

# KRACHT

onweerstaanbare managementrecepten  
met de smaak van Verticale Dialoog

# ZONDER

Cees Hoogendijk

# MACHT

UITGEVERIJ QUIST

# 4

## Gedwongen tot luisteren

**D**e meeste problemen zijn afdoende op te lossen als men alle invalshoeken en zienswijzen hoort en gebruikt. Maar helaas blijkt het moeilijk om alle gezichtspunten goed waar te nemen. Luisteren met een open geest is cruciaal. Maar wat is het nut van luisteren als er niet waardevol gesproken wordt?

Er bestaat een instrument dat een situatie creëert waarin naar iedereen geluisterd wordt. Waardenvrij, zonder vooroordelen. Een situatie waarin iedere deelnemer spreekt vanuit het hart, waarin alle feiten en gezichtspunten aan bod komen en waarin het oorspronkelijke probleem op krachtige wijze in een geheel nieuw perspectief wordt geplaatst. Dat instrument heet *SIMULATION*, en dat moet je op zijn Frans uitspreken.



Dit onweerstaanbare managementrecept met de smaak van Verticale Dialoog komt uit het boek *Kracht zonder Macht*.

Zie [www.krachtzondermacht.nl](http://www.krachtzondermacht.nl) voor nadere informatie.

## Wat beweegt de biermarkt in Frankrijk?

In opdracht van de marketingafdeling van Heineken France deden wij – Acces Local, een Parijs-Brusselse groep van artiesten die vernieuwende concepten, processen en instrumenten ontwikkelt voor gebruik in organisaties – een vier maanden durende analyse van de klantmotivaties in de Franse biermarkt. We kwamen erachter dat de klantvoorkeuren werden bepaald door nieuwe vormen van relatienetwerken, door gemeenschapsvorming en door geloof in sociale Utopia's. Om met dergelijke thema's om te gaan was de bestaande marketingorganisatie totaal niet toegerust. Serieuze heroverweging van de processen was nodig. Maar wat zou dit kosten en opbrengen? Welke wezenlijke veranderingen zouden nodig zijn? En wie zou het Marketing-MT in beweging kunnen brengen?

*Anders geformuleerd: hoe krijg je met tien managers en hun afdelingen de handen op elkaar voor een risicovol, onvoorspelbaar en niet noodzakelijk rendabel veranderproces?*

Met veel verve en noeste arbeid bundelden we de bevindingen uit tientallen interviews, focusgroepen en kwalitatieve studies. Het grote plaatje werd steeds helderder. Vast stond dat er radicale verandering nodig was. Maar waar begin je zoiets? En hoe maak je dit allemaal duidelijk aan het Marketing-MT? Uiteindelijk moesten zij hun eigen conclusie trekken. We besloten onze *SIMULATION*-kaart uit te spelen.

De bewuste bijeenkomst begon met een vrij klinische presentatie van de markt- en concurrentiepositie en van de motivaties en verwachtingen van het Heineken-klantpubliek. Vervolgens werden de tien deelnemers uitgenodigd plaats te nemen aan de *SIMULATION*-tafel en zich ons instrumentarium te laten welgevalen. Nog geen drie uur later ontstond een gezamenlijk besluit:

- 1 Het was iedereen duidelijk dat verandering noodzakelijk was.
- 2 De verandering moest worden gebouwd op diepgaand begrip van de nieuwste ontwikkelingen in de sociale verhoudingen onder jongeren.
- 3 Bestaande marketingprocessen moesten ingrijpend aangepast en in samenhang beschreven worden; er werd een nooit meer doen-lijst opgesteld.
- 4 Het verandermotto werd: 'Uit je eigen aquarium stappen om het eens van buitenaf te aanschouwen'. Woorden overigens die Freddy Heineken tachtig jaar geleden al eens had uitgesproken.
- 5 Dit alles moest uitmonden in publiek en sociaal profijt: de (Franse) biermarkt moest omgebouwd worden naar sociaal en zinvol (dit in een omstandigheid waarin de markt voor alcoholische dranken in Frankrijk bloot staat aan zwartmakerij).



## Recept: de kracht van luisteren

Wat voor een bijzonder luisterinstrument is *SIMULATION* dat het in zó'n korte tijd het denken van managers fundamenteel beïnvloedt?

### ***Ten eerste: zorg voor kristallisatie van ontevredenheid***

Organisaties bedekken regelmatig terugkerende problemen vaak met een mantel van oversimplificatie. Er wordt vergaderd en besloten. Het probleem wordt niet opgelost, maar schuift letterlijk van afdeling naar afdeling, van managers naar medewerkers en van een strategische naar een puur commerciële aangelegenheid. Iedereen vindt er wat van, en dan vooral van al die anderen die wel in staat zijn om er wat aan te doen. De benadering van De Simulatie, zoals we het instrument vanaf nu zullen noemen, maakt die innerlijkheid van de ander zichtbaar in de groep, waardoor verandering niet telkens naar anderen wordt afgeschoven, maar van binnenuit begint te groeien.

### ***Ten tweede: verzamel degenen die zowel ontevreden zijn als bereid zijn om de zaak aan te pakken***

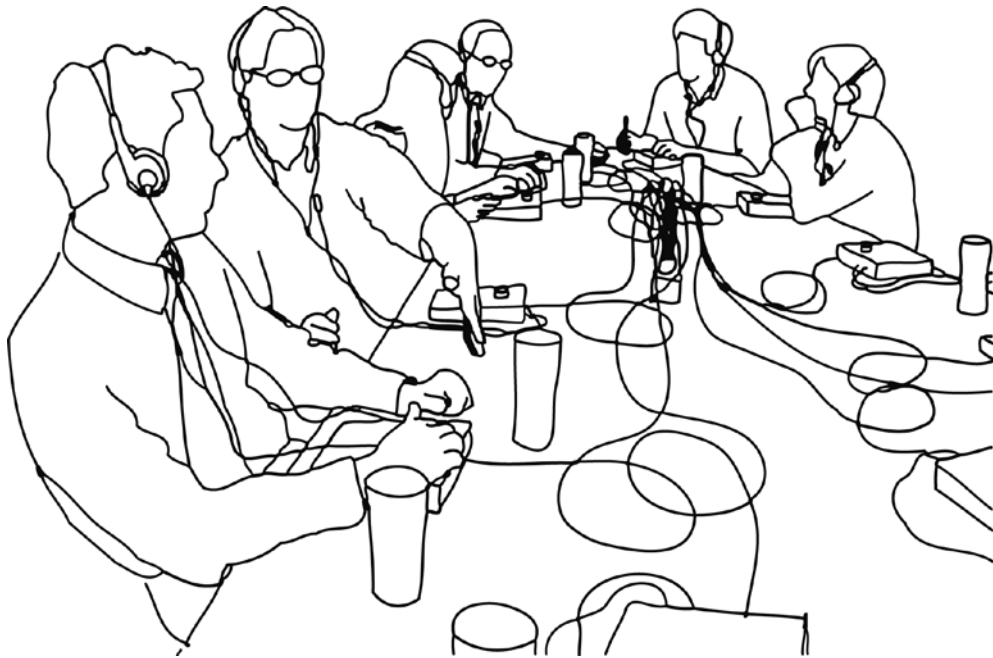
Het is van belang dat deelnemers vrijwillig de bijeenkomst komen meemaken. Ook is het belangrijk een rijkgeschakeerd gezelschap te creëren waarin verschillende achtergronden, culturen, afdelingen en rangen, van binnen en buiten de organisatie, vertegenwoordigd zijn. Op een of andere manier moeten zij allen betrokken zijn bij het probleem en er ook iets aan willen doen.

Kandidaten voor de bijeenkomst werft men zeker niet met het verzoek om oplossingen

te gaan vinden, integendeel. Wat de deelnemers te horen krijgen is: 'Na de bijeenkomst zul je nog steeds problemen hebben, maar wel problemen van een veel betere kwaliteit.' In principe kan iedereen een Simulatiebijeenkomst bijeenroepen, maar uiteraard zal een daartoe gemandateerde partij die moeten goedkeuren.

**Ten derde: nu kun je aan de slag rond de Simulatietafel, met als leidend principe: 'Je maakt zelf uit naar wie jij luistert, maar je bepaalt niet wie je toespreekt.'**

Deze regel is niet zomaar een regel. De techniek van het Simulatie-instrument regelt dit. Elke deelnemer krijgt namelijk een eigen headset (koptelefoon met microfoontje) plus een kastje met een regelknop. Met deze knop kun je regelen wie van de andere deelnemers jij wilt beluisteren.



Jawel, jij kunt maar op één persoon tegelijk afstemmen. Je hoort diegene wel. En voor alle duidelijkheid: die ander hoort jou alleen als hij ook op jou heeft afgestemd. Als deelnemer ben je geheel vrij in je keuze om op iemand af te stemmen. Maar of iemand naar jou wil luisteren? Dat bepaalt die persoon dus zelf wel. Misschien dat je hem kunt verleiden om naar jou te luisteren... met gebaren, gezichtsuitdrukkingen, wuiven, schreeuwen, dansen, huilen misschien?

Wat is de directe consequentie van deze spelregel? Niemand kan zomaar even zijn mening verkondigen, niemand kan alles beluisteren wat er gezegd wordt. Er bestaat geen manier om de vergadering te controleren; je kunt niet inbreken in een conver-

satie, discussies tussen meer dan twee personen zijn mogelijk maar niet eenvoudig gaande te houden.

Wat wel kan is een gesprek tussen twee anderen stiekem afluisteren; als een spreker jou verveelt, schakel je hem gewoon weg. Je kunt ideeën lenen van de ene gesprekspartner en ze een andere vertellen als ware het jouw ideeën. Niemand kan nagaan of je ergens van mening bent veranderd. In één vergadering kun je meerdere meningen uitproberen!

## De Simulatie in vijf stappen

De algemene instructies luiden: 'Praat met elkaar. Vind iemand die naar je wil luisteren en luister naar hem. Dan kun je een dialoog onderhouden. Of kies ervoor slechts te luisteren naar iemand; niemand hoeft dat te weten te komen. Aangezien alle deelnemers parallelle gesprekken kunnen voeren, is het nooit mogelijk alles vast te leggen: als begeleiders beluisteren en registreren wij nooit meer dan één spreker tegelijk. We zullen de bandopnamen niet gebruiken om uitspraken terug te voeren naar de betreffende spreker; alles blijft anoniem.'

*Fase Eén is de toegang tot het Simulatieproces. Een soort van antichambere, waarin alle bestaande opvattingen in elkaar verstrengeld lijken te raken.*

De instructie voor Fase Eén (45 minuten) luidt: 'Praat vrijuit over het vergaderthema: wat gaat er mis, wat is erover verteld en wat niet, wat zou erover gezegd kunnen worden en wat beter niet, en wie gaat dit allemaal aan? Vertel alles wat in je opkomt en verander van luisterpartner zo vaak je wilt.'

*Fase Twee is veel meer een introductieronde. De groep komt erachter dat zij ook maar een mening vertolkt, niet speciaal een afgebakend geheel vormt. Het aantal denkbare meningen verbreedt zich en brengt de groep tot nieuwe inzichten. Men begint te relativieren.*

De instructie voor Fase Twee (45 minuten) luidt: 'Voorzie het thema nog steeds van je commentaar. Maar neem nu in aanmerking dat er buiten de vergadering nog andere betrokkenen bestaan. Wie zijn hier niet, wie zouden hier kunnen of moeten zijn, wie wilden hier liever niet zijn? En wat zouden zij denken en zeggen? Spreek zoveel mogelijk namens hen die hier niet zijn.'

Een pauze is nu geen overbodige luxe. Stel je voor: gedurende drie uren dragen alle deelnemers intensief bij aan de vergadering. Achteroverleunen is er niet bij. Als je je mening kwijt wilt, moet je er telkens een publiek bij zoeken. Deze vergadering is

vergelijkbaar met zes simultane een-op-eengesprekken met wisselende gesprekspartners!

*Fase Drie handelt om een toekomstvisioen van een onwerkbaar oplossing. En dat terwijl er toch een ideale oplossing bedoeld was. De frustratie daarover helpt de deelnemers cruciale blokkades en randvoorwaarden te identificeren. Men denkt – in die mislukkende situatie – aan dingen die men juist wel had moeten doen. En omdat het allemaal gedachte-experimenten zijn, kan men zelfs praten alsof die goede dingen uiteindelijk toch gebeurd zijn.*

De instructie voor Fase Drie (45 minuten) luidt: 'In de pauze is op onverklaarbare wijze alles opeens veranderd. Al onze problemen zijn volledig opgelost. Stel je dat eens voor en beschrijf hoe dat eruitziet. Wat is er dan veranderd? Wat zegt men erover? Gaan er ook nog bepaalde dingen mis? Wat is er precies verbeterd? Wat waren de belangrijkste acties om daartoe te komen?'

*Fase Vier maakt iedere deelnemer medeverantwoordelijk en noopt tot zelfreflectie. Men maakt aantekeningen die persoonlijk blijven.*

De instructie voor Fase Vier (5 minuten) luidt: 'Blijf even vijf minuten bij jezelf en je eigen gedachten. Denk na over wat je gehoord hebt en wat je gezegd hebt. Als je dit aan een ander vertelt, wat zou die daarvan vinden? Wat is de moeite waard, en met welke zaken zouden ze het oneens zijn? En wat zou jij hen dan weer antwoorden?'

*Fase Vijf is enerzijds afronding en anderzijds de doorstart van het overdenken dat in gang is gezet. Want het proces ontrolt zich verder. Verandering is een zich ontrollend proces.*

De instructie voor Fase Vijf (25 minuten) luidt: 'Wissel ideeën uit over vervolgbijeenkomsten. Wie moeten er uitgenodigd worden, wie zouden de uitnodiging aanvaarden, hoe zou je de volgende meeting beginnen? Wat zou je vervolgens willen vertellen aan de nieuwkomers?'

Vind je de instructies nog wat onduidelijk? Maak je geen zorgen: de deelnemers slaan ze toch in de wind; dat is ingecalculeerd. Belangrijk is dat ze de instructies hebben angehoord. Onbewust geeft dat toch richting aan de manier waarop ze verder gaan. Ze gaan niet echt mijmeren over een ideale situatie; die krijgen ze heus niet scherp. En ze komen niet met concrete voorstellen voor deelnemers en een agenda voor een volgende bijeenkomst. Ze zullen de volle drie uren praten over het kernthema waarmee ze aan de slag waren gegaan, en gaandeweg zullen ze dit in een breder en beter perspectief plaatsen.

*In de analysefase ordent men alle opgenomen gesprekken volgens semantische criteria, zoals sleutelwoorden, werkwoorden, intonaties en ja-neestellingen. Daarmee kun je op zoek naar relaties tussen de probleemstelling en de opstelling van de betrokkenen. Gesproken hebbend vanuit zichzelf, vanuit hun rol of namens iemand anders, hebben zij uiteenlopende belangen verdedigd. De relaties tussen die belangen en de verschillende posities zichtbaar maken, zorgt voor minder spanningsvelden en mildere standpunten. Uit het gebruik van bepaalde werkwoorden en intonaties is op te maken welke timing en welke acties de verandering het best in gang kunnen zetten.*

Alles bij elkaar leidt het Simulatieproces tot een constructieve herpositionering van de probleemsituatie. Dit zal de deelnemers aanzetten tot een verder besluitvormingsproces, dat meer dan ooit de hele organisatie zal bestrijken. Een goede Simulatie wordt heet opgediend, met een scheut humor en een toefje psychologie!

*Mensen spreken alleen in alle echtheid als anderen naar ze luisteren!*



## Verticale Dialoog?

Het waarlijk magnifieke instrument dat **SIMULATION** heet, is een importproduct. Dit moest gewoon een plekje krijgen in dit receptenboek. Het berust op een simpel en uiterst intelligent basisidee en is vervolgens technisch prima vormgegeven. Niet zo verwonderlijk dat hierachter

een stel kunstenaars steekt. En door die doordachte beperkingen – zijn het dat? – in de communicatie heeft geen enkele deelnemer meer of minder macht dan wie dan ook. Dit is Verticale Dialoog in pure zin.

## De meemakers

*SIMULATION* is verzonnen door Acces Local. De oprichter is Philippe Mairesse, beeldend kunstenaar met een ingenieursachtergrond. Hij is als partner toegetreden tot Patrick Mathieu Conseil, een adviesgroep op het gebied van merkstrategie en bedrijfsidentiteit. Van daaruit zetten ze *SIMULATION* in voor klanten. Dank voor het aanleveren van de casus is verschuldigd aan Philippe Mairesse en Patrick Mathieu. Zij werden bijgestaan door Bernard Loiseau, ondernemer, redacteur en managementconsultant. Cyril Charzat is de verantwoordelijk marketingdirecteur bij Heineken France.



### Weblinks

[www.acces-local.com](http://www.acces-local.com)

[www.patrickmathieuconseil.com](http://www.patrickmathieuconseil.com)

[www.heineken.fr](http://www.heineken.fr)

## Natafelen

Cyril Charzat: 'SIMULATION ondersteunde een cruciaal proces voor mijn marketingteam en de totale onderneming: de herdefinitie van onze marktpositionering na een fusieproces dat zowel medewerkers als de omgeving had geraakt. De Simulatie was erg effectief, zeer toegankelijk. Deze sprak tot de verbeelding van iedereen die iets met communicatie heeft. De op deze manier gegenereerde tweegesprekken vertoonden meteen diepgang en betrokkenheid. Al die dialogen bij elkaar leverden een macht aan materiaal op om onze toekomststrategie mee te bepalen. Kortom: de Simulatie was simpelweg een majeure versneller in ons veranderingsproces.'

Cyril Charzat is sinds 2004 marketing director binnen Heineken France. Daarvoor werkte hij als marketingman bij onder andere Danone en PepsiCo. Hij richtte in 2000 Learnorama op, een bedrijf dat e-learning producten ontwikkelt.

