

Joseph Grenny: 'Gesprekken die nooit plaatsvinden, halen bedrijven omlaag'

- DOOR JEROEN ANSINK - FOTOGRAFIE RENE CLEMENT

Joseph Grenny: 'We kunnen heel goed babbelen over ditjes en datjes, maar als het gaat om onderwerpen die politiek gevoelig zijn of emotioneel beladen, dan slaan we dicht.'

Er wordt beroerd gecommuniceerd in het bedrijfsleven, zegt de Amerikaanse organisatieadviseur Joseph Grenny. Dat komt omdat mensen zowel biologisch als cultureel zijn ontworpen om lastige onderwerpen te mijden. In het onlangs in het Nederlandse vertaalde *Crucial conversations* legt Grenny uit hoe onze belangrijkste gesprekken zowel respectvol als effectief kunnen zijn.

Joseph Grenny kan zich de aanleiding voor zijn boek *Crucial conversations* nog goed herinneren. De Amerikaanse organisatieadviseur was als consultant ingehuurd door een ziekenhuis om een dramatisch verlopen chirurgische ingreep te onderzoeken. Een patiënt die onder narcose was gebracht voor een amandeloperatie werd uiteindelijk wakker met een gedeeltelijk afgezette voet. Grenny ontdekte dat maar liefst zeven betrokkenen de blunder hadden zien aankomen. Geen van hen had echter de moeite genomen om alarm te slaan. 'Die cultuur van stilte had zich door

de hele commandostructuur verspreid,' zegt Grenny in de Renaissancezaal van het Hilton Hotel in Philadelphia, waar hij is neergestreken voor een boekpromotie. 'Technici, verpleegsters, de betrokken drogist, zelfs de assisterende dokter, niemand bleek immuun.'

Resusaap

Het debacle had volgens Grenny voorkomen kunnen worden als de betrokkenen in staat waren geweest tot een *crucial conversation*: zo'n lastige maar broodnodige discussie waarbij veel op het spel staat, en er een lijnrecht tegenover elkaar komen te staan, en er een grote kans is dat de emoties hoog oplopen. Ironisch genoeg zijn dat juist de gesprekken die we het liefst mijden, of anders laten escaleren door de situatie onnodig op de spits te drijven. 'We zijn biologisch niet ontworpen om netelige problemen op een rationele manier uit te praten,' zegt Grenny. 'Bij een dreigende confrontatie neemt de reflex om te vluchten of te vechten het van ons over. We krijgen een stoot adrenaline, onze hartslag gaat omhoog, en ons fysieke vermogen neemt het over van onze rationele capaciteiten, omdat er meer bloed naar de spieren stroomt, en minder naar de hersenen. Met als gevolg dat de middelen die we voor dit soort gesprekken ter beschikking hebben vergelijkbaar zijn met die van een resusaap.'

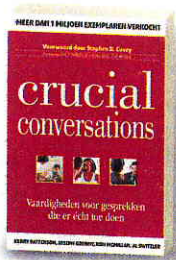
Het onvermogen van mensen om zich uit te spreken beperkt zich dan ook niet de gezondheidszorg alleen. Ook bij de overheid en in ondernemingen wordt 'beroerd' gecommuniceerd, aldus Grenny. 'We kunnen heel goed babbelen over ditjes en datjes, maar als het gaat om onderwerpen die politiek gevoelig zijn of emotioneel beladen, dan slaan we dicht.' Het fenomeen kost het bedrijfsleven naar schatting miljarden per jaar. Grenny citeert een recente studie die hij heeft uitgevoerd: 'In de gezondheidszorg is de

kans dat een verpleegster haar dokter confronteert niet meer dan vijftien procent. Dat is het percentage als er levens op het spel staan! Kun je je voorstellen wat er gebeurt in een telecombedrijf of een reisbureau, waar de gevolgen van een dergelijke zwijgcultuur veel minder tot de verbeelding spreken?' Grenny haalt een andere studie aan, waaruit blijkt dat bedrijven gemiddeld tien tot vijftien procent méér uitgeven dan noodzakelijk is, omdat werknemers het idee van bezuinigingen simpelweg niet bespreekbaar maken. Deze houding kan ook de kwaliteit negatief beïnvloeden: 'Ondernemingen beschikken over het algemeen over uitstekende processen om hun product of dienst te verbeteren. Het probleem is alleen dat mensen zich daar vervolgens aan onttrekken, en dat niemand hen daar vervolgens verantwoordelijk voor houdt. Het zijn de gesprekken die nooit plaatsvinden die een bedrijf omlaag halen.'

Vluchtgedrag

Grenny is de eerste om de schadelijke gevolgen van een dergelijk vluchtgedrag te onderkennen. Toen hij op zijn zestiende een bedrijf in microcomputers leidde, werd hij geplaagd door een werknemer die zijn bonnetjes voor reiskosten systematisch vervalste. Bijkomend probleem was dat de persoon in kwestie de vader was van zijn beste vriend. Het idee om de man rechtstreeks te confronteren hield hem weken uit zijn slaap. 'Hij was meer dan twee keer zo oud als ik, en ik was bang om mijn beste vriend te verliezen. Aan de andere kant lichte hij me voor honderden dollars op en was hij een bedreiging voor mijn bedrijf.' Door zich te beroepen op teleurstellende verkoopcijfers wist Grenny zijn fraudeerende werknemer uiteindelijk te lozen. De werkelijke reden van het ontslag kwam echter nooit ter sprake, iets dat jaren later nog steeds aan hem knaagt. 'Ik kon

**'BIJ EEN DREIGENDE
CONFRONTATIE NEEMT DE
REFLEX OM TE VLUCHTEN
OF TE VECHTEN HET OVER.'**



CRUCIAL CONVERSATIONS (NEDERLANDSTALIG)

Kerry Patterson, Joseph Grenny,
Ron McMillan e.a.

IMK Opleidingen / 2010 / paperback / 236 blz.

Vaste prijs € 19,95, nu voor € 15,95.

Geldig t/m 31-10-2010

Crucial Conversations biedt u een instrument waarmee u de lastigste en tegelijk belangrijkste gesprekken van uw leven effectief kunt voeren. U leert hoe u zich kunt voorbereiden op situaties waarin veel op het spel staat.

er niets aan doen dat hij oneerlijk was, maar het was wel degelijk mijn fout dat het probleem al die maanden voortduurde.'

Terugkijkend weet Grenny precies waarom hij destijds de moed niet kon opbrengen. 'Van jongs af aan wordt ons aangeleerd dat we ontzag moeten hebben voor mensen in een autoriteitspositie. We krijgen te horen dat we niet mogen zeggen wat we denken, omdat we daar mensen mee beledigen. En dat het beter is om

'VAN JONGS AF AAN WORDT ONS AANGELEERD DAT WE ONTZAG MOETEN HEBBEN VOOR MENSEN IN EEN AUTORITEITSPPOSITIE.'

niets te zeggen als je niet iets aardigs over iemand kunt vertellen.' Het is een probleem dat volgens Grenny 'als een ziekte' van generatie op generatie wordt doorgegeven. 'Als je ouders de gewoonte hebben om achter hun rug over de burens klagen, dan is dat waarschijnlijk hoe jij later óók met je burens zal omgaan. Op die manier wordt het de norm om niets in het openbaar te zeggen.'

En zelfs als de wil er is om een netelig probleem in de openbaarheid te brengen, dan weten mensen vaak niet hoe. 'Het blijkt niet makkelijk om een zin samen te stellen die zowel eerlijk als respectvol is. Met als gevolg dat veel mensen er niet eens aan beginnen.'

Aardig zijn

Toch is niet-proberen de grootste vergissing die in dit soort situaties gemaakt kan worden, aldus Grenny. 'Veel mensen geloven dat stil accepteren beter is dan de confrontatie. Maar in dat geval komt het probleem wel op een andere manier naar buiten, bijvoorbeeld via een woedeaanval op een moment dat je die het minst verwacht.' Een tweede misvatting is volgens Grenny dat eerlijkheid de relatie schade zou toebrengen en dat mensen daarom moeten kiezen tussen aardig zijn of zeggen wat ze werkelijk denken. Grenny: 'Die keuze hoeft je niet te maken als je de juiste vaardigheden hebt. Kijk naar je beste vrienden: bij hen kun je ook gevoelige onderwerpen aansnijden zonder dat dat onmiddellijk tot ruzie leidt. Dat proces kun je ook op

andere mensen toepassen. De basistechnieken daarvan zijn binnen een paar uur aan te leren.' Tot zover het waarom van de technieken, en over naar het hoe van crucial conversations.

Hoe effectief zijn die technieken?

'Succes is niet voor honderd procent gegarandeerd. Ik heb ooit een topdiplomaat geadviseerd die met de Noord-Koreaanse dictator Kim Jong Il moest onderhandelen over nucleaire ontwapening. Dat is een voorbeeld van een crucial conversation die waarschijnlijk niet zo snel tot een doorbraak leidt. In het bedrijfsleven hoeft de inzet uiteraard niet zo hoog te zijn. Ondernemingen zouden zich kunnen afvragen in hoeverre hun productiviteit, kwaliteit, of personeelsinzet zou toenemen als mensen zich bijvoorbeeld twee keer vaker uitspreken dan dat ze nu doen. Grote kans dat dat een dramatisch verschil maakt.'

Waarom moet een cruciaal gesprek op zijn minst veldoen?

'Het creëren van een atmosfeer van veiligheid is erg belangrijk. Mensen voelen zich in dergelijke situaties vaak bedreigd, maar daar moet je je wel bewust van zijn. Een manier om dat te doen is door goed te leren kijken. Als iemand stil wordt en zich terugtrekt, dan komt dat niet omdat de persoon niet meer geïnteresseerd is of een spelletje met je speelt, maar omdat die zich niet veilig voelt. Hetzelfde geldt voor stemverheffingen en woede-uitbarstingen. Het is ironisch, maar mensen in een hogere positie worden niet agressief omdat ze zich sterk voelen, maar omdat ze machteloos zijn.

Het is dan ook het beste om er altijd van uit te gaan dat gesprekpartners onzeker zijn. Zelfs als de betrokkenen ontspannen en evenwichtig overkomen bestaat de kans dat ze een theaterstukje opvoeren, omdat ze hun echte gevoelens niet willen tonen. Dat is te ondervangen door de kwestie zelf aan te snijden en de persoon vervolgens te vragen of hij of zij daar een probleem mee heeft. Op die manier daag je je gesprekspartner uit om stelling in te nemen, en krijg je als manager aanmerkelijk meer input.'

Hoe bestrijd je de fysiologische reacties van zo'n gesprek, zoals de adrenaline in je bloedbaan?

'Dat kan alleen als je het probleem weer naar je brein weet te dirigeren. Je vraagt jezelf af: wat wil ik hier nu echt? en: wat is mijn doel? Je lichaam realiseert zich hierdoor dat je niet blootstaat aan een fysieke dreiging. Op dat moment vloeit je bloed terug naar je hersenen, en krijg je je cognitieve vaardigheden weer terug.'

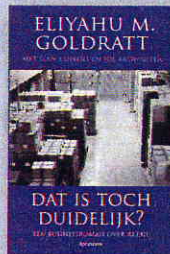
Wie zou het initiatief voor dit soort gesprekken moeten nemen?

'In principe iedereen wiens resultaten negatief beïnvloed worden door het onvermogen om zich uit te spreken. Invloedrijke mensen, die dingen voor elkaar kunnen krijgen terwijl ze tegelijkertijd hun relaties versterken, komen in elke managementlaag voor. Maar als het doel is om een dergelijk communicatievermogen door de hele organisatie te verspreiden, dan moet het initiatief van bovenaf komen.'

In hoeverre spelen culturele verschillen een rol? Nederlanders hebben bijvoorbeeld de naam om een stuk botter te zijn dan Amerikanen.

'Op een microniveau zijn er inderdaad culturele verschillen in crucial conversations, zoals de mate van oogcontact of hoe ver iemand van de gesprekspartner afstaat. Maar de basistechnieken zijn universeel toepasbaar. Die Nederlandse bothed waar je het over >>

Verschenen bij Spectrum



Dat is toch duidelijk?
Elyahu Goldratt e.a.
9789049103292 | € 22,99

Veranderingen slagen alleen als iedereen er voordeel bij heeft. Anders gaan de bakken in het zand. Alleen diegenen die het echte probleem aanpakken slagen. En de oplossing is vaak verrassend simpel. In *Dat is toch duidelijk?* past Goldratt zijn succesvolle managementtheorie, de Theory of Constraints, toe op retail.

Dit boek gaat over een onderneming starten en runnen, over het neerzetten van een merk, over ideeën ontwikkelen en een andere manier denken. In 1999 begon innocent met het maken van smoothies. Op de eerste dag verkochten ze 24 flesjes. Nu meer dan 2 miljoen per week.



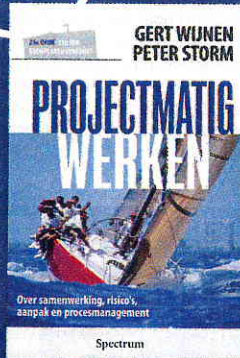
innovent
Richard Reed & Dan Gosselin
9789049103292 | € 19,99



Kleur je eigen regenboog
Gene Hayden | 9789049103199
€ 17,99

Verdwijnt de dollar als wereldwijde betaaleenheid? Valt de G20 uit elkaar? Komt er een eind aan het protectionisme in de wereldeconomie? Vooraanstaand econoom en Nobelprijswinnaar Joseph Stiglitz deelt zijn aanbevelingen aan de VN voor een gezond financieel systeem met het grote publiek.

BEST
SELLER



€ 27,99

Spectrum

Meer dan 180.000 ex. verkocht!

hebt blijkt in veel gevallen niet meer dan een luide vorm van zwijgen. De woede en de assertiviteit komen er in jullie cultuur misschien makkelijker uit, maar dat wil niet zeggen dat jullie daarmee makkelijker over moeilijke onderwerpen praten. Mensen die dat wél kunnen, blijken gebruik te maken van dezelfde principes, of ze nu uit Nederland komen, de Verenigde Staten, of uit Thailand.'

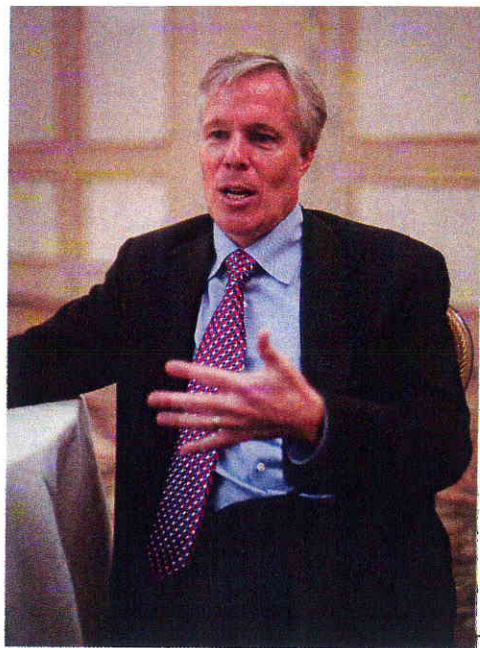
Welk advies heeft u voor klokkenluiders? Vindt u dat iemand persoonlijk de nek zou moeten uitsteken voor een collectief doel?

'Dat is inderdaad een lastig dilemma. Ondernemingen die een hoge mate van juridische aansprakelijkheid hebben, zouden zich tot het uiterste moeten inspannen om crucial conversations in de bedrijfscultuur in te bedden. Dat kost weliswaar veel energie, maar als je het moet hebben van klokkenluiders ben je eigenlijk al te laat. Want dat betekent dat je als manager hebt gefaald. Je hebt geen organisatie gecreëerd waarin dit soort problemen in een vroegtijdig stadium besproken kan worden.'

In hoeverre werken uw adviezen als het gaat om elektronische communicatie?

Grenny schudt zijn hoofd: 'Er gebeuren vreselijke dingen als mensen hun crucial conversations afhandelen via e-mail of sms-berichten. Niet alleen omdat ze hiermee de lichaamstaal van hun gesprekspartner compleet missen, maar ook omdat elektronische media vaak een excuus vormen om die gesprekken niet te voeren. Jongeren hebben die neiging nog meer dan mijn generatie. Mijn dochters beschrijven regelmatig

Grenny: 'Het is het beste om er altijd van uit te gaan dat gesprekpartners onzeker zijn. Zelfs als de betrokkenen ontspannen en evenwichtig overkomen bestaat de kans dat ze een theaterstukje opvoeren.'



situaties waarbij hun leeftijdsgenoten een relatie beëindigen via een sms-je. Dat is absoluut crimineel. We voeden een generatie op die niet in staat is om een fatsoenlijk gesprek te voeren.'

Intussen schrijdt de techniek echter onverbiddelijk voort.

'Dat hoeft in principe geen probleem te zijn. De werplek wordt steeds mondialer en elektronische vergaderingen in verschillende tijdzones hebben wel degelijk meerwaarde. Maar we hebben wel normen en waarden nodig die passen bij de nieuwe technologie. Het is niet ethisch om je frustratie via e-mail op iemand anders te dumpen, zonder dat je het boze gezicht van die persoon hoeft te zien. Gelukkig kunnen veel van de principes van crucial conversations ook op elektronische communicatie worden toegepast. Het voordeel van e-mail is bijvoorbeeld dat je eerst je gedachten kunt ordenen en er niet van alles gelijk uitflapt. Je hebt tijd om te anticiperen op de reactie van je gesprekspartner. Het is nog steeds niet ideaal, maar als je voorzorgen neemt om mensen zich veilig te laten voelen ben je al een heel eind.'

Kost het u zelf nog wel eens moeite om een crucial conversation te voeren?

'Haha, dat gebeurt continu, en nog wel het meest als ik thuis ben. Dat is de ironie: we zijn vaak het slechtst in relaties die het meest voor ons betekenen. Ik sla nog steeds regelmatig de plank mis, maar in al die jaren dat ik dit doe is het me wel gelukt om van een zetje naar een acht te gaan. Nog steeds niet perfect, maar wel een verbetering die een enorm effect heeft gehad op mijn sociale leven.'

BookEvents

Slechts
€ 95,00

Auteurs presenteren hun nieuwste boek!

managementboek.nl

i.s.m.

HAYSTACK

VanGorcum
UITGEVERIJ - GRATIS BEDRIJF

VAN DUUREN
MANAGEMENT

ACADEMIC
SERVICE

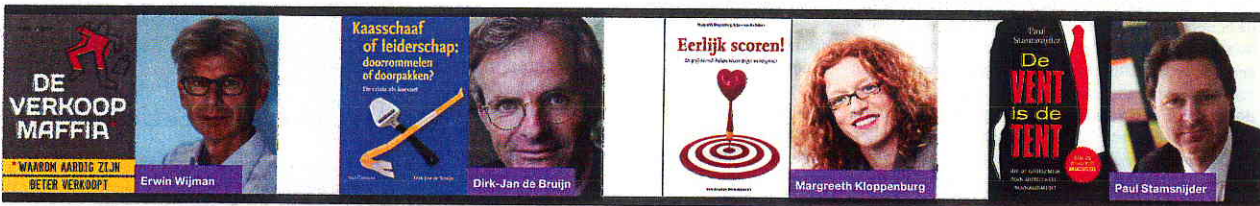
Doe aardig tegen uw klanten en uw bedrijf bloeit als nooit tevoren! Marketing-expert Erwin Wijman spreekt over de commerciële voordelen van hoffelijk zakendoen. In zijn boek *De verkoopmaffia* vindt u bovendien 41 praktische wenken voor wellevendheid.

Met de adviezen van Dirk-Jan de Bruijn maakt u van een organisatie een plek van constante verbetering. Hier creëren mensen maximale publieke waarde en gaan ze met plezier naar toe. De veranderdokter van de publieke sector presenteert *Kaasschaaf of leiderschap: doorrommelen of doorpakken?*

Bevindt u zich ook in de spagaat waarmee veel professionals worstelen: de targets van hun organisatie en hun eigen integriteit? Margreeth Kloppenburg toont hoe u het allerbeste doet voor de klant, zonder zorgen over uw target. Zij schreef met Jaco van der Schoor *Eerlijk scoren!*

Paul Stamsnijder wijdt u in in de geheimen van reputatiemanagement. Hij presenteert *De vent is de tent*, een oproep om de slag te maken van management naar leiderschap en van zakelijkheid naar zingeving. Hij toont hoe leiders vanuit een positieve aanpak bouwen aan respect bij alle stakeholders van hun organisatie.

Seats2Meet, Utrecht di. 23 november, 13.30-17.00 uur



Bekijk al onze events op bookevents.nl

managementboek.nl