

Inhoud

Voorwoord	9
Hoofdstuk 1. Wat is een cruciaal gesprek? <i>En wie kan het wat schelen?</i>	13
Hoofdstuk 2. Het beheersen van Crucial Conversations <i>De kracht van dialoog</i>	31
DEEL 1. VOORDAT JE BEGINT TE PRATEN	
Hoofdstuk 3. Kies je onderwerp Hoe je ervoor kunt zorgen dat je het juiste gesprek voert	45
Hoofdstuk 4. Start vanuit je hart Hoe je gefocust kunt blijven op wat je werkelijk wilt	63
Hoofdstuk 5. Beheers jouw verhalen Hoe je in dialoog kunt blijven als je boos, bang of gekwetst bent	77
DEEL 2. TERWIJL JE PRAAT	
Hoofdstuk 6. Leer te kijken <i>Hoe je kunt merken wanneer de veiligheid in gevaar is</i>	109

Hoofdstuk 7. Maak het veilig 129
Hoe je het veilig kunt maken, zodat je over bijna alles kunt praten

Hoofdstuk 8. Vertel jouw route 157
Hoe je overtuigend en niet-kwetsend kunt spreken

Hoofdstuk 9. Onderzoek hun route 181
Hoe je moet luisteren als anderen ontploffen of dichtklappen

Hoofdstuk 10. Herover je pen 203
Hoe je veerkrachtig kunt zijn als je stevige feedback krijgt

DEEL 3. ALS JE AFRONDT

Hoofdstuk 11. Kom in actie 219
Hoe je cruciale gesprekken kunt omzetten in actie en resultaten

Hoofdstuk 12. Ja, maar... 233
Advies voor lastige gevallen

Hoofdstuk 13. Alles op een rij 241
Hulpmiddelen om je voor te bereiden en om te leren

Register 255

Over de auteurs 263

Over VitalTalent 265

Over Crucial Learning 267

Voorwoord

Bij de eerste publicatie van *Crucial Conversations* in 2002 deden wij een gewaagde uitspraak. We stelden dat de voornaamste oorzaak van veel – zo niet de meeste – menselijke problemen ligt in de manier waarop mensen zich gedragen als ze het niet eens zijn over emotionele kwesties waarbij veel op het spel staat. We opperden dat het functioneren van organisaties er enorm op vooruit zou kunnen gaan als mensen zich de vaardigheden eigen zouden maken van degenen die een manier hebben gevonden om grip te krijgen op zulke *cruciale momenten*.

Ons geloof in dit principe is in de decennia daarna alleen maar sterker geworden. Er is steeds meer bewijsmateriaal waaruit blijkt dat wanneer leiders een intellectueel en emotioneel eerlijke bedrijfscultuur creëren, kerncentrales veiliger zijn, de werkplek inclusiever wordt, de klantenbinding bij financiële dienstverleners sterker wordt, er in ziekenhuizen meer levens worden gered, de service bij overheidsinstellingen beter wordt, techbedrijven leren om zonder problemen over internationale grenzen te werken, non-profitorganisaties het beter doen bij hun missie en vooringenomenheid wordt ingeperkt.

Maar we zouden niet eerlijk zijn als we niet zouden toegeven dat de meest bevredigende resultaten die we de afgelopen twintig jaar hebben gezien niet voortkomen uit onderzoekscijfers, maar uit de duizenden verhalen van dappere, goede lezers die deze ideeën hebben gebruikt om veranderingen bij te sturen wanneer dat het hardst nodig was. Een van de eersten was een vrouw die zich na het lezen van het boek verzoende met de vader van wie ze vervreemd was. Een verpleegkundige beschreef hoe ze het leven van een patiënt redde door een cruciaal gesprek aan te gaan met een defensieve arts die de symptomen

van de patiënt verkeerd interpreteerde. Een man wist op een meesterlijke manier een breuk met zijn broers en zussen te vermijden naar aanleiding van een testament dat de familie na de dood van de vader dreigde te verscheuren. Twee broers doorbraken de vervreemding die was opgetreden toen een van hen uitkwam voor zijn seksuele geaardheid. Een onverschrokken lezeres zegt dat haar training in *Crucial Conversations* zelfs heeft geholpen om haar leven te redden bij een autodiefstal in Brazilië.

Als je deze verhalen met onze meer dan 5 miljoen lezers vermenigvuldigt, zul je een indruk krijgen van de diepe voldoening die onze relatie met mensen zoals jij ons heeft opgeleverd.

Wat is er nieuw?

In deze nieuwe editie hebben we een aantal belangrijke veranderingen aangebracht, waardoor dit boek volgens ons nog beter zal werken. Sommige van die veranderingen laten zien welke concepten ten grondslag liggen aan moderne communicatievormen. Tegenwoordig voeren we onze meest cruciale gesprekken via video, asynchrone sociale media, audio, of alleen in de vorm van tekstberichten. Wij hebben veel geleerd over wat er op die gebieden wel en niet werkt. We hebben het afgelopen decennium hard gestudeerd op wat er nodig is om kwesties met betrekking tot diversiteit, inclusiviteit en zelfs onbewuste vooroordelen aan de orde te stellen. Bij een van onze belangrijkste onderzoeken waren meer dan dertien duizend proefpersonen betrokken om een aantal van de vaardigheden te testen die wij nu met jou kunnen delen. Bij andere veranderingen wordt ingegaan op nieuwe werkmethoden en nieuwe accenten die het gevolg zijn van het feit dat onze samenleving steeds mondialer en heterogener wordt. Cruciale gesprekken worden steeds belangrijker, omdat relaties op afstand en diversiteit bij de meeste bedrijven nu eerder regel dan uitzondering zijn. Ten slotte hebben we de afgelopen jaren steeds meer gezien wat erop wijst dat het tot gevaarlijke conflicten leidt als we geen manieren kunnen vinden om openhartig en respectvol over onze politieke en sociale verschillen te praten. Bij enkele van de updates in dit boek zal direct worden ingegaan op de vraag hoe we bij deze nieuwe problemen allemaal ons best kunnen doen als het erop aankomt.

Een van de meest praktische veranderingen die je zullen opvallen is

de reorganisatie van de hele inhoud van het boek aan de hand van een makkelijk te bevatten model om een cruciaal gesprek voor te bereiden, te beginnen en af te ronden. We hebben ontdekt dat een temporele ordening van de diverse gesprekstechnieken het voor lezers veel makkelijker maakt om te zien welke technieken op een bepaald moment ingezet moeten worden om de beste resultaten te boeken.

Tot slot is voor trouwe lezers een van de meest in het oog springende verschillen de toevoeging van een nieuwe auteur in deze editie. Emily Gregory levert al bijna twintig jaar belangrijke bijdragen aan ons werk. Ze heeft nauw met ons samengewerkt bij de verdieping van ons onderzoek, de verbetering van onze cursussen en de uitbreiding van onze invloed, zodat er nu wereldwijd bijna twintigduizend trainers bij ons werk betrokken zijn. Haar stem is een verrijking voor ieder hoofdstuk in deze editie.

Wij geloven dat deze veranderingen niet alleen je leeservaring ten goede zullen komen, maar dat je de gedrukte tekst daardoor ook beter zult kunnen omzetten in productieve gewoonten in je werk en je persoonlijke leven.

En dan?

We zijn blij dat zoveel mensen positief op dit boek hebben gereageerd. Eerlijk gezegd durfden we twintig jaar geleden te hopen dat de ideeën die we deelden de wereld konden veranderen. Maar wat we niet wisten, was of de wereld zo zou reageren als we hoopten.

Tot dusver gaat het allemaal goed. Het is heel bevredigend geweest om te zien dat zoveel mensen geloven dat *Crucial Conversations* inderdaad een verschil kan maken. We hebben het voorrecht gehad dat we les mochten geven aan regeringsleiders, zakenmagnaten en invloedrijke sociaal ondernemers. De dag dat we een Arabisch en een Hebreeuws exemplaar van ons boek in handen hadden, gaf ons het gevoel dat er nog veel meer mogelijk was. We hebben de principes gedeeld op roerige en woelige plaatsen, zoals Kaboel en Caïro, alsook in groeiende, invloedrijke plaatsen, zoals Bangkok en Benin City. Bij ieder nieuw publiek en ieder nieuw succesverhaal raakten we meer gemotiveerd om ervoor te zorgen dat ons werk een blijvend verschil zal maken.

Vandaar deze nieuwe editie.

We hopen dat de verbeteringen in deze editie een flinke verbetering zullen zijn in de manier waarop je deze cruciale ideeën zult ervaren.

Joseph Grenny
Kerry Patterson
Ron McMillan
Al Switzler
Emily Gregory

Het grootste probleem met communicatie is de illusie dat die heeft plaatsgevonden.
– George Bernard Shaw

HOOFDSTUK 1

Wat is een cruciaal gesprek?

En wie kan het wat schelen?

Als mensen voor het eerst de term ‘cruciaal gesprek’ horen, roept die bij velen van hen het beeld op van presidenten, keizers en premiers die rond een grote tafel over de toekomst discussiëren. Hoewel zulke discussies inderdaad een verstrekkende invloed hebben, zijn ze niet het enige soort gesprek waaraan wij denken. Iedereen heeft cruciale gesprekken. Dat zijn de dagelijkse gesprekken die je leven veranderen.

Wat is het verschil tussen een cruciaal en een gewoon gesprek? Ten eerste lopen de meningen zo uiteen dat ze botsen. Zo kun je bijvoorbeeld met je leidinggevende praten over een mogelijke promotie. Zij denkt dat jij daar niet aan toe bent; jij denkt van wel. Ten tweede staat er veel op het spel. Je zit in een bespreking met vier collega’s en probeert een nieuwe marketingstrategie te kiezen. Jullie moeten iets anders doen, anders raakt jullie bedrijf in de problemen. Ten derde lopen de emoties hoog op. Je zit midden in een gewoon gesprek met je partner, en hij of zij begint over een ‘vervelend incident’ dat gisteren plaatsvond op het buurtfeestje. Naar het schijnt flirtte jij daar niet alleen met iemand, maar volgens je partner ‘zat je bijna met diegene te zoenen’. Je kunt je niet herinneren dat jij zou hebben geflirt. Je weet alleen nog dat je beleefd en vriendelijk was. Je partner loopt gepikeerd weg.

En over dat feestje gesproken – in de loop van de avond zat jij te babbelen met de ietwat chagrijnige en kleurrijke buurman uit een van de flats naast die van jullie. Het ene moment vertelt hij je alles over zijn

Wat is een cruciaal gesprek? 13

schrompelnieren, het volgende klaagt hij erover dat jullie etensgeuren gisteravond via zijn ventilatiekanaal bij hem binnendrongen. ‘Ik ben allergisch voor gember, weet je,’ moppert hij. Vanaf dat moment ontstaat er een verhitte discussie over de vraag of jouw recht om te roerbakken zwaarder weegt dan het feit dat hem het zweet uitbreekt bij de geur van gember. Niet jouw meest diplomatieke moment. Het ontaardt in geschreeuw, en uiteindelijk dreigt de buurman met een rechtszaak op grond van culinair geweld, terwijl jij wegstormt. De emoties liepen echt hoog op.

Wat maakt deze gesprekken cruciaal?

Wat al deze gesprekken cruciaal maakt – en niet alleen maar frustrerend, intimiderend of ergerlijk – is dat de afloop een enorm effect kan hebben op relaties of resultaten die voor jou van groot belang zijn.

In al de bovenstaande gevallen zou iets van je dagelijkse bezigheden er voorgoed beter of slechter op kunnen worden. Het is duidelijk dat een promotie veel kan uitmaken. Het succes van je bedrijf is belangrijk voor jou en iedereen met wie je samenwerkt. Je relatie met je partner is van invloed op ieder onderdeel van jouw leven. Zelfs zoiets onbenulligs als een discussie over etensluchtjes kan ten koste gaan van de leefbaarheid.

Deze voorbeelden zijn uiteraard slechts het topje van een vreselijke ijsberg aan gespreksonderwerpen die op een ramp kunnen uitlopen. Er zijn nog andere:

- het beëindigen van een relatie;
- praten met een collega die beledigende opmerkingen maakt;
- een vriend vragen om een lening terug te betalen;
- de leidinggevende feedback geven naar aanleiding van haar gedrag;
- een leidinggevende benaderen die handelt in strijd met zijn eigen veiligheids- of kwaliteitsbeleid;
- racistisch of seksistisch gedrag aan de orde stellen;
- kritiek leveren op het werk van een collega;
- een kamergenoot vragen te verhuizen;
- problemen rond de voogdij of een omgangsregeling oplossen met een ex;
- met een opstandige tiener omgaan;
- praten met een teamlid dat zich niet aan afspraken houdt;

- seksueel grensoverschrijdend gedrag bespreken;
- iemand die je dierbaar is confronteren met een verslaving;
- praten met een collega die informatie of middelen achterhoudt;
- een ongunstige beoordeling geven;
- schoonouders vragen om zich niet met je te bemoeien;
- een collega aanspreken op zijn of haar persoonlijke hygiëne.

Deze situaties gaan gepaard met stress en spanning in ons leven, en één misstap kan enorme gevolgen hebben. Maar dat hoeft niet. Als je weet hoe je cruciale gesprekken moet aanpakken, kun je feitelijk over vrijwel ieder onderwerp moeilijke gesprekken voeren en de situatie oplossen. Zo gaat het meestal echter niet.

Cruciaal gesprek: een discussie tussen twee of meer mensen waarbij de meningen over een kwestie zo uiteenlopen dat ze botsen, waarbij veel op het spel staat en de emoties hoog oplopen. Zie afbeelding 1.1.

De tussentijd is belangrijk

Bij al deze voorbeelden wordt het verschil tussen succes en falen bepaald door de tijd die verstrijkt tussen het moment waarop het probleem zich voordoet en het moment waarop de betrokkenen een manier vinden om het eerlijk en respectvol op te lossen. Volgens ons komt de grootste schade aan je relatie met je schoonouders niet voort uit het feit



Afbeelding 1.1 De definitie van een cruciaal gesprek

Wat is een cruciaal gesprek? 15

dat ze zich af en toe met je bemoeien. De grootste schade wordt veroorzaakt door de fnuikende emoties en het verstoorde gedrag die zich voordoen als er geen openhartig gesprek plaatsvindt. Vooroordelen op je werk zijn een probleem, maar het effect ervan wordt versterkt als mensen dat gedrag niet aan de orde stellen, het niet bespreken en er geen oplossing voor vinden. Het is tot daaraan toe als een leidinggevende zich niet aan haar afspraken houdt, maar het is nog erger als het probleem ontaardt in roddel, wantrouwen en heimelijke rancune als het in de gang blijft hangen in plaats van openlijk te worden besproken. De werkelijke schade ontstaat in de tijd tussen het moment dat men haar zwakke punten ziet en het moment waarop men die zwakke punten aan de orde stelt.

Denk maar aan relaties waarbij de momenten waarop je je bewust wordt van een probleem en waarop je het bespreekt dicht bij elkaar liggen. De kans is groot dat je zult zeggen dat zulke relaties door vertrouwen, productiviteit en intimiteit worden gekenmerkt. Denk nu eens aan het omgekeerde: aan teams waarbij het weken, maanden of jaren kan duren voordat er eerlijk op de olifanten in de kamer wordt ingegaan. Wat gebeurt er als er geen openhartige dialoog is? Geschillen. Wrok. Machtspelletjes. Slechte beslissingen. Gebrekkige uitvoering. Gemiste kansen. *De oorzaak van vrijwel alle chronische problemen in relaties, teams, organisaties en zelfs landen is dat cruciale gesprekken niet of niet goed worden gevoerd.* Op grond van tientallen jaren onderzoek zijn wij tot de conclusie gekomen dat:

je de gezondheid van relaties, teams en organisaties kunt afmeten aan de tijd tussen het moment waarop problemen worden vastgesteld en het moment waarop ze worden opgelost.

De enige betrouwbare manier om problemen op te lossen is de kortste weg zoeken om tot een effectief gesprek te komen.

Vanwaar die vertraging? Hoe we doorgaans met cruciale gesprekken omgaan

Als we geconfronteerd worden met een cruciaal gesprek, hebben we grofweg drie mogelijkheden: