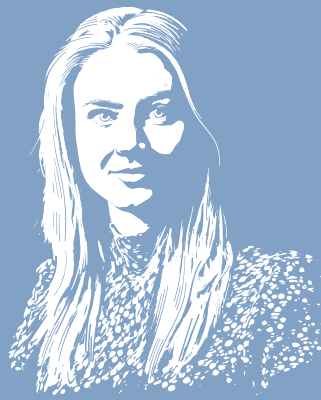




CHARLIE GROEN

Slecht nieuws moet beter

En van de vele intranet-berichten flitst voorbij. Met een schuin oog scan ik de kop: *Hiring freeze per direct effectief*. Ik denk er niks bij, tot mijn manager even later belt. “Dit gaat helaas ook over jouw contract.” Ik viel als een kwartje. De nasleep van deze corporate communicatie werd vooral gekleurd door de afstandelijke insteek van de berichtgeving. Veel collega's deelden deze ervaring: ze hadden het bericht wel gelezen, maar beseften niet dat het ook over hén ging.

Elke communicatietraining zal je vertellen dat de kwaliteit van wat we zeggen afhankelijk is van *hoe* we dat doen. Zelfs een kostenbesparende maatregel kan je zachter laten landen. Maar de zogenaamde functionele efficiëntie van de boodschap kreeg de voorkeur. Hoe je het ook went of keert, een reorganisatie blijft pijnlijk. Voor de mensen die wegmoeien zeker, maar de rest blijft vaak ook verward achter. Als je te weinig aandacht besteedt aan *hoe* mensen hierin mee te nemen, zet die onzekere onderstroom een rem op de samenwerking en innovatie.

Natuurlijk, waar gehakt wordt vallen spaanders. Deze containercommunicatie lijkt misschien efficiënt; snel de pleister er aftrekken! Maar het laat zien dat cultuur je niet boeit. Terwijl het best zou moeten boeien, want: we overschatten hoe makkelijk de ander ons begrijpt. We onderschatten de risico's van slechte communicatie en we nemen te weinig tijd voor het brengen van de boodschap.

Het overschatten van onze heldere communicatie begint al bij hele simpele boodschappen. Dat blijkt uit het tikkers- en luisteraarsexperiment, waarin psycholoog Elizabeth Newton proefpersonen een bekend liedje zoals *Happy Birthday* laat tikken op een tafel, terwijl een ander het liedje raadt. De tikkers schatten dat 50 procent van de luisteraars het lied herkend, maar in werkelijkheid is dat slechts 2,5 procent. De reden? De tikkers horen het liedje in hun hoofd, maar vergeten dat de luisteraars hun morscode niet verstaan.

In het nieuwe seizoen van *The Rehearsal* onderzoekt Nathan Fielder de dramatische gevolgen van gebrekkige communicatie. Hieruit blijkt dat in veel fatale vliegtuigcrashes er een moment was waarop één simpele opmerking het verschil had kunnen maken. Fielder richt zich op de cockpit: hoe copiloten soms zwijgen uit angst of hiërarchisch respect, zelfs wanneer ze daarmee een ramp hadden kunnen voorkomen. In extreem gedetailleerde simulaties (hij bouwt niet alleen een cockpit, maar ook een

complete vertrekhal na) laat hij zien hoe groepsdruk en zelfbeeld mensen het zwijgen opleggen. Net zo precies toont hij hoe oefenen met elkaar aanspreken, feedback geven en de ander echt proberen te begrijpen, de cockpit weer openbreekt. Ondertussen besteden veel pilootopleidingen nauwelijks aandacht aan communicatie.

Kortom: als het zo moeilijk is om een makkelijke boodschap over te brengen, dan vraagt het communiceren van zoiets complex als een reorganisatie of een cultuuromslag véél extra aandacht. De oorzaak van examenfraude bij accountantskantoren wordt gezocht in de bekende systemische kwetsbaarheden als tijdsdruk, perverse prikkels en verkeerd voorbeeldgedrag. Zulke patronen verander je niet met nog meer regels of intranetberichten, maar vragen een constante, open dialoog. Als we meer tijd besteden aan *hoe* we communiceren, is er nog een betere wereld te winnen. ←

Charlie G. Groen is praktisch filosoof met een specialisatie in inclusiviteit, strategie en verbindend leiderschap. Zij studeerde filosofie aan de Universiteit van Amsterdam en de Universiteit Leiden. Charlie is voormalig expert ethics & awareness bij ABN Amro, werkte eerder bij PwC en is host van de BusySeasonTalks.