

CRUCIAL CONVERSATIONS

Tools for Talking when Stakes are High



Inleiding

Cruciale gesprekken voeren we allemaal, ook als we geen wereldleiders zijn. Een gesprek is een cruciaal gesprek wanneer het aan de volgende kenmerken voldoet:

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 niet eenvoudig om een cruciaal gesprek tot een goed einde te brengen voor beide partijen. 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.

De kracht van dialoog

De auteurs waren op zoek naar de onderscheidende kenmerken van invloedrijke mensen. In organisaties vroegen ze mensen een lijstje aan te leveren met mensen met veel invloed. Mensen die op veel lijstjes voorkwamen werden onderzocht om te ontdekken wat ze met elkaar gemeen hadden. Wat bleek was dat deze mensen beschikten over uitstekende gesprekstechnieken. Een van de vaardigheden die ze bleken te hebben was het vermijden van de zogeheten 'fool's choice', de keuze tussen aardig zijn of eerlijk. Deze mensen wisten op een dusdanig respectvolle manier eerlijk te zijn dat het niet ten koste ging van de mate waarin ze werden aardig gevonden. Bij het verkennen van de exacte manier waarop deze invloedrijke mensen daar in slaagden, bleek het gemeenschappelijke kenmerk te zijn dat ze een 'free flow of

information' wisten te realiseren. Relevante informatie werd vrijelijk gedeeld. Zij deelden hun meningen, gevoelens, argumenten en informatie op een zodanig open en eerlijke manier dat anderen de ruimte voelden dat ook te doen. Dit talent noemt men simpelweg het talent tot dialoog.

di-a-loog (de; m; meervoud: dialogen)

de vrije stroom van betekenis tussen twee of meer mensen.

Iedereen gaat een gesprek in met zijn eigen, unieke set van ideeën en gevoelens. Deze unieke combinatie is onze persoonlijke 'poel van betekenis'. Deze poel informeert ons niet alleen, maar stuurt ook al onze gedragingen. Wanneer twee of meer mensen een cruciaal gesprek aan gaan, delen zij per definitie niet dezelfde poel van betekenis. Meningen verschillen, beschikbare informatie verschilt. Elk neemt deel met zijn eigen geschiedenis. Mensen vaardig in dialoog maken het voor de ander(en) veilig om hun bijdrage te leveren aan de gemeenschappelijke poel van betekenis.

Het groeien van de poel van betekenis helpt mensen tot betere besluiten te komen omdat zij beschikken over meer relevante informatie. De poel van betekenis staat daarmee symbool voor het IQ van de groep. Hoe meer mensen zich vrij voelen om hun bijdrage te leveren, hoe intelligenter de groep kan handelen.

Start met hart

Om tot een goede dialoog te kunnen komen, moet je beginnen bij jezelf. Het principe is simpel, werk eerst aan jezelf en dan pas aan de ander. De mindset die je moet loslaten is dat alle problemen kunnen worden opgelost als iedereen maar zou zien wat jij ziet en denken wat jij denkt. De enige persoon aan wie je echt kan werken, ben je zelf. Op jezelf heb je meer invloed dan op een ander, dus besteedt daar de meeste aandacht aan.

Tijdens een belangrijk gesprek kunnen er een scala aan emoties en onbewuste gedachten spelen die een goed, constructief gesprek in de weg kunnen zitten. Enkele voorbeelden zijn:

- ➔ **Je aangevallen voelen:** iemand reageert negatief op een suggestie, je brein ervaart dit ongewild als een aanval. Jouw eerste reflex is om je te willen verdedigen.
- ➔ **Willen winnen:** je ervaart het beoogde resultaat als een persoonlijke overwinning, zoals je vroeger wilde winnen met een potje voetbal of spelletje monopolie. De wil om te winnen staat het contact maken met de ander en zijn of haar belangen in de weg.
- ➔ **Willen straffen:** soms verandert willen winnen in willen straffen. Incidenten uit het verleden hebben je rancuneus gemaakt en je primaire drijfveer is de ander dwars te willen zitten. Hoe dit een goed gesprek in de weg kan zitten, zal duidelijk zijn.
- ➔ **De vrede willen bewaren:** iemand die slechte ervaringen heeft met conflict, zal steeds voorzichtiger worden en meer zijn best doen om conflict te vermijden. Het resultaat daarvan is dat niet langer alles op tafel komt wat op tafel hoort te komen in een open en eerlijk gesprek. Er wordt de voorkeur gegeven aan een matige of zelfs slechte uitkomst boven het risico op conflict.

De eerste uitdaging die deze emoties en gedachten met zich meebrengen, is je er van bewust te worden. 'Name the game' en het spel verandert direct. Zodra je eerlijk onder ogen komt dat je iemand simpelweg dwars wil zitten, is de vervolgvraag 'Wat wil ik echt?'. Is dit echt het belangrijkste of stap ik over mijn eigen ego heen en laat ik het los. Is de mogelijkheid van conflict echt zo bedreigend of durf ik op te komen voor de belangen die op het spel staan?

De vragen die je jezelf moet stellen, zijn de volgende:

- Wat wil ik echt voor mijzelf?
- Wat wil ik echt voor de ander?
- Wat wil ik voor de relatie?

De afsluitende vraag is deze: hoe zou ik me gedragen als dit echt is wat ik wil?

Door jezelf deze vragen te stellen, bepaal je je koers. Als je koers helder is, laat je je minder snel afleiden door je eigen emoties of die van de ander en is het makkelijker om terug te blijven keren naar het centrale onderwerp.

Daarnaast helpen deze vragen je de 'fools choice' te vermijden. Je hoeft niet te kiezen tussen de inhoud of de relatie. Je kan ook werken aan beide tegelijkertijd.

Om tot een win-win uitkomst te komen voor beide partijen ga je na wat je wel wilt, maak je voor jezelf helder wat je per se niet wilt en vervolgens combineer je deze twee elementen tot een &-vraag. 'Hoe zorg ik ervoor dat ik ... realiseer, zonder ... te krijgen?'. Je daagt je jezelf hiermee intellectueel uit om deze complexere vraag te beantwoorden die een beroep doet op je intelligentie en je creativiteit.

Leer kijken

Een gesprek vindt plaats op meerdere niveaus. Natuurlijk let je bij een goed gesprek op de inhoud van hetgeen gezegd wordt. Maar dat is niet alles. Daarnaast is het belangrijk om je ogen goed open te houden en *het onderliggende proces* te zien. Hoe kijken mensen, wie zoeken oogcontact en wie vermijden elkaar, wanneer verandert de kleur van iemands stem, wanneer wordt er met de handen gefriemeld of gaat iemand achterover leunen? Kortom, naast luisteren ben je ook volop aan het kijken. De auteurs noemen dit simultaan

letten op zowel inhoud als proces 'dual processing'. Bij dual processing zijn drie hoofdthema's van belang:

1. Het moment waarop een gesprek omslaat in een 'crucial conversation'.
2. Signalen van gevoelens van onveiligheid (werken aan veiligheid).
3. Je eigen stijl komt onder druk (beheers je verhaal).

Het moment waarop het gesprek omslaat

Als eerste moet je je bewust worden van het moment waarop een gewoon gesprek omslaat in een cruciaal gesprek:

Fysieke tekenen: sommige mensen merken het als eerste aan hun lichaam. Probeer voor jezelf te achterhalen wat er in jouw lijf gebeurt bij een lastig gesprek. Ga je zweten? Ga je anders zitten? Krijg je een droge mond? Iedereen heeft zijn eigen fysieke signalen. Gebruik deze signalen om jezelf toe te spreken dat je nu echt moet gaan opletten en je hoofd erbij moet houden.

Emoties: sommige mensen registreren als eerste hun emoties. Ze voelen meteen dat ze boos worden of angstig of gestrest. Deze emoties kan je ook gebruiken als teken om te gaan vertragen en je ratio echt aan het werk te zetten.

Onveiligheid: je merkt dat een gesprek als onveilig wordt ervaren als je vlucht- of vechtgedrag waarneemt. Als mensen zich terugtrekken uit het gesprek en steeds minder zeggen of in verhullende termen praten, is dat mogelijk een teken van onveiligheid. Een defensieve, soms zelfs agressieve houding is een signaal van exact hetzelfde, maar dan in een andere uitingsvorm.

Werken aan veiligheid

Een gebrek aan ervaren veiligheid is zelden het resultaat van de inhoud van wat besproken wordt. Het is meestal het resultaat van de wijze waarop het gesprek verloopt. De eerste uitdaging is dan ook het waarnemen van gevoelens van onveiligheid. De ervaren veiligheid wordt bedreigd als iemand het gevoel heeft dat de ander niet het beste met hem voor heeft, of dat een afwijkende mening niet gerespecteerd wordt. Dit resulteert vaak of in toenemende stilte of in een vijandige toonzetting. Zowel stilte als vijandigheid zijn signalen die je vertellen dat je moet gaan investeren in de veiligheid.



Bij dieren zijn we gewend naar lichaamstaal te kijken, omdat we nou eenmaal geen andere taal tot onze beschikking hebben. Bij mensen laten we ons meer afleiden door wat er gezegd wordt, maar probeer ook hier eens echt te kijken naar de non-verbale ondertelling. Neem je dan nog steeds dezelfde boodschap waar?

Stilte manifesteert zich veelal in een van de volgende drie vormen.

- **Maskeren:** je zegt het een maar bedoelt het ander. De vorm kan licht cynisch zijn, maar ook juist te vriendelijk om maar niemand voor het hoofd te stoten.
"Briljant idee, mensen rijden vast 10 kilometer om voor een korting van € 5,-. Hoe kom je op zo'n goed idee?"
- **Vermijden:** het gesprek mag over van alles gaan maar niet over het echte issue dat op tafel ligt.
"Wat ik van je nieuwe jurk vind? Nou, je weet dat blauw mijn lievelingskleur is."
- **Terugtrekken:** je probeert je terug te trekken uit het gesprek, bijvoorbeeld door een dringende deadline te veezen, een telefoontje aan te nemen of door andere excuses aan te dragen.
"Sorry, ik moet dit telefoontje even aannemen."

Vijandigheid manifesteert zich veelal in een van de volgende drie vormen.

- **Controleren:** je probeert op dwingende wijze de ander ertoe te brengen jouw visie over te nemen.
"Dat hebben we al eerder geprobeerd en het was ronduit een ramp."
- **Labellen:** je labelt het idee van de ander op dusdanige wijze dat je het afwijkende idee meteen van tafel veegt.
"Jouw ideeën komen echt uit het stenen tijdperk, dit kunnen we echt niet serieus nemen."
- **Aanvallen:** de ander wordt op niet mis te verstane wijze aangevallen, met als doel dat hij zich terugtrekt.
"Laten we eerlijk zijn, jij zit hier alleen maar voor jezelf. Het is tijd dat iemand dat eens hardop benoemt."

Vul de test in de bijlage in om te zien wat jouw stijl onder stress is. Houd dit in het achterhoofd en check jezelf op tekenen van vijandigheid of vluchtgedrag, zodat je jezelf tijdig kan corrigeren.

Maak het veilig

Om tot een veilig gesprek te komen, is het noodzakelijk bij tijd en wijle uit de inhoud te stappen en je focus te verleggen naar het proces. Als de ander een sarcastische opmerking maakt, ga daar dan niet inhoudelijk op in. Realiseer je dat het een teken is van ervaren onveiligheid en loop het 'start met hart' proces af. Vraag jezelf 'wat wil ik voor mezelf?', 'wat wil ik voor de ander?' en 'wat wil ik voor de relatie?' Stel dit doel voorop en zet je ego even opzij.

Om een veilig gesprek te kunnen voeren over datgene wat je aan het hart gaat, zijn twee randvoorwaarden van belang. Als eerste moet er een *gezamenlijk* belang zijn dat alle partijen (h)erkennen. Het onderwerp is niet alleen voor jou van belang maar raakt ook de belangen van de ander. Als er

getwijfeld wordt aan de oprechte wil om samen aan dit gezamenlijk belang te werken, dan resulteert dat vaak in verhit debat. De een probeert de ander te overtuigen. Je zit als het ware armpje drukkend tegenover elkaar, waarbij er maar een winnaar kan zijn en de ander automatisch de verliezer is. Twee vragen moet je jezelf hierbij stellen: 1) Geloof de ander dat ik zijn belangen ook belangrijk vindt? En 2) vertrouwen ze mijn motieven waarmee ik aan tafel zit?

Als je bent gestart met hart, heb je hier al goed over nagedacht en zou dat zichtbaar moeten zijn in jouw gedrag. De meest eenvoudige manier om hier uiting aan te geven, is uiteraard het simpelweg te benoemen. 'Ik wil het met je hebben over ..., ik geloof dat dit voor ons beiden belangrijk is, want ... daarom wil ik graag samen met jou ...'.

Naast het duidelijk uitdragen van het gemeenschappelijk belang, is het belangrijk om de ander te laten voelen dat je hem of haar respecteert. Als de ander het gevoel heeft niet gerespecteerd te worden, dan is een goed gesprek op voorhand al onmogelijk. De ander zal zich terugtrekken of vijandig opstellen en dit verandert niet voordat de persoon merkt dat hij of zij wel gerespecteerd wordt.

De uitdaging is dan ook om voor jezelf een manier te vinden waarmee je oprecht respect op kan brengen voor de ander, hoe anders hij of zij ook is. Een mooi citaat uit het boek geeft hier uitdrukking aan *"Lord, help me forgive those who sin differently than I do."* Een mooie reminder dat je de ander dezelfde mildheid moet gunnen als waarmee je naar je eigen onvolkomenheden kijkt.

Zodra je merkt dat de veiligheid in het geding is, moet je aan de slag om dit te gaan herstellen. Patterson c.s. bieden hiervoor drie handvatten aan:

1. **Excuses aanbieden:** als je de ander hebt gekwetst of schade hebt toegebracht, biedt dan je oprechte excuses aan. Leg uit wat er gebeurde en benadruk dat de relatie waardevol voor je is en dat je graag op goede voet met elkaar verder gaat.
2. **Tegenstellingen formuleren:** als een verontschuldiging niet aankomt, zet dan de volgende stap. Geef in duidelijke termen aan wat je niet wilt en wat je wel wilt. Bijvoorbeeld "Het is op geen enkele wijze mijn bedoeling geweest om jou het gevoel te geven dat ik je werk niet op waarde schat (contrast aanbrengen). Integendeel, jouw bijdrage is onmiskenbaar van grote waarde." Wees hierbij volstrekt helder in wat je NIET wilde. Dit is namelijk het stuk waar het misverstand op beruiste en wat de veiligheid in de weg staat. Wees hier glashelder over. Door een duidelijk contrast aan te brengen tussen wat je wel en wat je niet wilt, biedt je de ander de context om hetgeen gezegd of gebeurd is in het juiste perspectief te plaatsen.
3. **Een gezamenlijk doel creëren:** een gezamenlijk doel helpt om elkaar tegemoet te komen en problemen op te lossen in plaats van te vergroten. Het gezamenlijke doel is niet altijd even makkelijk te vinden, maar zeker wel de moeite waard om naar op zoek te gaan. De volgende vier stappen helpen daarbij:
 - A. **Committeer** jezelf en de ander aan het vinden van een gezamenlijk doel.
 - B. **Verken elkaars onderliggende behoeften:** een gezamenlijk doel vinden, kan lastig zijn als je nog onvoldoende beeld hebt bij de onderliggende motieven. De een wil bijvoorbeeld thuis blijven en een film kijken terwijl de ander uit eten wil. Dit lijkt niet te verenigen. Als de onderliggende behoeften duidelijk worden, ontstaat er nieuwe ruimte. De een wil bijvoorbeeld thuis blijven omdat ze behoefte heeft aan rust, de ander wil bijvoorbeeld uit eten om even met zijn



tweeën te zijn zonder de kinderen. Als je dat van elkaar begrijpt, ontstaat er ruimte voor een derde weg, bijvoorbeeld samen een boswandeling maken, in alle rust zonder de kinderen.

- C. *Bedenk een gezamenlijk doel*: als je meer leert over elkaars behoeften, kom je vaak tot een gezamenlijk belang, maar niet altijd. In dat geval is het de uitdaging om een gezamenlijk doel te bedenken. Door een langere termijn voor ogen te houden, of een bredere scope te kiezen ontstaan vaak alsnog nieuwe gezamenlijke belangen die het nastreven waard zijn.
- D. *Brainstorm over nieuwe strategieën*: nu is het zaak creatief te worden. Er is voldoende veiligheid en gezamenlijkheid gecreëerd om vrijuit te brainstormen. De mindset laat zich samenvatten als 'anything goes'.

Beheers je eigen verhaal

Hoe blijf je in gesprek als je zelf boos, bang of gekwetst bent? Dat is de kernvraag van dit hoofdstuk. Wie zijn eigen emoties weet te beheersen, zal beter in staat zijn tot het voeren van een goed gesprek dan wanneer je je er door laat overmannen.

Het uitgangspunt is simpel. Als eerste maken anderen jou niet boos of verdrietig, *jij* maakt jezelf boos of verdrietig. Ten tweede heb je de keuze om je te laten gijzelen door je emoties of om ze te beheersen. De beste gesprekspartners voelen net zo veel als ieder ander maar, ... zij gebruiken die emoties om er van te leren. Een emotie als boosheid gebruiken zij als feedback-signaal. Wat van deze uitspraak maakt mij boos en waarom? Bij alles wat je hoort en ziet, vertel je jezelf een verhaal over de exacte betekenis van wat je hoort en ziet. Op basis van dat verhaal, ontstaat de bijpassende emotie. Het is dan ook zaak om de betekenis die je zelf toedicht aan wat je hoort en ziet te checken op juistheid. Hoe kan je dat doen? Als je je eigen gedrag in de gaten houdt, merk je wanneer je zelf vervalt in stilte of vijandigheid (doen). Als dat het geval is, onderzoek je je emoties. Welk gevoel maakt, dat ik me zo opstel? (voelen). Welke gedachte maakt dat ik me zo voel? Welke betekenis geef ik aan het gedrag of de uitspraken van de ander? (denken). Vervolgens kijk je naar de feiten, is de betekenis die ik er aan heb gegeven per se de juiste of zijn er andere verklaringen mogelijk? Bij het kijken naar de feiten, is het de kunst dat



inderdaad zo feitelijk mogelijk te doen. Dus niet 'hij negeerde me', maar 'hij keek naar buiten toen hij...'. (kijken). Door deze 'loop' af te gaan, wordt jij de baas over jouw emoties in plaats van andersom.

Verhalen die we onszelf vaak vertellen, om zo ons eigen gedrag te verexcuseren, zijn:

- Slachtoffer-verhalen: 'het is niet mijn schuld'. Hiermee ontken je compleet jouw eigen aandeel in het geheel.
- Schurken-verhalen: 'Het is allemaal jouw schuld'. De ander is een schurk en is ter kwader trouw.
- Hulpeloosheid-verhalen: 'er is niets dat ik kan doen'. Hiermee maak je jezelf compleet machteloos en ligt alles buiten jouw invloed.

Deze drie verhalen hebben met elkaar gemeen dat ze je ontslaan van je eigen verantwoordelijkheid. Dat maakt het aantrekkelijk om jezelf dergelijke verhalen te vertellen. Dat maakt het echter nog niet waar. Wie een cruciaal gesprek tot een goed einde wil brengen, moet deze luiheid overwinnen, en de feiten kritisch onder ogen komen om zo te ontdekken waar de eigen ruimte is om stappen voorwaarts te zetten. Het resultaat van kritisch kijken naar je verhalen is dat slachtoffers handelingskracht krijgen, dat schurken mensen worden en dat de hulpelozen capabel worden. Zo blijf je consequent teruggaan naar jezelf. Wat wil ik echt, Wat wil de ander en wat wil ik voor ons samen. Als dat echt is wat ik wil, dan check ik continu het verhaal dat ik mezelf vertel om zo altijd eerlijk te zijn over mijn eigen aandeel in het geheel.

Breng je weg in beeld

De gesprekssetting is nu veilig, nu komt het er op aan om je verhaal zo te brengen dat het anderen niet in het defensief drukt en uitnodigt om hun verhaal te doen. Crucial Conversations reikt hiervoor 5 stappen aan:

1. Deel je feiten
2. Vertel je verhaal
3. Vraag de ander om hun verhaal
4. Praat op uitnodigende toon
5. Moedig testen aan

De eerste drie aspecten gaan om *wat* je moet doen. De laatste twee aspecten gaan om het *hoe*.

Ad 1. Als we ergens echt iets van vinden, zijn we geneigd vooral te gaan delen waarom we welke mening hebben. We delen emoties en overtuigingen in plaats van feiten. Voor het echte goede gesprek moet je echter eerst beginnen met de feiten die jij tot je beschikking hebt.

Ad 2. Na het delen van de feiten, maak je duidelijk tot welke conclusie die feiten jou hebben gebracht.

Ad 3. Zodra jij jouw conclusie hebt gedeeld, vraag je de ander om zijn feiten en verhaal. Wellicht heeft de ander informatie tot zijn beschikking die jou niet bekend is, maar die wel relevant is voor het verhaal.

Ad 4. Om samen tot een goede uitkomst te kunnen komen, is het noodzakelijk om een uitnodigende toon aan te slaan. De ander moet zich vrij voelen om informatie toe te voegen aan het gesprek (c.q. de poel van betekenis) zodat je samen tot de best geïnformeerde uitkomst kan komen. Een ander uitnodigen doe je door duidelijkheid te combineren met openheid voor andere zienswijzen.

Ad 5. Het is belangrijk om ook actief andere zienswijzen onder ogen te komen en daar ruimte aan te bieden. Je wilt zeker weten dat alle meningen zijn gehoord en onderzocht.

Je kan dit aanmoedigen door zelf een alternatieve uitkomst aan te brengen en die te testen met de ander.

De weg van de ander

'One of the best ways to persuade others is with your ears - by listening to them.' - Dean Rusk

Is er iets wat je kan doen als jouw gesprekspartner zich terugtrekt uit het gesprek, hetzij door stil te vallen dan wel door vijandig gedrag te vertonen? Het vorige hoofdstuk ging over je weg in beeld brengen. Nu is het tijd om je te realiseren dat de ander ook al een hele weg heeft afgelegd. Hij heeft dingen meegemaakt, ervaringen opgedaan, kennis vergaard. Dat alles leidt tot een overtuiging bij de ander waar een wereld achter schuilt die het verkennen waard is. Sterker nog, als het gesprek vastloopt, is dit de plaats om te beginnen. Je moet op zoek naar de weg van de ander. Hoe doe je dat?

Start met hart. Laat de ander voelen dat je oprecht geïnteresseerd bent in zijn of haar verhaal. Wees nieuwsgierig. *'when they get furious, you get curious'*. Ga niet mee in de emotie van de ander maar stel jezelf de vraag 'waarom zou een redelijk, rationeel en fatsoenlijk persoon dit zeggen?' Hiermee help je jezelf om de ander niet te labelen als dom of kwaadwillend (bad or mad) maar voedt je je eigen nieuwsgierigheid. Wat van hun verhaal is mij nog onbekend en moet ik horen om te begrijpen waar ze vandaan komen? Nodig de ander uit zijn weg met jou te delen. Welke kennis en ervaring ligt er aan ten grondslag? In het kort, luister! Om goed te luisteren, zijn er een viertal technieken die je toe kan passen:

1. Stel vragen. de basis is natuurlijk iemand expliciet uitnodigen om zijn verhaal te doen. Geef aan dat alles gezegd kan worden, ook als de ander denkt dat dat je zal kwetsen. Openheid is wat je nastreeft.
2. Spiegel. Geef iemand terug wat je ziet. 'De manier waarop je dat zegt, maakt dat ik me afvraag ...'
3. Parafraseer. Geef de ander in je eigen woorden terug wat je hebt gehoord.
4. Geef een voorzet. Als de ander blijft zwijgen, geef dan een voorzet over wat je denkt dat er speelt. Spring in het diepe en laat zo zien dat ook de moeilijke zaken echt besproken mogen worden.

Je hebt nu het verhaal van de ander op tafel gekregen. En dan? Nu is het zaak om eerst duidelijk te maken waar je het mee eens bent. Vaak is dat veel meer dan waar je het over oneens bent. Dus begin bij de gezamenlijke grond. Vervolgens ga je bouwen. 'Ik ben het met je eens dat ... en zou daar graag enkele andere aspecten aan toe voegen die nog niet geadresseerd zijn.' Als laatste ga je vergelijken. Er zijn namelijk mogelijk nog verschillen in zienswijze over en dat is prima. Benoem dat ook. Zeg niet dat de ander het fout heeft, maar kies neutrale termen. 'Hier kijk ik anders tegen aan, laat me uitleggen waarom.' Zo blijf je contact maken met de ander.

Over tot actie

Een goed gesprek heeft pas echt betekenis als het wordt opgevolgd door actie. Actie blijft veelal uit vanwege de volgende twee redenen:

- Er zijn onduidelijke verwachtingen over hoe besluiten genomen gaan worden.
- Er wordt slecht of niet gehandeld naar de genomen besluiten.

Om dit te voorkomen, is het nodig om met elkaar in gesprek te gaan over hoe een besluit genomen gaat worden, door wie en waarom. Als duidelijk is wie het gezag heeft, dan is dat de aangewezen persoon om te besluiten over het besluitvormingsproces. Als niet duidelijk is wie het gezag heeft, ligt de zaak ingewikkelder. De leden van de groep dienen zich dan uit te spreken over het besluitvormingsproces. Bij het besluiten over besluitvorming zijn er vier methoden waaruit gekozen kan worden, elk met hun eigen kenmerken en voor- en nadelen.

Opdragen: een besluit kan op twee manieren worden opgedragen. Van buitenaf, bijvoorbeeld door wetgeving of door een toezichthouder. Of van binnenuit, we dragen het besluit over aan een persoon en maken ons enkel druk over hoe het besluit uit te voeren. Deze werkwijze is geschikt als het onderwerp niet belangrijk genoeg is of als we degene die het besluit neemt volledig vertrouwen. Meer betrokkenheid voegt in zo'n geval niets toe.

Consulteren: anderen worden uitgenodigd om hun invloed aan te wenden alvorens een besluit wordt genomen. Dit kan een efficiënte manier zijn om ideeën en support te krijgen, zonder het besluitvormingsproces onnodig te compliceren.

Stemmen: is een prima optie als efficiëntie van groot belang is en je een aantal goede opties hebt om uit te kiezen.

Consensus: consensus kan zowel een vloek als een zegen zijn. De kern van consensus is dat je in gesprek blijft totdat je een uitkomst hebt waar ieder zich achter kan scharen. Dit kan enorme eenheid opleveren en een hoge kwaliteit van het besluit. Het kan echter ook enorm tijdrovend en frustrerend zijn. Consensus moet je alleen willen toepassen als 1) de belangen groot zijn en het onderwerp complex is of als 2) iedereen het besluit zonder voorbehoud moet willen steunen.

De besluitvormingsmethode kies je na het beantwoorden van de volgende vier vragen:

1. Wie zijn de betrokkenen? (who cares?) Ga na wie oprecht betrokken wil worden en wie geraakt gaat worden door het besluit. Betrek geen mensen die het niet echt interesseert.
2. Wie heeft kennis en expertise? (who knows?) Identificeer de mensen met de expertise om tot een goede afweging te komen. Moedig deze mensen aan deel te nemen aan het proces.
3. Wie moet er mee instemmen? Ga na wiens samenwerking je nodig gaat hebben in de vorm van autoriteit of invloed.
4. Hoeveel mensen is het waard te betrekken? Probeer de groep zo klein mogelijk te houden. Stel jezelf de toetsvraag of anderen nog betrokken moeten worden om hun commitment te krijgen.

Je hebt nu een keuze gemaakt ten aanzien van het besluitvormingsproces. Nu komt het aan op navolging. Zorg ervoor dat bij elk besluit duidelijk is 1) *Wie* 2) *Wat* doet, voor 3) *Wanneer*, en 4) *Hoe* dit wordt *teruggekoppeld*. Onthoud hierbij het volgende Engelse gezegde:

'One dull pencil is worth six sharp minds.'

Bijlage: test Crucial Conversations

Omcirkel bij elke stelling de W als de stelling voor jou Waar is en de N als de stelling voor jou Niet waar is.		
W	N	1. Soms vermijd ik situaties die me in contact brengen met mensen waar ik problemen mee heb.
W	N	2. Ik kies ervoor om niet terug te bellen of terug te mailen, wanneer ik simpelweg niet met deze personen wil communiceren.
W	N	3. Wanneer mensen een gevoelige of vervelende zaak aansnijden probeer ik soms van onderwerp te veranderen.
W	N	4. Bij het bespreken van vervelende of stressvolle onderwerpen houd ik mij soms liever in dan dat ik mijn volledige oprechte mening geef.
W	N	5. In plaats van mensen precies te vertellen wat ik denk, gebruik ik vaak scherpe humor, sarcastische opmerkingen of steken onder water om te laten weten dat de situatie mij niet zint.
W	N	6. Wanneer ik een moeilijk onderwerp bespreekbaar moet maken, gebruik ik soms zwakke of niet gemeende complimenten om de boodschap minder hard aan te laten komen.
W	N	7. Om mijn punt duidelijk te maken overdrijf ik mijn argumenten soms.
W	N	8. Wanneer ik controle over de discussie verlies, kap ik mensen soms af of verander ik het onderwerp om het gesprek weer in de goede richting te krijgen.
W	N	9. Wanneer anderen met domme argumenten komen, laat ik dat soms weten zonder me in te houden.
W	N	10. Wanneer reacties van anderen mij verbazen zeg ik soms dingen die anderen als bot of aanvallend beschouwen, zoals "dit kan je niet serieus menen", "denk eens na" of "dit is belachelijk".
W	N	11. In het heetst van de strijd merk ik dat ik soms stop met inhoudelijk argumenteren en persoonlijke dingen zeg die de ander kunnen kwetsen.
W	N	12. In een verhitte discussie sta ik bekend als hard richting de andere persoon. Men voelt zich soms een beetje beledigd of gekwetst.
W	N	13. Wanneer ik een belangrijk onderwerp bespreek met anderen, verandert mijn houding soms van het duidelijk maken van mijn standpunt naar het willen winnen van de strijd.
W	N	14. Midden in een moeilijk gesprek raak ik soms zo gevangen in de argumenten dat ik niet meer zie hoe ik overkom bij anderen.
W	N	15. Wanneer een discussie moeilijk wordt en ik iets zeg dat kwetsend is, verontschuldig ik mij doorgaans direct voor mijn fouten.
W	N	16. Wanneer ik aan een gesprek denk dat slecht verliep, probeer ik eerder te focussen op wat ik fout deed dan op de fouten van anderen.
W	N	17. Wanneer ik iets te zeggen heb dat anderen liever niet willen horen, vermijd ik het om met de harde conclusies te beginnen. In plaats daarvan start ik met het benoemen van de feiten, zodat de anderen zien waarom de situatie lastig is voor mij.
W	N	18. Ik merk snel wanneer anderen zich inhouden of vinden dat ze zich moeten verdedigen in een discussie.
W	N	19. Soms besluit ik dat het beter is om geen harde feedback te geven, omdat ik weet dat er dan pas echte problemen ontstaan.
W	N	20. Wanneer gesprekken niet helpen, stap ik uit de inhoud, denk na over wat er werkelijk gebeurt en neem vervolgens vervolgstappen.
W	N	21. Wanneer anderen in de verdediging schieten, omdat ze mij verkeerd begrijpen, probeer ik snel terug op het goede spoor te komen door zowel duidelijk te maken wat ik <u>wel</u> en wat ik <u>niet</u> bedoel.
W	N	22. Tegen sommige mensen ben ik grof, omdat ze dat eigenlijk verdienen.
W	N	23. Ik communiceer soms met duidelijke uitspraken zoals "Het is niet zo dat ...", of "Het is duidelijk dat ..." om hiermee mijn boodschap krachtiger over te laten komen.
W	N	24. Als anderen moeite hebben om hun mening te geven, stimuleer ik hen zich uit te spreken, ongeacht wat het is.
W	N	25. Soms strijd ik hard voor mijn mening, waarmee ik hoop dat anderen daardoor geen meningen naar voren brengen die de moeite van het discussiëren niet waard zijn.
W	N	26. Zelfs wanneer de situatie gespannen raakt, pas ik me snel aan op basis van hoe anderen op mij reageren en gebruik ik een nieuwe aanpak.
W	N	27. Wanneer ik merk dat ik met de ander van mening verschil, probeer ik vaak de ander van mijn denkwijze te overtuigen in plaats van te zoeken naar het gemeenschappelijk belang.
W	N	28. Wanneer zaken niet goed verlopen zoek ik eerder naar de fouten van anderen dan dat ik kritisch kijk naar mijn eigen rol.

Omcirkel bij elke stelling de W als de stelling voor jou Waar is en de N als de stelling voor jou Niet waar is.		
W	N	29. Wanneer ik duidelijk mijn standpunt heb verteld geef ik anderen de ruimte om hun meningen te geven, vooral tegenstrijdige meningen.
W	N	30. Wanneer anderen terughoudend zijn om hun mening te geven, doe ik er alles aan om het voor hen veilig te maken om open en eerlijk te kunnen spreken.
W	N	31. Soms moet ik weer opnieuw de discussie aangaan over zaken waarvan ik dacht dat ze al geregeld waren, omdat ik niet precies bijhoud wat al is afgesproken.
W	N	32. Wanneer ik een besluit neem komt het wel eens voor dat mensen zich gekwetst voelen, omdat ze dachten meer invloed op de beslissing te hebben.
W	N	33. Ik vind het soms frustrerend om te zien hoelang het duurt voordat er een beslissing is genomen, omdat er te veel mensen bij betrokken zijn.

Als u alle stellingen heeft beoordeeld, vult u de tabellen in. Elk thema in de tabellen bevat 2 of 3 vragen. Naast het nummer van de vraag ziet u 'Waar' of 'Niet waar'. Bijvoorbeeld, bij vraag 5 in onderstaande tabel, staat bij 'Maskeren' 'Waar' (W). Dit betekent dat u deze vraag aanvinkt wanneer u de vraag met 'waar' hebt beantwoord. Bij vraag 13 daarentegen staat 'Niet waar' (N). Wanneer u daar 'niet waar' hebt geantwoord, vinkt u deze vraag aan, enzovoort.

Scoretabel voor uw stijl onder stress	
VLUCHTEN	VECHTEN
Maskeren ☐ 5 (W) ☐ 6 (W)	Overheersen ☐ 7 (W) ☐ 8 (W)
Vermijden ☐ 3 (W) ☐ 4 (W)	Labelen ☐ 9 (W) ☐ 10 (W)
Terugtrekken ☐ 1 (W) ☐ 2 (W)	Aanvallen ☐ 11 (W) ☐ 12 (W)

Scoretabel voor de beoordeling van uw dialoog-techniek	
Start met hart ☐ 13 (N) ☐ 19 (N) ☐ 25 (N)	Breng uw weg in beeld ☐ 17 (W) ☐ 23 (N) ☐ 29 (W)
Leer kijken ☐ 14 (N) ☐ 20 (W) ☐ 26 (W)	Verken de weg van de ander ☐ 18 (W) ☐ 24 (W) ☐ 30 (W)
Maak het veilig ☐ 15 (W) ☐ 21 (W) ☐ 27 (N)	Actie en resultaat ☐ 31 (N) ☐ 32 (N) ☐ 33 (N)
Mijn verhaal beheersen ☐ 16 (W) ☐ 22 (N) ☐ 28 (N)	

Uw stijl onder stress-score geeft aan welke vormen van vluchten of vechten het meest kenmerkend voor u zijn. Uw score voor dialoog-technieken is ingedeeld naar de thema's en hoofdstukken in het boek, zodat u kunt zien waar u de grootste verbeteringen in uw dialoog-techniek kunt aanbrengen.