

Cruciale gesprekken

Oorspronkelijke titel: *Crucial Conversations - Tools for talking when stakes are high*
- *Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler © 2002*

Hieronder staat per hoofdstuk de samenvatting (vrij vertaald) zoals die ook achterin elk hoofdstuk in het boek staat.

In een kleiner lettertype staan vervolgens aanvullende opmerkingen, toelichtingen e.d. uit hetzelfde hoofdstuk.

Hfs. 1: Wat is een 'cruciaal gesprek' en waarom is het van belang?

What's a crucial conversation and who cares?

Samenvatting:

Als belangen groot zijn, meningen verdeeld en emoties oplopen worden gewone gesprekken 'cruciale gesprekken'; ook wel 'spannende gesprekken'. Ironisch genoeg worden we helaas steeds minder effectief naarmate gesprekken crucialer (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.

Definitie: Een cruciaal gesprek is een gesprek tussen twee of meer mensen waar:

- Belangen groot zijn
- Meningen verdeeld zijn
- Emoties hoog oplopen

Er zijn 3 manieren om om te gaan 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.

Voorbeelden van cruciale gesprekken:

- Relatie uitmaken/beëindigen
- Een collega aanspreken die zich agressief gedraagt
- Een vriend vragen om een lening terug te betalen
- Je leidinggevende feedback geven over zijn of haar gedrag
- Een leidinggevende aanspreken die zijn eigen veiligheids- of kwaliteitsvoorschriften overtreedt
- Een collega kritiek geven
- Een huisgenoot vragen om te verhuizen
- Bezoekregeling voor de kinderen afspreken met een ex
- Omgaan met een zwaar puberende tiener
- Praten met een teamgenoot die zijn afspraken niet nakomt
- Ongewenste intimiteit van een collega aankaarten
- Een familielid confronteren met zijn incestueuze gedrag
- Een collega aanspreken die belangrijke informatie achterhoudt
- Schoonfamilie vragen om zich niet te veel met iets te bemoeien
- Een collega aanspreken op de geur die om hem heen te ruiken is

Dit boek stelt dat als je cruciale gesprekken effectief voert dit ten goede komt aan je loopbaan, je relaties, je gezondheid, de organisatie waarin je werkt en alle mensen om je heen.

Wat betreft toepassing op je werk: cruciale gesprekken effectief voeren helpt bij veiligheid, productiviteit, diversiteit, kwaliteit, en elk ander belangrijk onderwerp waar interactie tussen mensen van belang is.

Hfs. 2 Cruciale gesprekken effectief voeren: de kracht van dialoog

Mastering crucial conversations – the power of dialogue

Belangrijkste bij Crucial Conversations: krijg alle relevante informatie van jou en de ander op tafel. M.b.v.: DIALOOG.

En dan m.n.: wat is 'het ene ding' (the one thing) waar het echt over gaat. De angel, de kern, de crux. Die is vaak het lastigste om op tafel te krijgen, maar ook het belangrijkste.

Dialoog: gaat over gedeelde/uitgewisselde ideeën, meningen, gevoelens, theorieën en ervaringen. Dus de som van ieders individuele ideeën (pool of shared meaning).

Als je snel wilt gaan, ga dan alleen. Als je ver wilt komen, ga dan samen (Afrikaans gezegde.)

Dialoog leidt tot betere oplossingen.

Dialoog is makkelijk te beschrijven EN – gelukkig – makkelijk te leren.

Valkuil in conflict: kijken naar wat de ánder moet doen.

Tip: kijk wat je zelf kunt doen: geeft véél meer mogelijkheden voor jezelf en meer ruimte voor de ander.

Kunst van cruciale gesprekken: om samen te luisteren, te spreken en te handelen.

Hfs. 3 'Doel en hart'

Start with heart - how to stay focused on what you really want

Samenvatting:

- Richt je op wat JIJ kunt doen
- Ga na wat je ECHT wilt. Als je neigt naar vechten of vluchten ('silence or violence'):
 - Wat zegt mijn gedrag over mijn motieven?
 - Ga na wat je ECHT wilt: voor jezelf, voor de ander, voor de relatie
 - Hoe zou ik me gedragen als ik dit zou willen?
- Pas op voor de zwart-wit-klem ('the sucker's choice'):
 - Let goed op als je denkt in zwart of wit, eerlijk of aardig, winnen of verliezen, enz.
 - Haal jezelf uit de klem door in 'en' te denken
 - 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.

Meest effectief: start met je hart, heb en houd een zuiver motief, een goede intentie. En wel in 2 opzichten:

- Doel: weet heel goed wat je wilt, en houd dat doel voor ogen;
- Dialoog: blijf in dialoog; verval niet in vechten of vluchten; ga bijv. niet verwijten. Blijf zoeken naar win-win-oplossingen.

Richt je op wat je echt wilt. Stel jezelf 4 vragen:

- Wat wil ik voor mezelf?
- Wat wil ik voor anderen?
- Wat wil ik voor de relatie/verstandhouding?
- Welk gedrag hoort bij wat ik wil?

Deze vragen helpen je om niet in zijpaden te gaan én verminderen je fysiologische adrenaline-reacties (vechten/vluchten).

Valkuilen hierbij:

- willen winnen
- revanche zoeken
- geen risico durven te nemen

Blijf in dialoog, blijf win-win zoeken. Simplificeer nooit dat er maar 2 opties zouden zijn; er is altijd nog een 3^e (win-win-)weg.

Sta open voor én-én voor jezelf in 3 stappen:

1. Wat wil je wel?
2. Wat wil je niet?
3. Formuleer beide samen als en-en; bijv.: 'Ik wil eerlijk zijn EN ik wil geen ruzie.'

Hfs. 4 Kijk goed

(Learn to look – how to notice when safety is at risk)

Samenvatting:

Juist in cruciale gesprekken is het lastig om goed te blijven zien wat er feitelijk gebeurt en hoe dat komt. Als gesprekken spannend worden, communiceren we vaak juist in een stijl die niet effectief is.

Kijk dus goed:

- Naar de inhoud en naar de voorwaarden
- Wanneer het gesprek cruciaal wordt
- Of iemand zich niet meer veilig voelt
- Of iemand neigt naar vluchten of vechten
- Of je zelf niet vervalt in je stress-stijl

Kijk goed naar je eigen signalen van spanning: fysiek (bijv. ademhaling), emotioneel of in gedrag. Let goed op of de ander zich nog vrij voelt om alles te zeggen. Of wordt 'ie stil? Of agressief? Herken dat dan als ANGST van de ander, als verzoek om het weer veilig te maken. Als het onveilig wordt, trekken mensen zich terug (silence) of vallen ze aan (violence).

Terugtrekken in 3 vormen:

- understatement, toedekken
- vermijden (van een onderwerp)
- terugtrekken (over iets anders beginnen)

Aanvallen in 3 vormen:

- domineren, overdrijven
- labelen: 'Idioot!' 'Belachelijk!' 't Stomste dat ik ooit gehoord heb!' enz.
- aanvallen, zwart maken, verwijten

Hfs. 5 Maak het veilig

(Make it safe – how to make it safe to talk about almost anything)

Samenvatting:

- Meta-communicatie
Als ander aanvalt of terugtrekt, communiceer dan op meta-niveau en maak het weer veilig voor de ander. Als het weer veilig is voor de ander, kun je weer terug naar de inhoud.
- Ga na in welke zin het voor de ander niet veilig is:
 - Gemeenschappelijk doel: gelooft de ander wel dat jij ook aan zijn belang denkt? Vertrouwt hij jouw motieven wel?
 - Wederzijds respect: betwijfelt de ander jouw respect voor hem?

- Excuus: als je echt niet respectvol bent geweest tegen de ander, bied daarvoor dan je excuses aan.
- Neem de zorg weg: als de ander jouw doel of motief in twijfel trekt, neem die zorg dan weg. Geef aan dat je NIET uit bent op waar de ander bang voor is. En geef dan aan waar je WEL op uit bent.
- Als de belangen tegengesteld lijken, gebruik dan SAHN om de gezamenlijkheid terug te krijgen:
 - S: Samen een oplossing willen vinden. Benoem en 'committeer' je er aan om er samen uit te komen.
 - A: Achterliggende doelen bepalen van jullie beide. Wellicht lukt het wel om aan de achterliggende doelen van jullie beide tegemoet te komen.
 - H: Hogere, gemeenschappelijke doelen: als je kijkt naar de hogere, gemeenschappelijke doelen ben je uiteindelijk vrijwel altijd op hetzelfde uit – ook al kunnen de meningen over de weg naar het doel verschillen.
 - N: Nieuwe oplossingen: als de belangrijkste doelen van jullie samen zijn bepaald, kun je nieuwe oplossingen zoeken waarmee die doelen zo goed mogelijk worden bereikt.

Veilig maken = stap uit inhoud + maak het veilig + hervat inhoud.

Hoe veilig maken?

- Geef je goede intentie aan (als je het meent);
- Benoem eventueel je gevoel (bijv. 'Ik vind het lastig');
- Toon begrip voor de ander;
- Geef aan waar je op uit bent.

Let op dat beide vertrouwen hebben in elkaars goede intentie.

Als de ander boos doet: vraag je af: gelooft/denkt/heeft-hij-het-gevoel soms dat ik geen respect voor hem heb?

Respect herstellen: kijk wat (m.n. welke doelen) je gemeenschappelijk hebt.

Technieken om het veiliger te maken:

- Excuses aanbieden
- 'Contrasteer', benoem je intentie, wat je niet/wel wilt: 'Ik wil je helemaal niet het gevoel geven dat je alles fout doet; ik vind dat je ... ontzettend goed hebt gedaan.

In het 'niet-stuk' haal je het misverstand weg dat de ander blijkbaar heeft over jouw doel of intentie. Contrasteren kan vooraf (preventief) of achteraf (correctief).

Voorbeeld bij SAHN:

Als je met je partner samenwoont en jij wilt verhuizen voor je werk, maar de ander niet:

S = Samen: uitspreken dat je een oplossing wilt die voor beide goed is;

A = Achterliggende doelen: onderzoeken *waarom* jij wilt verhuizen, waar het je om gaat, en *waarom* de ander niet wil verhuizen. Bijv.: jij wilt verhuizen omdat je dan een leukere baan kunt krijgen; de ander wil blijven wonen vanwege het netwerk van vrienden;

H = Hogere, gemeenschappelijke doelen bepalen: bijv. benoemen: de relatie is belangrijker dan de plek waar je woont. En je wilt allebei dat het goed gaat met jezelf én met de ander. Als het goed is geeft dat bij allebei ruimte om je oorspronkelijke standpunt zo nodig los te laten.

N = Nieuwe oplossingen zoeken waarmee de hogere, gemeenschappelijke doelen zo goed mogelijk bereikt kunnen worden. Bijv.: wel verhuizen, maar de vriendschappen toch goed op peil houden; of juist niet verhuizen maar op een andere manier toch een heel leuke baan vinden.

SAHN toepassen lijkt het misschien heel lastig, maar een beetje verbetering in het toepassen ervan kan al enorm schelen in het eindresultaat. Tip: streef niet naar perfectie, maar naar geleidelijke verbetering.

Hfs. 6 Sta boven je verhalen – hoe je je emoties kunt beheersen

(Master my stories – how to stay in dialogue when you're angry, scared or hurt)

Samenvatting:

Als je door je emoties toch aanvalt of terugtrekt, probeer dan dit.

Kijk naar de stappen waardoor je nu emotioneel bent:

- Kijk naar je eigen gedrag. Ga na:
 - Ben ik aan het aanvallen of terugtrekken?
- Onderken je eigen gevoelens. Vraag:
 - Vanuit welke emoties gedraag ik me zo aanvallend of terugtrekkend?
- Onderzoek je 'verhaal', jouw versie van de gebeurtenissen. Hoe heb jij de feiten/gebeurtenissen (jouw waarnemingen) geïnterpreteerd? Welke conclusies heb jij getrokken? Hoe had je het ook kunnen interpreteren? Vraag je af:
 - Welke interpretatie van het gebeurde maakt dat ik me zo voel?
- Ga terug naar de feiten. Trek je eigen interpretatie in twijfel. Maak onderscheid tussen jouw waarnemingen en de conclusies die jij daaruit hebt getrokken. Ga na:
 - Op welke waarnemingen baseer ik mijn 'verhaal'?
- Pas op voor 'slimme verhalen'. Onbewust vervallen we vaak in slachtoffer-gedrag, in verwijten of zetten we onszelf als machteloos buitenspel.
 - Zit ik in een patroon van slachtoffer voelen, verwijten maken of machteloos voelen?

Onderken de rest van het verhaal.

Vraag je af:

- Wil ik mijn eigen aandeel in dit probleem liever niet zien?
- Waarom zou een redelijk mens (de ander) zich zo gedragen? Kan ik me voorstellen dat de ander zich zo gedraagt/opstelt?
- Wat wil ik echt? Waar gaat het me werkelijk om?
- Wat is handig om te doen, gegeven wat ik werkelijk wil?

Twee uitgangspunten:

- 1) Onze emoties komen niet door anderen, maar door onszelf.
- 2) Als je eenmaal (erg) emotioneel bent zijn er 2 mogelijkheden: jij hanteert je emoties, of zij hanteren jou.

De stappen van gebeurtenis naar gedrag:

Gebeurtenis → waarneming → interpretatie/betekenis/gedachten/oordeel/verhaal → gevoel → gedrag.

Gevoelens worden niet bepaald door de gebeurtenissen zelf, maar door onze gedachten daarover.

Voor effectiever gedrag moeten we de stappen terugbewandelen:

- 1) Ga na of je in aanval- of terugtrek-gedrag zit;
- 2) Ga na welke emoties achter dat gedrag zitten;
- 3) Ga na welke gedachten/verhaal er achter die emoties zitten;
- 4) Ga na welke waarneming/feiten er achter die gedachten zitten.

Vaak vervallen we in 3 slimme, lepe, valse verhalen die we onszelf vertellen om onze fouten goed te praten:

- Ik ben een slachtoffer;
- Het is allemaal zijn schuld;
- Ik kan niks anders doen.

Fouten/nalatigheden die we vaak weglaten uit onze versie van wat er werkelijk is gebeurd:

- Je vindt dat je eigenlijk iemand zou moeten helpen, maar dat heb je niet gedaan;
- Je vindt dat je je excuses aan zou moeten bieden, maar dat doe je niet;

- Je vindt dat je langer moet blijven om een klus af te kunnen maken, maar je gaat eerder naar huis;
- Je zegt ergens 'ja' tegen terwijl je 'nee' zou moeten zeggen en hoopt vervolgens dat niemand door heeft dat je het niet doet;
- Je vindt dat je tegen iemand moet zeggen dat je je ergens zorgen over maakt, maar je zegt niks;
- Je doet minder dan je zou moeten doen en vindt dat je dat eerlijk moet toegeven, maar dat doe je niet omdat je weet dat anderen er uit zichzelf ook niet over zullen beginnen;
- Je vindt dat je feedback die je krijgt rustig moet aanhoren en binnenlaten, maar je gaat je toch verdedigen;
- Je ziet bezwaren in het plan dat iemand presenteert en vindt dat je die moet noemen, maar doet dat niet;
- Je krijgt een klus niet op tijd af en vindt dat je dat anderen moet laten weten, maar je zegt niets;
- Je hebt informatie waar een collega wat aan heeft, maar houdt het voor jezelf.

Gedachten transformeren kan als volgt:

1. Wees bewust van een niet-helpende gedachte
2. Stop die gedachte
3. Vraag je af wat wel helpt, gegeven waar je op uit bent voor jezelf, voor de ander en voor de relatie.

Hfs. 7 Stap voor stap – hoe ik geloofwaardig overkom

(STATE my path – how to speak persuasively, not abrasively)

Samenvatting:

Als je iets moet overbrengen dat gevoelig ligt, of als je zo overtuigd bent van je eigen gelijk dat je iets te stellig over kunt komen, vergeet dan niet om je pad stap voor stap over te brengen (*STATE your path; Nl.: WIA-BU*):

- Share your path: Waarneming: vertel de feiten/waarnemingen
- Tell your story: Interpretatie: vertel jouw versie, jouw verhaal, jouw interpretatie, jouw conclusie (bijv.: `Dus je komt die afspraak niet na.`)
- Ask for others' paths: Ander: check/vraag/geef ruimte voor de interpretatie van anderen
- Talk tentavily: Bescheiden: formuleer voorzichtig, bescheiden, in de zin dat je beseft dat jouw versie onjuist kan zijn
- Encourage testing: Uitnodigend: nodig mensen uit en sta open voor mensen om hun mening of interpretatie te geven.

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 reageren.

Hoe? Door de combinatie van:

- Vertrouwen, stevigheid
- Bescheidenheid (= bewust van eigen subjectiviteit)
- Vaardigheid (bijv. door ervaring in dit soort gesprekken)

De 5 onderdelen van STATE bestaan uit WAT en HOE:

Wat: Waarneming – Interpretatie – Ander's interpretatie

Hoe: Bescheiden – Uitnodigend

Afgekort: WIA-BU (wat niet zo leuk is als het engelse STATE).

Hfs. 8 Verken hoe anderen het zien / Verdiep je in de ander

(Explore others' paths – How to listen when others blow up or clam up)

Samenvatting:

Voor een vrijere stroom van meningen en ideeën, en om te zorgen dat anderen niet vervallen in stilte/afsluiten of geweld (silence or violence) is het goed om je te verdiepen in hoe anderen het zien en waarom ze doen wat ze doen. Stel je nieuwsgierig en geduldig op. Dat maakt het veiliger.

Vervolgens kun je vier vaardigheden gebruiken om te achterhalen waarom iemand doet wat hij of zij doet:

- Vraag: als eerste kun je je belangstelling tonen voor (en vragen) hoe de ander het ziet;
- Spiegel, gevoelsreflectie: erken (benoem eventueel) de gevoelens die de ander lijkt te hebben;
- Vat samen: vat in je eigen woorden samen wat de ander vertelt over zijn of haar verhaal; daarmee geef je aan dat je het gehoord hebt en vergroot je de veiligheid voor de ander om met zijn of haar verhaal te komen;
- Vul in: als je langere tijd het gevoel hebt dat de ander iets achterhoudt, benoem dat dan en vul in wat je denkt dat de ander denkt, voelt of wil.

Wat goed werkt bij het uitwisselen van je meningen en ideeën:

- Benoem de dingen waar je het over eens bent;
- Als anderen iets weglaten, erken dan wat je wel herkent, en voeg daar iets aan toe, bouw daar op voort – ipv. wat de ander zegt ahw. van tafel te vege;
- Vergelijk: als je grote meningsverschillen hebt, ga er dan niet van uit dat de ander fout zit, maar vergelijk beide meningen gelijkwaardig met elkaar.

Overtuigen doe je met je oren. Of, iets genuanceerder:

Eén van de beste manieren om iemand te overtuigen is met je oren – door goed te luisteren.

Als je onderzoekt hoe anderen denken:

- Wees oprecht, sta open voor wat de ander wil zeggen;
- Wees nieuwsgierig;
- Heb geduld;
- Luister actief, incl. samenvatten
- Eventueel: als de ander niet zelf durft uit te spreken wat het hete hangijzer is, vul dan voor de ander in wat jij denkt dat het is.

Voortbouwen op wat de ander zegt: niet "Nee!! Dat zie je verkeerd, want...." Maar "Met ... ben ik het helemaal eens. En in aanvulling daarop...."

Hfs. 9 Aan de slag – Hoe je vanuit cruciale gesprekken in actie komt

(Move into action – How to turn crucial conversations into action and results.)

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

Besluit hoe je besluit:

- Commanderen (command): besluiten worden genomen zonder anderen erbij te betrekken;

- Adviseren (consult): de groep geeft input, en vervolgens besluit een minderheid (*eng.: subset*);
- Stemmen: een bepaald percentage van de stemmen is nodig voor een besluit;
- Consensus: iedereen wordt het eens en staat achter het uiteindelijke besluit.

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. En zorg dat mensen "aanspreekbaar"/verantwoordelijk zijn (*hold people accountable*) voor wat ze gezegd hebben te zullen doen.

Iedereen is in staat om niets te doen – dat is niet zo moeilijk.

Belangrijkste valkuilen na een dialoog:

- 1) Geen besluiten
- 2) Onduidelijke besluiten, en daardoor verkeerde verwachtingen

Kies bewust de besluitvormingsprocedure: of zelf (als je daarvoor de duidelijke verantwoordelijkheid hebt), of na dialoog (als je niet zelf de verantwoordelijkheid hebt).

Criteria bij de keuze van de besluitvormingsmanier:

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

Tips bij besluitvorming:

- Geef mensen meer inspraak dan vroeger; moderne medewerkers willen meedenken;
- 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;
 - . Communiceer je genomen besluit en onderbouw het.
- Gebruik 'stemmen' wel om bijv. een lijst van 20 items terug te brengen naar 5, maar niet om echt belangrijke knopen door te hakken;
- Gebruik consensus alleen als het de moeite en de tijd waard is;
- Twee-traps besluitvormingsprocedure: "Als we het voor 11.45 uur eens zijn, dan consensus; zo niet, dan wordt het gewoon een advies."

Heldere opdrachten hebben vier elementen:

- Wie (max. 1 persoon eindverantwoordelijk);
- Wat (precies, gewenste resultaat)
- Wanneer (uiterlijk klaar)
- Hoe verder / follow-up: als vragen: mailtje/belletje/anders? Als het klaar is: mailtje/belletje/anders? Als het klaar is, dan een presentatie voor het MT? Enz.)

Hfs 10 En nu alles toegepast

(Putting it all together – tools for preparing and learning)

Samenvatting:

Voor we de technieken voor cruciale gesprekken kunnen gebruiken moeten we eerst leren herkennen wanneer iemand zich niet meer veilig voelt en een gesprek cruciaal wordt (dus leren om goed te kijken), en dat we iets moeten doen om het voor iedereen veilig te maken, zodat iedereen zijn of haar ideeën in de dialoog durft in te brengen.

Een visueel model kan daarbij helpen.

Door de technieken en de reminders te gebruiken en cruciale gesprekken te oefenen zullen ze ons steeds gemakkelijker afgaan.

In het boek worden de principes uit de eerste negen hoofdstukken bondig herhaald in de vorm van een samenvatting, een model en een voorbeeld.

De kern van het model bestaat uit twee dimensies:

- Concentrische cirkels met in het midden 'dialoog' (dat is waar je naar streeft), daaromheen 'veiligheid' (dat is de belangrijkste voorwaarde voor dialoog), in de schil daaromheen de 6 vormen van aanvallen en terugtrekken (hfs. 4), en in de buitenste schil de woorden 'violence' en 'silence'.
- De andere dimensie bestaat uit twee dikke, horizontale pijlen die door de schillen van buiten naar binnen in de dialoog uitkomen. In de linkerpijl staat onder 'IK': Waarnemen—Verhaal—Gevoel—Gedrag; in de rechterpijl staat onder 'ANDER': Gedrag—Gevoel—Verhaal—Waarnemen

Hfs 11 Jaja, maar....

(Adviezen voor extra lastige situaties)

In het boek wordt een aantal voorbeelden gegeven van extra lastige situaties, met daarbij de adviezen hoe je de technieken in die specifieke gevallen kunt toepassen.

Bijvoorbeeld bij ongewenste intimiteit, iemand die overgevoelig reageert, iemand die afspraken nooit nakomt, iemand die jou als baas altijd naar de mond praat, iemand die je niet vertrouwt, e.d.

Hfs 12 Verander je leven

(Hoe je van ideeën gewoonten kunt maken)

Het blijkt heel lastig om goede ideeën om te zetten in gedrag dat je lang volhoudt. Meestal verwatert het weer snel. Waardoor? Drie redenen:

- Onverwacht: je weet vooraf niet wanneer je in een cruciaal gesprek terecht kunt komen, dus je kunt je er niet makkelijk op voorbereiden;
- Emoties: juist onze emoties maken het ontzettend lastig om op metaniveau te communiceren – terwijl dat precies is wat je bij cruciale gesprekken moet doen;
- Denkpatronen: onze 'denkpatronen' (*eng.: scripts*), dus die combinaties van zinnen/gesprekken die we vaak gebruiken, zitten al zo ingeprogrammeerd in onze hersenen dat we ontzettende moeite moeten doen om anders dan volgens dat patroon te denken, praten en handelen.

Om de technieken voor cruciale gesprekken toch goed toe te passen, blijken 4 tips van grote waarde:

- Zorg dat je de inhoud van de technieken door en door kent. Lees de belangrijkste technieken goed door, en nog 's, schrijf ze op jouw manier op zoals jij het logisch vindt, vertel er over aan anderen: zorg dat je ze kent.

Om ze je echt grondig eigen te maken kun je één hoofdstuk tegelijk kiezen (dat wat jou het meeste aanspreekt) en een week lang alleen daarmee oefenen.

- Oefen met de technieken. Pas de stappen toe, vind je eigen woorden ervoor, maak het je eigen, en let daarbij goed op hóe je zegt wat je zegt (non-verbaal). Oefen in het begin 'droog' met iemand voor je een daadwerkelijk gesprek voert, vraag om eerlijke feedback en doe daar je voordeel mee. Oefen eerst in relatief makkelijke situaties; belangrijk is dat je ermee aan de slag gaat. Wees alert op oefensituaties – en oefen. Pas op dat je niet in je oude patronen vervalt. Probeer zo veel mogelijk mogelijkheden te herkennen om te oefenen – en oefen.
- Vergroot je motivatie: zorg dat je het niet 'wel aardig zou vinden' om cruciale gesprekken goed te kunnen voeren, maar zorg dat je het ontzettend graag wilt. Sta goed stil bij het grote belang ervan; bij wat het je kan opleveren, bij de waarde die het voor jou en anderen kan hebben – en wat het je kan kosten als je het niet goed doet. Gun jezelf een 'beloning' als je iets goed hebt gedaan – of een (ludieke) 'straf' als je het niet naar eigen tevredenheid doet. Vertel het anderen als je bijv. een drempel wilt nemen; dat helpt vaak als een vriendelijke stok achter de deur. Praat erover met je collega's en/of je leidinggevende: deel wat je doelen zijn en vraag hun je eraan te herinneren. Creëer fysieke ondersteuning om te doen wat je wilt: zet iets op je actielijst, post-its op je beeldscherm, oefen vooraf, bereid een lastig gesprek goed voor, zet vooraf de belangrijkste dingen op papier, enz.
- Maak reminders: gebruik 'reminders' die je juist in riskante situaties herinneren aan hoe je met lastige situaties om wilt gaan: een symbooltje op je beeldscherm, iets in je agenda, een helpend woord op je schrijfblok, enz.

Voor digitale ondersteuning kun je terecht op www.crucialconversations.com

Veel succes!

Dit uittreksel is vooral geschreven voor mijzelf, maar ik heb geprobeerd zo te formuleren dat het ook voor anderen leesbaar is. Als het je aanspreekt: koop het boek; kost ca. 18 euro. – Maarten Stoffers