?”

En vraag aan het eind altijd:

“Als we deze hindernis wegnemen, is dan het probleem opgelost, of is er nog meer wat ik moet weten?”

U checkt dus aan het eind van een gesprek over “kunnen”, of er misschien nog motivatie kwesties over zijn.

Dat geldt voor beide kanten: als u begint met de motivatie kant – check na afloop de kunnen kant; als u begint met de kunnen kant, check na afloop de motivatie kant.

Dit alles geldt ook als het gaat om een crucial confrontation met uw baas!

U heeft dan weliswaar niet de autoriteit, maar u kunt dan wel degelijk al het bovenstaande toepassen....

Het enige verschil is: vraag tevoren om toestemming! (Dat is trouwens ook aan te bevelen als u wél de autoriteit heeft, dus als u een ondergeschikte confronteert...). “Dit is het probleem. Zouden we samen kunnen onderzoeken wat de oorzaken zouden kunnen zijn? Is dat akkoord?”. En stel uzelf daarbij ook ter discussie: “Ik wil graag leren dit probleem in de toekomst te voorkomen. Dus moeten we zowel uw rol als de mijne bekijken. Akkoord?”

6. Blijf gefocused én flexibel

Al het voorgaande kan gemakkelijk leiden tot krampachtig gedrag.

De kunst is om dat alles op een natuurlijke, flexibele manier toe te passen.

Want de praktijk is weerbarstig. Soms komt er midden in een crucial confrontation opeens een heel ander probleem opduiken. De kunst is dan, om zowel flexibel als gefocused te blijven. Stel vast dat er een nieuw

probleem opgedoken is, beslis of u bij het oorspronkelijke probleem wilt blijven of wilt switchen, wees duidelijk met welk probleem u verder gaat. B.v. U praat met uw dochter over het feit dat ze de pianoles heeft gemist, tijdens het gesprek blijkt dat ze liegt. Met welk probleem moet u verder? Liegen is erger dan pianoles missen...

Er zijn ruwweg 4 soorten van dit soort problemen, die plotseling kunnen opduiken:

- Verlies van veiligheid.

U bespreekt een belofte die niet nagekomen is, en de ander wordt opeens angstig en defensief, of agressief. Meteen uit het oorspronkelijke gesprek stappen, de veiligheid herstellen en weer doorgaan.

- Verlies van vertrouwen

Bij de bespreking van een probleem blijkt opeens dat het in feite gaat om een gebrek aan vertrouwen. Beschouw dit dan als een apart probleem en behandel het onmiddellijk.

- Verlies van respect.

Tijdens het gesprek gaat de ander opeens respectloos gedrag vertonen. Ook hier: verlaat het oorspronkelijke onderwerp, wees daar duidelijk over, en herstel eerst het respect. Beslis dan of u weer terug wilt keren naar het oorspronkelijke probleem of dat het beter is daar een vervolgspraak over te maken.

- Emoties nemen de overhand.

Denk eerst aan uw veiligheid. Dan: eerst de emotie behandelen, voor u weer terug kan naar het oorspronkelijke onderwerp. Hoe? Niet door zelf ook emotioneel te worden (uw eigen emoties heeft u in de voorbereiding al aan de orde gehad...), niet door onverschillig te reageren, niet door de schoolmeester uit te hangen. Wél: vragen, spiegelen, parafraseren.

Als uw eigen emoties de overhand nemen, las dan een pauze in. Onderbreek het gesprek, ga terug naar uw eigen omgeving en maak een nieuwe afspraak.

7. Zorg voor een plan en follow up

Tot nu toe hebt u veel werk verzet. U heeft een probleem geconstateerd; u heeft besloten dat het belangrijk genoeg was om een confrontatie aan te gaan; u heeft uzelf gedwongen om voor uzelf het hele verhaal af te maken; u heeft gekozen voor het juiste onderwerp; u heeft eerst alleen en later samen met de ander alle mogelijke oorzaken in de kolommen “willen” en “kunnen” geïnventariseerd; u heeft afspraken gemaakt over hoe met het probleem om te gaan.

Máár... Het beëindigen van een crucial confrontation is minstens zo belangrijk als het begin.

Wat er aan het eind moet gebeuren: Maak een plan, bestaande uit “DE 3 W’s”: Wie doet Wat en Wanneer.

Wie: benoem altijd iemand die verantwoordelijk is voor de vervolgactie. Niet een team o.i.d.

Wat: omschrijf precies wát er wordt verwacht. Check of dat goed begrepen is.

Wanneer: omschrijf precies wanneer het resultaat verwacht wordt.

Maak vervolgspraken. Wanneer komen we weer bij elkaar om de voortgang te bespreken.

Vat alle gemaakte afspraken nog even samen.

Het model samengevat

Stap	Inhoud
1. Beslis wát u precies wilt.	1. Wilt u het hebben over de inhoud, het patroon, of de relatie? Wat is de eigenlijke kwestie precies?
2. Beslis óf u wilt	2. Waarom wilt u de confrontatie? Wat zijn de risico's? Wat zijn de risico's als u het níet doet?
3. Maak uw verhaal compleet	3. Blijf niet zitten in uw vooroordelen en aannames en handel dan van daaruit. Dat gaat fout. Vraag uzelf af, hoe een redelijk mens tot dat foute gedrag heeft kunnen komen. Vraag u ook af, welke rol u zélf daarin gespeeld zou kunnen hebben.
4. Beschrijf de kloof	4. Begin met de feiten en beschrijf de kloof tussen wat er gebeurd is en wat er verwacht had mogen worden. Deel eerst die feiten, deel daarna uw verhaal. Eindig met een vraag.
5. Maak het motiverend en gemakkelijk	5. Om samen tot een diagnose te komen, luister naar "willen" en "kunnen". Ga samen alle 6 bronnen van gedrag na.
6. Blijf gefocused en flexibel	6. Als er nieuwe problemen opduiken, beslis dan om die al dan niet eerst te behandelen. Eén probleem tegelijk. Haal ze niet door elkaar.
7. Wordt het eens over de stappen en de follow up	7. Stel vast Wie Wat Wanneer doet en stel vast hoe en wanneer de follow up plaats vindt.

De meest gebruikte smoezen om het niet te hoeven doen

"Bij mijn baas werkt dit niet"

Natuurlijk, er zijn bazen die alleen maar autoritair zijn en absoluut in controle willen blijven. Dan hebt u maar één keuze: confronteren of vertrekken.

Maar verreweg de meeste bazen zijn gewoon redelijke mensen.

Het gaat erom, dat u in staat moet zijn om een probleem ook van de kant van die baas te kunnen zien. Als u meer invloed wilt op een machtig en defensief persoon, dan heeft u niet meer macht nodig, maar meer empathie!

Als u vindt dat u een slechte baas heeft, dan kunt u vier dingen doen: oppotten, confronteren, accepteren of vertrekken. Oppotten is hiervan de slechtste. En toch doen de meeste mensen dat. Ze lossen niets op, maar blijven klagen.

"Niemand doet het. Ik wil geen uitzondering zijn"

Zorg ervoor, dat u het hele verhaal goed compleet hebt voor uzelf, vóór u actie onderneemt. Erken dat het niet de gewoonte is. Zég dat ook in uw openingszin. Zorg dat uw bedoelingen zuiver zijn en maak dat duidelijk. Dan bent u niet gelijkhebberig of een fatsoensrakker. Dan bent u alleen maar nieuwsgierig.

“Die ander wil nooit praten”

Praat over dat patroon! Erken uw eigen rol daarin. Breng het als een poging om problemen op te lossen waar die ánder mee zit.

“Ik kan toch niet alleen op geruchten afgaan”

Stel dat andere medewerkers steeds tegenover u, als baas, klagen over een bepaalde medewerker. U moet dan alleen op geruchten afgaan. Maak dan allereerst uw éigen verhaal! Weiger om die geruchten als waarheid aan te nemen tot u informatie uit de eerste hand hebt. Wees geen boodschapper van anderen.

“Ik kan die ander toch niet de grond in boren?”

Als u iemand heeft toegestaan lang slecht te functioneren, kunt u niet opeens een confrontatie aangaan over diens incompetentie. Begin dan met geïsoleerde gebeurtenissen. Beperkt u tot die gebeurtenissen. Geef direct feedback daarop.

“Het lukt nooit om die persoon kwijt te raken”

Komt erg veel voor. Dat zijn de mensen over wie buitenstaanders zich altijd afvragen, waarom ze hier nog werken. Ook hier weer: isoleer een bepaald soort gedrag dat onacceptabel is en concentreer u daar verder op. Informeer de betrokkene dat dat gedrag niet acceptabel is. Verzeker hem tegelijkertijd dat het uw bedoeling is dat hij het gewenste gedrag wél gaat vertonen. Maak duidelijk wat er gaat gebeuren als hij doorgaat met dat verkeerde gedrag. Vorm een dossier. Zorg voor onmiddellijke feedback.

“Dat betekent nogal een cultuurverandering”

Maak uw bedoelingen glashelder. Maak duidelijk waaróm gedrag uit het verleden moet veranderen door de natuurlijke consequenties van dat gedrag te verduidelijken. Vertaal het gewenste gedrag in concrete voorbeelden. Maak de nieuwe standaards duidelijk. Pas daarna kunt u mensen daarmee confronteren, als ze daar niet aan voldoen.

“Ik wil niet zeuren”

Als u een confrontatie bent aangegaan, en de ander vertoont tóch weer dat foute gedrag, dan heeft u de keuze: of u confronteert weer (maar dan heeft u het over het patroon), of u gaat stilletjes klagen, of u accepteert. Kies. En kies alleen voor mogelijkheid 1, als het oorspronkelijke gedrag belangrijk genoeg voor u is. Als dat een klein detail was, is het soms de moeite niet waard. Vergroot dan gewoon uw zone van acceptatie.

“Ik geloof niet dat mensen kunnen veranderen”

Het gaat hier niet om grote veranderingen. Niemand vraagt u, uw persoonlijkheid te veranderen. Oefen! Het liefst samen met iemand anders.