

Struisvogel slechte raadgever

Bedrijven kunnen miljoenen besparen door personeel te trainen in lastige gesprekken

'Directheid heeft voordelen, maar je mond opendoen betekent nog niet een goed gesprek voeren'

Rik Winkel

Rotterdam

Joseph Grenny (49) begon zijn carrière achter de frituur bij hamburgerrestaurant Wendy's in Californië, belandde als zestienjarige in de technologiesector en kwam daar tot de ontdekking dat bedrijven technisch perfecte oplossingen vaak op culturele gronden plegen af te wijzen. Dat inzicht zette hem op het spoor van het organisatie-management.

Hij ging terug naar school en haalde een graad in internationale betrekkingen aan de Brigham Young University in Provo, Utah, de grote kweekvijver van het Mormonse kerkgenootschap. Daarna ging hij werken voor de adviespraktijk van Stephen R. Covey, auteur van het bekende zelfhulpboek *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. In 1990 richtte Grenny met vier geloofsgenoten zijn eigen praktijk op. VitalSmarts verkoopt trainingsprogramma's om 'snelle, diepgaande en blijvende veranderingen' te bewerkstelligen in organisaties. De cursussen zijn gegroepeerd rond drie, mede door Grenny geschreven boeken, die de Amerikaanse lijsten met meest verkochte boeken bestormen: *Crucial Conversations*, *Crucial Confrontations* en *Influencer*.

De succesauteur was vorige week op het voor miljoenen vertimmerde congresschip SS Rotterdam, om te helpen bij de tewaterlating van de Beneluxversie van het Crucial Conversationsconcept, waarvoor het Alphense oplei-

dingsinstituut IMK de exclusieve licentie heeft bemachtigd. De Nederlandse vertaling van het uit 2002 daterende boek verschijnt komende zomer.

Kern van Grenny's verhaal is dat mensen en organisaties zichzelf grote emotionele en financiële schade berokkenen, omdat iedereen geneigd is moeilijke, maar eigenlijk essentiële gesprekken zo lang mogelijk uit de weg te gaan. Dat euvel kan betrekkelijk eenvoudig worden verholpen, als men zichzelf een aantal eenvoudige principes en technieken eigen maakt. Volgens Grenny heeft hij grote bedrijven als Microsoft, Philips en AT&T op deze manier geholpen efficiënter te werken en hun kosten te verlagen. Betere beheersing van de conversatiekunst zou vliegtuigmaker Lockheed Martin zelfs de opdracht voor de Joint Strike Fighter hebben opgeleverd. Met de bouw van een nieuwe generatie gevechtsvliegtuigen is \$ 200 mln gemoeid.

▼ Hoe weet je dat je in een cruciale conversatie bent beland?

'Er zijn drie voorwaarden. Het gaat om een moeilijk onderwerp, waarover de meningen uiteenlopen. Er staat echt iets op het spel en de emoties lopen hoog op. Vaak is er ook sprake van een machtsverschil, al hoeft dat een goed verloop niet in de weg te staan. Ik heb ondgeschikten zelfs in die situaties zien slagen, waardoor de verhoudingen veel gezonder werden.'

▼ Waarom is het nou zo vreselijk om dat vervelende gesprek te vermijden?

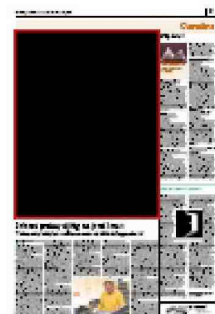
'Helaas is dat in 93% van de gevallen ook precies wat er gebeurt. Dat is erg, omdat die mensen zichzelf voor de gek houden. Ze denken dat het vanzelf beter zal worden, maar er is werkelijk geen enkele studie waar dat uit blijkt. Het wordt altijd slechter, of het nu om persoonlijke relaties, zaken of werk gaat.'

▼ En als de andere gesprekspartner zich niet aan dezelfde regels houdt?

'Dan loont het nog de moeite om het vol te houden en te proberen een omgeving te creëren waarin de ander zich veilig genoeg voelt. Ik moest een keer iemand ontslaan, gewoon omdat hij echt niet bij ons paste. Dat is bij uitstek een cruciaal gesprek. Ook voor hem is het immers een gelegenheid om uit te vinden wat hij kan verbeteren. Hij bleef het probleem echter hardnekkig ontkennen. Pas een jaar later kon hij het onder ogen zien.'

▼ Ontstaat er geen wantrouwen als je persoonlijke gesprekken volgens een soort script laat verlopen?

'In het begin kan dat een opgave zijn, bijvoorbeeld in een huwelijk. De ander kan het gevoel krijgen dat je een techniek op haar of hem loslaat. Het kan een tijdje duren voordat je partner doorheeft dat je oprecht je gevoelens uit. Dat is een ongemakkelijke periode, waar je dan even doorheen moet.'



▼ **Het klinkt allemaal erg nuttig in de Amerikaanse werksituatie, die veel hiërarchischer is. Nederlanders staan juist bekend om hun directheid. Waarom zouden Nederlandse organisaties hiermee geholpen zijn?**

'Directheid heeft zeker voordelen, maar je mond opendoen betekent nog niet dat je een goed gesprek voert. We werken veel in Azië, waar de mensen veel introverter heten te zijn dan in de Verenigde Staten. Maar als je in Amerika iemand laat voordringen, is de ergernis net zo stilzwijgend als in Azië. Soms is er ook gewoon sprake van een luidruchtige versie van stilte. De ervaring leert dat de neiging van mensen om hun toevlucht te zoeken tot stilzwijgen of strijdbaarheid universeel is, al kan de mate waarin verschillen.'

▼ **Is dit geschikter voor managers op kantoor of voor mensen op de fabrieksvloer?**

'Voor beide groepen is het even behulpzaam. Maar als je bedenkt dat beroepsgroepen als technici en softwarespecialisten vaak wat introverter van aard zijn, is het voor hen misschien nog wel belangrijker, omdat ze vaak onderling van elkaar afhankelijk zijn in kritieke situaties. Uit onderzoek blijkt dat slechts één op de vier werknemers zijn zorgen over veiligheid deelt. In kerncentrales is dat één op vijf. Het meest schokkend is misschien wel de gezondheidszorg. Zelfs als andere medewerkers weten of zien dat een dokter in de fout gaat, houdt 80% de lippen stijf op elkaar.'

▼ **Bent u zelf goed in het voeren van belangrijke gesprekken?**

'We zijn twintig jaar geleden met zijn vieren in dit partnerschap gestapt en we zitten nog steeds bij elkaar. Die fantastische samenwerking zou niet mogelijk zijn geweest zonder een behoorlijk stel cruciale gesprekken te voeren. Maar toen ik mijn echtgenote enthousiast vertelde dat ons boek eindelijk gepubliceerd zou worden, zette ze meteen een domper op mijn geestdrift: "Zo briljant ben je er zelf anders ook niet in." Dat kon ik in mijn zak steken. Maar perfectie is natuurlijk niet het doel. Het gaat erom dat je steeds beter wordt. Laten we zeggen dat ik eerst een zesminnetje haalde en nu een acht.'



George Clooney doet als Ryan Bingham in de film 'Up in the Air' niets anders dan slechtnieuwsgesprekken voeren.





Joseph Grenny

