

'Eh..hoe zal ik het zeggen...'

Hoe vertel je je baas of collega dat hij niet goed functioneert, zonder de verdere samenwerking te verzieken?

Volgens Joseph Grenny, auteur van een succesboek over moeilijke gesprekken, is het best mogelijk eerlijk tegen iemand te zijn. 'Overtuig de ander dat jij net zoveel om zijn probleem geeft als hijzelf.'

tekst Frederieke van Velzen

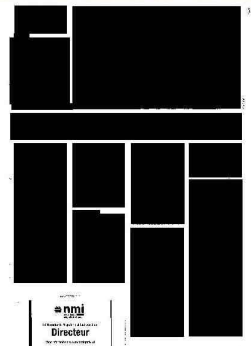
Tijdens een onderzoek in een Amerikaans ziekenhuis naar de gevolgen van onuitgesproken ongenoegens blijkt dat een groepje van acht anesthesisten hun negende collega niet goed vinden functioneren. Hij zou een risico vormen voor de patiënten die hij onder narcose brengt. Genoeg reden om hem met zijn gedrag te confronteren? Blijkbaar niet. In plaats van hem op de hoogte te brengen van hun zorgen, plannen zijn collega's de moeilijkste operaties op de dagen dat hij vrij is. Al vijf jaar lang.

Het onderzoek werd uitgevoerd door managementadviesbureau Vital-Smarts, waarvan Joseph Grenny een van de oprichters is. Een paar jaar geleden gaf Vital-Smarts het boek *Crucial Conversations* uit, een handleiding voor het voeren van moeilijke gesprekken. Hoe pak je een zwaar gesprek aan waarbij heftige emoties gepaard gaan, meningen verschillen en voor beide partijen veel op het spel staat? Het werd een bestseller.

Mede-auteur en consultant Joseph Grenny was vorige week in Rotterdam op uitnodiging van IMK Opleidingen, dat onlangs de rechten van het boek en de lesmethode aankocht.

De anekdote over de anesthesisten staat niet op zichzelf, zei Grenny in zijn toespraak. 'Een meerderheid van de werknemers vindt één of meer collega's incompetent of onbetrouwbaar. Dat moeten we maar accepteren.' Erger vindt hij dat zo weinig mensen weten hoe ze er iets aan kunnen doen; hoe ze de dialoog met zo'n collega aangaan. Grenny: 'In veel bedrijven heerst een stiltecultuur. Mensen hebben geen tijd om een gesprek te voeren als iets misgaat, of definiëren de titel 'teampayer' als iemand die het met de ander eens is of het voor de ander opneemt. Ook vormen hiërarchische verschillen een drempel, of hopen mensen dat vervelend gedrag eenmalig is.' Maar dat is helaas nooit het geval, weet Grenny. Het verzwijgen van irritaties of suggesties kan volgens hem grote gevolgen hebben.

'Als je een vervelende situatie of gebeurtenis niet uitpraat, ga je in je gedrag laten zien hoe je over een ander denkt. Je wordt ongeduldiger tegenover iemand, gaat hem of haar misschien ontlopen, of ondersteunt iemand niet langer. De ander kan dit als vervelend ervaren.'



Maar als die er ook niets van zegt, gaat hij zelf ook weer zijn gedrag aanpassen. Zo kom je steeds verder uit elkaar te staan.'

Wanneer er binnen een bedrijf niet of slecht wordt gecommuniceerd, neemt volgens Grenny de inefficiëntie toe, stijgen de kosten en is er doorgaans weinig ruimte voor verandering. De betrokkenheid en productiviteit van werknemers gaat er door achteruit. Soms staan er zelfs levens op het spel, zoals in het geval van de anesthesisten.

FACE TO FACE

Grenny adviseerde de afgelopen twintig jaar naar eigen zeggen meer dan honderdduizend leiders over de hele wereld. Ook in Azië, waar hij vaak te horen kreeg: voor ons is het moeilijker om eerlijk te zijn, want wij zijn minder direct dan mensen uit het Westen. Dat lijkt misschien zo, zegt Grenny. Maar in het Westen gebeurt dikwijls meer in de wandelgangen (klagen, roddelen) dan in face-to-face-gesprekken met de personen waar het om draait. Zelfs leidinggevendenden gaan confrontaties uit de weg. 'Ze kaarten misschien een probleem aan, maar daar houdt het mee op.'

Cruciale gesprekken lopen vaak fout, omdat het werkelijke probleem niet goed onder woorden wordt gebracht, zegt Grenny. 'Elke uitspraak die iemand maakt, is een keuze die het gesprek een nieuwe wending geeft. Kies je het verkeerde onderwerp, dan krijg je ook het verkeerde gesprek.'

Een voorbeeld. Een accountant heeft met een collega afgesproken dat hij elke week bepaalde computerdata levert. Al acht weken komen de gegevens te laat binnen. De negende week gebeurt het weer en de accountant besluit er wat van te zeggen: 'De data zijn weer te laat. Dat is nou al twee maanden gaande.' De reactie is een welgemeend excuus: 'Het spijt me heel erg, de computer crashte maandag, waardoor we onmogelijk bij de data konden.' Grenny kijkt de zaal in en vraagt: 'Merken jullie wat er gebeurt? Dat moet je in de gaten hebben, anders heb je nu al een achterstand in het gesprek!'

Hij doelt op de reactie van de werknemer die verantwoordelijk is voor de gegevens. 'Hij pikt alleen de gebeurtenis van de laatste week eruit, terwijl het probleem al negen weken gaande is.'

Het is nu aan de accountant om het gesprek terug te brengen naar het patroon van de afgelopen tijd. Grenny: 'Bedenk van te voren waar het gesprek over moet gaan. Voer je onverwachts zo'n gesprek, houd dan de lijn van het gesprek in de gaten en breng waar nodig dieperliggende gespreksniveaus naar de oppervlakte.' Dat zijn er bij de meeste gesprekken drie, volgens Grenny. Aan de oppervlakte ligt de gebeurtenis die ergernis oplevert. Dit lijkt misschien het echte probleem (ik heb de data te laat ontvangen), maar dat is het doorgaans niet. Het echte probleem ligt vaak op het tweede niveau, dat van de patronen, dus een serie van gebeurtenissen (ik heb de data al negen keer te laat ontvangen). Het derde niveau gaat nog dieper, daar ligt het relationele probleem. Hierbij draait het om zaken als vrouwen, competentie, respect (neem jij mij

wel serieus?).

Hoe weet je wanneer je op het verkeerde niveau zit? Dat is makkelijk volgens Grenny: 'Als je tijdens het gesprek nog gefrustreerder raakt dan je al was. Of als je doorkrijgt dat je hetzelfde gesprek voor de tweede keer voert.'

KENNISWERKERS

Nieuw is het boek *Crucial Conversations* niet: sinds het in 2002 werd uitgegeven zijn er in Amerika meer dan een miljoen exemplaren van verkocht. Bedrijven als Philips en Microsoft implementeerden de methode binnen hun bedrijf. Grenny: 'We werken veel met kenniswerkers als ingenieurs, economen of softwareontwikkelaars. Juist introverte mensen hebben er baat bij als ze hun mening onder woorden kunnen brengen.' Nieuw is wel dat IMK Opleidingen deze zomer de Nederlandse versie van het boek zal uitbrengen komen. Daarnaast is het opleidingsinstituut momenteel in gesprek met ceo's van 'een aantal Nederlandse bedrijven', die 'binnen hun organisatie te maken hebben met wantrouwen'.

Niet iedereen zit te wachten op kritiek. Omdat het pijnlijk is een spiegel voorgehouden te krijgen, of omdat het onterecht voelt. Het is daarom heel belangrijk om psychologische veiligheid te creëren. Grenny: 'Overtuig mensen dat je net zoveel om hun problemen geeft als zijzelf. Ga op zoek naar een gezamenlijk doel dat erbij gebaat is als jullie je naar elkaar uitspreken.'

Veiligheid is ook: respect voor elkaar hebben. In het boek staat een uitgebreide alinea met de naam *Can you respect people you don't respect?* Met de tip: probeer overeenkomsten tussen jou en je gesprekspartner te vinden. En realiseer je dat jijzelf ook niet perfect bent; dat maakt het makkelijker de zwakheden van iemand anders te respecteren.

Met een helicopterview op het gesprek kun je neigingen om te schelden of mensen in hokjes te plaatsen, onderdrukken. Omdat je weet dat het gesprek een hoger doel nastreeft: de ander je standpunt duidelijk te maken. Maar wat als de ander nog nooit van *Crucial Conversations* heeft gehoord en wel steeds het 'verkeerde' onderwerp kiest en eigenwijs en aanvallend blijft?

'Het enige wat ik kan beloven, is dat je gehoord wordt', zegt Grenny. 'Soms komt het niet meteen bij de ander binnen. Ik heb ooit iemand ontslagen. Pas een jaar later zei hij: nu begrijp ik het.'

MOEILIJKE GESPREKKEN

Tips voor het voeren van een cruciale dialoog:

● Focus van te voren op wat je echt wilt. Voor jezelf, anderen, de organisatie. Bedenk ook wat je niet wilt.

● Onthoud: vrede en eerlijkheid kunnen samengaan.

● Creëer een veilige context. Bepaal een gezamenlijk doel, praat niet te stellig, bied excuses aan wanneer nodig, baseer je verhaal op feiten, die je checkt bij de desbetreffende persoon.

● Luister goed: vraag, spiegel en parafraseer (bron: *Crucial Conversations*)



Joseph Grenny

