

George Kohlrieser

Psycholoog, gijzelingsonderhandelaar,
hoogleraar leiderschap en organisatiegedrag

Laat je niet gijzelen

Over leiderschap, verbinding, dialoog
en werkelijke verandering



Vertaling

Marnix Reijmerink, Frederick Wieder & Jakob van Wielink

Circle Publishing

INHOUD

Over George Kohlrieser	3
Voorwoord	5
Inleiding	9
Bij de Nederlandse vertaling van dit boek	19
1 Ben je gegijzeld zonder dat je het weet?	23
2 Persoonlijke kracht en vrijheid ontwikkelen met de <i>mind's eye</i>	47
3 Het potentieel van de verbindingscirkel	71
4 De kracht van <i>secure bases</i>	109
5 De kunst van conflictmanagement	153
6 De effectieve dialoog	183
7 De kracht van onderhandelen	215
8 Je emoties beheersen	249
9 Leven met een ongegijzelde gemoedstoestand	285
Over de vertalers en Over de uitgever	310
Nawoord van de vertalers	311
Eindnoten	313
Index	323

6 De effectieve dialoog

In een Zwitsers ziekenhuis organiseerde ik een training over crisisinterventies en geweldsmanagement. Monica, een van de verpleegkundigen die deelnamen aan de training, vertelde me later hoe ze de technieken uit de training in de werkelijkheid had toegepast.

De Zwitserse politie had een man op een motor staande gehouden. Jacques, een dakloos lid van de Europese Hells Angels, reisde alleen. Toen hij weigerde om zijn papieren te laten zien, probeerde de politie hem te arresteren en terwijl ze hem boeiden, braken ze zijn arm. Ze namen ook nog zijn motor in beslag.

De politie bracht hem naar de eerste hulp van het ziekenhuis. Toen Monica zich daar om zijn arm bekommerde, trok hij plotseling een mes en schreeuwde: 'Ik ga weg hier. Als je me probeert tegen te houden, vermoord ik je!'

Monica vertelde me dat ze uit de training het stuk over 'verbinding' had onthouden. Meteen deed ze haar handen omhoog en zei: 'Jacques, ik denk niet dat dit een goed idee is. De politie staat daarbuiten en ze zullen je weer tegenhouden. Ik weet dat je overstuur bent vanwege je motor.'

Ze herinnerde zich wat ze had geleerd over verlies en realiseerde zich het symbolische belang van de motor: het was zijn secure base. Dus zei ze: 'Luister, ik ben hier om je arm te verbinden. Als je met me meewerkt en mij m'n werk laat doen, zal ik jou proberen te helpen je motor terug te krijgen.'

'Nee, je liegt!' antwoordde Jacques.

Hoewel deze woorden negatief klonken, realiseerde Monica zich dat ze een kleine concessie waren als reactie op een positieve gebeurtenis. Ze ging door met het herhalen van haar wens om hem te helpen, net zoals iedere goede gijzelingsonderhandelaar zou doen. Binnen tien minuten had ze hem betrokken in een dialoog en hij begon mee te werken. Uiteindelijk stemde hij toe om zijn mes neer te leggen.

Via haar benadering van verbinding was Monica in staat om wat zij noemde een 'diepgaande dialoog' te creëren, die voorkwam dat een escalatie uitmondde in verder geweld. Uiteindelijk hielp ze Jacques om het probleem met de politie op te lossen en kreeg hij zijn motor terug.

Zes maanden later, toen hij door de stad reed, stopte Jacques bij het ziekenhuis om de zusters en het team van de eerste hulp gedag te zeggen. Door de houding en benadering van Monica was een potentieel gevaarlijke situatie veranderd in een positieve situatie, waardoor Jacques werkelijk een positieve associatie kon creëren ten aanzien van ziekenhuizen, artsen en verplegers.

Gelukkig zullen maar weinigen van ons in een dergelijke situatie terecht komen. Maar de kracht en de effectiviteit van de dialoog uit het voorbeeld is iets dat iedereen kan leren en gebruiken in het dagelijks leven. Er is geen beter middel dan de vaardigheid van de dialoog om iemand te helpen geen gegijzelde te worden. Wat is het verschil tussen een dialoog en een gesprek, vraag je je misschien af. Waarom zo'n nadruk op de dialoog? Is dat niet gewoon praten met elkaar? Het is eigenlijk zoveel meer en alle aspecten van ons lichaam en onze geest zijn erbij betrokken.

De oorsprong van het woord 'dialoog' ligt in de Griekse woorden 'dia', dat 'door' betekent, en 'logos', dat 'woord' of 'vorm' betekent. Voor de Grieken was logos een onderdeel van de menselijke ziel. De logos 'gaf vorm aan wat anders zonder vorm zou zijn', om duidelijk te omschrijven wat tot dan ongedefinieerd was. Woorden zijn 'formules', containers, pakketjes die de zingeving binnen in een mens bevatten en overbrengen. Een dialoog is dan twee mensen die woorden uitwisselen, formules of containers voor zingeving en energie in henzelf. Dialoog gaat over een gedeelde zoektocht, een manier van denken en reflecteren. Het is niet iets dat je iemand aandoet, maar dat je met iemand samen doet. Het vraagt een verandering in de manier van denken over wat de relatie met anderen betekent. De focus ligt op het begrijpen van de ander en niet alleen maar op zijn of haar begrip van ons. Dialoog is een uitwisseling waarin mensen samen denken en iets nieuws ontdekken. Het is de zoektocht naar een hogere waarheid. De diepte van de dialoog brengt

de gesprekspartners naar een ander niveau, waardoor ze tot een dieper begrip van elkaar komen.

Volgens de schrijver en spreker William Isaacs is 'de dialoog een levende ervaring van onderzoek binnenin en tussen mensen'. Hij vertelt verder dat 'mensen om verschillende redenen tot dialoog komen. Sommigen willen conflicten oplossen. Anderen willen beter opschieten met een bepaalde persoon, een zakenpartner, een baas, een ouder of een kind. Weer anderen willen problemen effectiever oplossen. Dialoog kan mensen in staat stellen om verschillen boven tafel te krijgen en een begin te maken met het begrijpen ervan.'¹

In maart 2003 probeerde John Mackey, CEO van Whole Foods Market, meerdere malen de dierenrechtenactivist die zijn aandeelhoudersvergadering verstoorde, af te kappen. Lauren Ornelas, directeur van Viva! USA, een groep die als doel had de leefomstandigheden van boerderijdieren te verbeteren, hield een toespraak over het leven van eenden die eindigden in de vitrines van Mackeys winkels. Ornelas las een man de les die al veel had gedaan om de kwaliteit, duurzaamheid en puurheid van boerderijproducten te verbeteren. Mackey had Whole Foods, de grootste grutter in Amerika op het gebied van organisch en natuurlijk voedsel, mee opgericht en gaf er leiding aan. Zijn aanvankelijke reactie op Ornelas was afwijzend. 'Ik zei tegen haar dat we de beste richtlijnen rondom dierenwelzijn hadden in het hele land – ga iemand anders lastigvallen.' Na de bijeenkomst zag hij Ornelas in het publiek en ze hadden een beleefd gesprekje. De CEO gaf de dierenrechtenactiviste zijn e-mailadres. In de loop van de weken die volgden, wisselden ze per e-mail over en weer argumenten uit over de manier waarop dieren werden behandeld. Uiteindelijk had Mackey er genoeg van en hij mailde Ornelas dat ze het nooit eens zouden worden en dat ze hun correspondentie maar beter konden beëindigen. Maar toen deed Mackey iets ongebruikelijks. In plaats van Ornelas helemaal af te wijzen, probeerde hij haar overtuigingen te begrijpen en waarom zij dacht wat ze dacht. In de loop van de volgende maanden las hij meerdere boeken over de manier waarop dieren werden grootgebracht. 'Hoe meer ik las, des te meer raakte ik erin geïnteresseerd. Ik zei: 'Jemig, deze mensen hebben gelijk. Dit is verschrikkelijk.'

Toen deed de CEO twee dingen. Als eerste veranderde hij zijn vegetarische dieet in een veganistisch dieet, en ten tweede stuurde hij Ornelas een e-mail waarin hij haar vertelde dat ze gelijk had – niet alleen over de eenden, maar ook over de kippen, de varkens en de koeien. Hij zei dat Whole Foods per direct zijn invloed en financiële middelen zou aanwenden om te eisen dat het vlees dat ze verkochten afkomstig zou zijn van dieren die behandeld waren met waardigheid voordat ze werden geslacht. Hij nodigde Ornelas uit om zijn bedrijf hierbij te helpen.²

Het zoeken van een hogere waarheid door de dialoog

Om een echte dialoog met iemand te kunnen voeren, is een manier van denken nodig die gericht is op ontdekking. Voor sommige mensen, vooral in een zakelijke omgeving, is het gemakkelijker om een debat of een discussie te voeren. In beide situaties zijn mensen ofwel op zoek naar het juiste antwoord of ze proberen een punt te maken. In een dialoog willen we in verbinding blijven met de persoon met wie we praten. Echte dialoog vraagt ook om het stellen van vragen en het delen van twijfels. Bij het voeren van een debat blijven we kijken naar de kwestie die het meest belangrijk voor ons is, wat snel tot onenigheid leidt. In tijden van voortdurende verandering en toenemende complexiteit kunnen we niet meer functioneren als onafhankelijke individuen, en dus moeten we rekening houden met onze toenemende wederzijdse afhankelijkheid. Het principe van de dialoog brengt ons naar dat punt. Dialoog is een belangrijk middel om een cultuur van samenwerking te creëren. De scheppende dialoog kan ook worden gebruikt als een manier om nieuwe ideeën te zoeken die uiteindelijk tot innovaties op elk gebied leiden. Een ander doel van de dialoog is om meningsverschillen te slechten. Door de dialoog kunnen twee of meer mensen tot overeenstemming komen door met elkaar te communiceren en tot een gedeeld begrip van een probleem te komen.

De dialoog is een krachtige combinatie van luisteren en praten. In veel culturen is de dialoog de belangrijkste manier om nader tot elkaar te komen en om conflicten op te lossen die tussen mensen dreigen te ontstaan. Dit proces van dialoog voeren begint met contact maken en met een verbinding tussen twee of meer mensen die luisteren en rea-

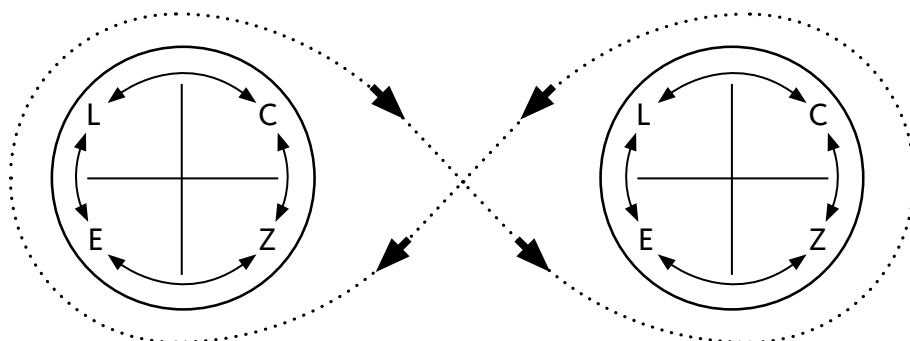
geren. Het belangrijkste kenmerk van een dialoog is dat er wederzijdse beïnvloeding in het proces ontstaat. Als ik me niet laat raken door jou, me niet laat beïnvloeden, me niet laat veranderen, dan ben ik niet met je in dialoog. Hetzelfde kan worden gezegd over de ander. Als jij je niet laat raken door mij, je niet laat beïnvloeden, je niet laat veranderen, dan ben je niet in dialoog.

Zoals afbeelding 6 op de volgende pagina laat zien, wordt de energie van het lichaam, van de emoties, van de cognitie en van de ziel vormgegeven door woorden. Woorden bezitten een energie en hebben een impact. Hoe communiceren we dat wat in ons is en hoe geven we er woorden aan zodat iemand anders eenvoudig kan begrijpen welke betekenis deze woorden hebben? Voor sommige mensen is het moeilijker om woorden te geven aan wat binnenin hen zit, omdat ze niet weten wat ze voelen of omdat ze de waarheid over wat in hen is blokkeren. Mensen die geen taal kunnen geven aan de pijn en het verdriet vanbinnen, hebben een grotere kans dan anderen om ziek te worden, agressief te worden, verslavingen te hebben, depressief te worden, burned-out te raken, stressreacties te hebben of een conflict in de organisatie te veroorzaken. Wanneer we alleen met ons hoofd, ons intellect communiceren, zijn we te rationeel en ontbreekt het ons aan empathie. Wanneer we alleen vanuit emotie communiceren, zijn we te irrationeel. Pas wanneer we met ons hele wezen communiceren, kunnen we onderdeel worden van een werkelijk openhartige dialoog met iemand anders en via een gedeeld doel samen leren.

Volgens psycholoog James Lynch 'bestaat een dialoog uit wederzijdse communicatie tussen twee of meer mensen. Daarbij gaat het over het delen van gedachten, fysieke gewaarwordingen, ideeën, idealen, dromen en gevoelens. Alles bij elkaar gaat het bij de dialoog over het over en weer delen van elke ervaring die zich in het leven voordoet.'³

Wanneer iemand gelooft dat hij of zij alles weet, dan heeft het voeren van een dialoog geen zin. In werkelijkheid kent niemand 'de waarheid'. Wel is er een perceptie, een interpretatie, een subjectief deel. Er zou altijd ruimte voor dialoog moeten zijn. Er is een tijd van het aangaan van een dialoog, een tijd van beslissen en een tijd van handelen.

Figuur 6: Authentieke Transacties



Spreeken – Dialoog – Onderhandeling

L = Lichaam

E = Emoties

C = Cognitie

Z = Ziel

Leidinggevend moeten dit alle drie kunnen. Het is ook goed om te zeggen dat er momenten zijn waarop de dialoog moet worden begrensd. Leidinggevend moeten een beslissing nemen. De belangrijke vraag is: zijn alle kanten gehoord, vooral de meningen van tegenstanders en minderheidsstandpunten?

De kracht van de dialoog schuilt erin een diepere uitwisseling te bereiken, zelfs wanneer de partijen het heel erg oneens zijn. Een dialoog lost veel meningsverschillen en conflicten op, eenvoudigweg door dit proces van luisteren naar en praten met elkaar. Er zijn veel voorbeelden van mensen die gaan zitten, dan praten en merken dat verschillen en conflicten tussen hen worden opgelost door elkaar werkelijk te begrijpen en door een gesprek te hebben van hart tot hart.

Een grote multinational introduceerde een plan rondom diversiteit. Aanvankelijk was een groot deel van de blanke, mannelijke meerderheid erg afwijzend en sceptisch. Ze maakten opmerkingen als: 'Dus nu moet ik me laten

'Mensen zijn niet bang voor verandering, ze zijn bang voor de pijn van verandering.' – George Kohlrieser

Leiders die het beste in mensen naar boven willen halen, zorgen voor werkelijke verbinding met zichzelf en anderen. Vaak staan (pijnlijke) ervaringen in hun leven daarbij in de weg. Leiders staan voor de uitdaging om zichzelf niet psychologisch te laten gijzelen door die ervaringen, door anderen en zelfs niet door zichzelf. In uitdagende situaties en omstandigheden is het van belang emoties niet allesbepalend te laten zijn. Deze internationale bestseller laat zien hoe leiders ingrijpende transities kunnen vormgeven door de gijzeling waarin zij en hun organisaties zich bevinden te doorbreken. Het helpt hen en de mensen aan wie zij leidinggeven met volle vreugde in leven en werk te staan.



George Kohlrieser is hoogleraar leiderschap en organisatiegedrag aan IMD Business School in Zwitserland en voormalig succesvol gijzelingsonderhandelaar.

Hij laat in dit boek zien, op basis van diepgaand wetenschappelijk onderzoek en aan de hand van indringende verhalen, hoe inzichten uit de praktijk van de gijzelingsonderhandelaar toepasbaar zijn voor leiders in organisaties.