



**MISSIONMATTERS**

## Crucial conversations

### Een methode voor gesprekken waar de belangen groot zijn

Cruciale gesprekken (crucial conversations) voeren we allemaal, ook als we geen wereldleiders zijn. Een gewoon gesprek wordt een cruciaal gesprek als het voldoet aan de volgende 3 kenmerken:

1. de meningen liggen uiteen;
2. de belangen zijn groot;
3. de emoties lopen op.

Als gevolg van deze kenmerken heeft de uitkomst van een cruciaal gesprek impact op de kwaliteit van jouw leven. Datzelfde geldt voor jouw gesprekspartner. Juist omdat de uitkomst van een dergelijk gesprek echt verschil maakt, lopen we vaak met een boog om dergelijke conversaties heen. Het is immers voor beide partijen niet eenvoudig om een cruciaal gesprek tot een goed einde te brengen.

Het boek 'Crucial conversations' is geschreven met als doel handvatten aan te reiken die je in staat stellen om elk lastig gesprek tot een goed einde te brengen. Zaken die aan de orde komen zijn o.a.

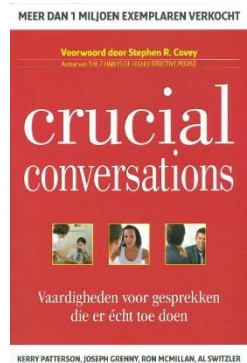
- Wat is een *crucial conversation*?
- De kracht van dialoog.
- De poel van betekenis.
- Start met je hart.
- Leren kijken en het daaraan gekoppelde begrip 'dual processing'.
- Werken aan veiligheid.

### Wat is een 'cruciaal gesprek' en waarom is het van belang?

Gewone gesprekken worden cruciale, spannende gesprekken als belangen groot zijn, meningen verdeeld en emoties oplopen. Ironisch genoeg worden mensen helaas steeds minder effectief in de communicatie naarmate gesprekken crucialer, en dus spannender worden. De gevolgen van het vermijden of verstieren van cruciale gesprekken kunnen behoorlijk negatief zijn – o.a. op het gebied van werk, relaties of gezondheid. Weten hoe je een cruciaal gesprek effectief kunt voeren kan ons heel veel opleveren.

Je kan op 3 manieren omgaan met cruciale gesprekken: vermijden, aangaan maar niet effectief, aangaan en wel effectief. Helaas zijn de reacties van ons lichaam en onze geest op emoties vaak niet effectief om een cruciaal gesprek aan te gaan. Vlucht- en vechtgedrag winnen het vaak van goed argumenteren en open inleven in de ander.

Als je cruciale gesprekken effectief voert dan komt dit ten goede aan je loopbaan, je relaties, je gezondheid, de organisatie waarin je werkt en alle mensen om je heen.



## Cruciale gesprekken effectief voeren: de kracht van dialoog

Belangrijkste bij een crucial conversation:

Zorg dat je alle relevante informatie van jou en de ander op tafel krijgt met behulp van een echte dialoog.

“Eerst begrijpen dan begrepen worden” aldus Stephen R. Covey. Wat is het, waar het werkelijk om gaat bij de ander? De angel, de kern, de crux. Die is vaak het lastigste om op tafel te krijgen, maar ook het belangrijkste. Anders heb je het over symptomen.

**Laten we elkaars mening respecteren, hoe fout die van jou ook is.**

**OM**  
DENKEN

Een dialoog gaat over gedeelde, uitgewisselde ideeën, meningen, gevoelens, theorieën en ervaringen. Dus de som van ieders individuele ideeën heet *the pool of shared meaning*. Kijken naar wat de ander in jouw ogen moet doen is vaak de valkuil in een conflict

Tip: kijken wat je zelf kunt doen geeft véél meer mogelijkheden voor jezelf en meer ruimte voor de ander. De kunst van cruciale gesprekken is om samen te luisteren en daarna te spreken vanuit het hart (talking stick methode) en te handelen vanuit een win-win.

### Samenvatting

- Richt je op wat JIJ kunt doen.
- Doel: weet heel goed wat je wilt, en houd dat doel voor ogen;
- Ga na wat je ècht wilt. Stressgedrag neigt naar vluchten, bevroren of vechten (*silence of violence*)
  - Wat zegt mijn gedrag over mijn motieven? Wat voel ik? Onze emoties komen niet door anderen, maar door onszelf.
  - Wil ik mijn eigen aandeel in dit probleem liever niet zien?
  - Ga na wat je verlangens zijn van jezelf, van de ander, voor de relatie.
  - Hoe zou ik me gedragen als ik dit zou willen? Welk gedrag hoort bij wat ik wil?
- Blijf in dialoog. Pas op voor de zwart-wit-klem (*the sucker's choice*).
  - Let goed op als je denkt in goed of fout, waar of onwaar, winnen of verliezen, enz.
  - Haal jezelf uit de klem door in 'en' te denken: WIN en WIN. Stop niet eerder dan wanneer het voor beiden een goede situatie is.
- Ga na wat je NIET wilt, voeg dit toe aan wat je wel wilt, en nodig je hersens uit om hiervoor een oplossing te vinden.
- Zeg sorry, als je een fout maakt(e). Bied je excuses aan, als je echt niet respectvol bent geweest tegen de ander.
- Let op non-verbaal gedrag. Kijk goed naar je eigen signalen van spanning: fysiek (bijv. ademhaling), emotioneel of in gedrag. *Learn to look – how to notice when safety is at risk*. Benoem dit en vraag wat er bij de ander gebeurt.
- Maak het gesprek eerst veilig voordat je doorgaat met de inhoud. Gebruik hiervoor metacommunicatie. Ook wel het helikopter perspectief: wat gebeurt er tussen ons? Wat gebeurt er bij jou? Met welke intentie zijn we dit gesprek begonnen?
- Respect herstellen door te kijken naar wat je wèl gemeenschappelijk hebt: welke doelen, meningen, ideeën etc..
- Als je gevoelig nieuws moet brengen is het van belang om niet te bagatelliseren en ook niet te 'dumpen' maar het eerlijk-open-volledig te zeggen. Zo dat de ander het goed kan ontvangen en kan reageren. Hoe? Door de combinatie van:
  - Vertrouwen. Stevigheid, zelfreflectie en zelfbewustzijn.
  - Bescheidenheid. Wees je bewust van eigen subjectiviteit. Iedereen heeft gelijk in zijn eigen wereld.
  - Vaardigheid. Door ervaring op te doen met dit soort gesprekken. Train jezelf, oefen gesprekken met een acteur.

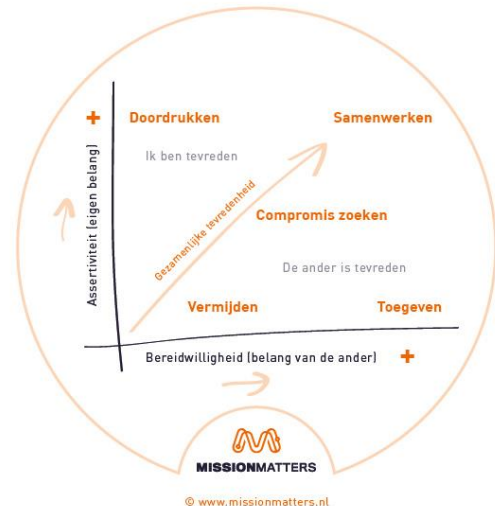
## Conflicthantering

Er zijn 5 verschillende manieren te karakteriseren om met (tegenstrijdige) belangen om te gaan: doordrukken, vermijden, samenwerken, toegeven of een compromis sluiten. Het Thomas-Kilmann model geeft hier inzicht in.

### Aan de slag – Hoe je vanuit cruciale gesprekken in actie komt

Verzilver je goede cruciale gesprekken in goede besluiten en gerichte actie door je verwachtingen reëel te houden maar wel in actie te komen.

Begin helder, en rond helder af: Bepaal wie, wat, wanneer zal doen. Maak volstrekt duidelijk wat het gewenste resultaat per actie moet zijn. Bepaal wanneer je de afspraken weer langsloopt. Schrijf de afspraken op en loop ze later ook daadwerkelijk langs. Zorg dat mensen aanspreekbaar en verantwoordelijk zijn (*hold people accountable*) voor wat ze gezegd hebben te zullen doen.



### Criteria bij de keuze van de besluitvormingsmanier

- *Who cares*: Ga na wie echt bij de keuze betrokken willen zijn.
- *Who knows*: Ga na wie relevante kennis, expertise heeft.
- *Who must agree*: Ga na van wie je de toestemming nodig hebt.
- *How many people is it worth involving*: Hoe minder mensen betrekken hoe makkelijker, als je maar genoeg mensen hebt voor een goed besluit.

### Tips bij besluitvorming:

- Algemeen: geef mensen meer inspraak dan vroeger; moderne medewerkers willen meedenken.
- Advies stijl: Als mensen wel mogen meedenken maar niet meebeslissen, wees daar dan heel duidelijk over. Als je werkt met een vertegenwoordiging: vraag niet alleen je vriendjes, maak duidelijk wie de vertegenwoordigers zijn, ook iemand van de minderheid of oppositie en communiceer je genomen besluit met onderbouwing.
- Gebruik de methode 'stemmen' wel om een lijst van 20 items terug te brengen naar 5, maar niet om echt belangrijke knopen door te hakken. Of maak de voorwaarden duidelijk: bij meer dan x % doen we...
- Gebruik het consensus model alleen als het de moeite en de tijd waard is. Als je wilt dat iedereen achter het besluit staat.
- Gebruik als leider ook de command stijl: 'ik beslis'.
- Als de tijd dringt gebruik de twee-traps besluitvormingsprocedure: IF → THEN, ELSE...

### Valkuilen

- Geen besluiten. Wees moedig en neem verantwoordelijkheid. Fouten maken mag.
- Besluiten uitstellen. Dit soort voor onduidelijkheid en onrust. Ga terug naar de criteria.
- Onduidelijke besluiten en zorgt daardoor voor verkeerde verwachtingen.
- Besluit vanuit een WIN-LOOSE of LOOSE-LOOSE uitgangspunt (bron: Covey).

### Lees verder en bronnen

Voor digitale ondersteuning kun je terecht op [www.crucialconversations.com](http://www.crucialconversations.com)

Samenvattingen boek: Engels: [www.wikisummaries.org](http://www.wikisummaries.org) / Nederlands: [maartenstoffers.nl](http://maartenstoffers.nl)

Conflicthantering: <https://managementmodellensite.nl/?s=conflict>

Het Thomas-Kilmann conflicthanteringsmodel [managementmodellensite.nl](http://managementmodellensite.nl)