

Met tactieken voor de uitdagingen van nu  
**RUIM 5 MILJOEN EXEMPLAREN VERKOCHT**

# crucial conversations

— HERZIENE EDITIE —



**GESPREKSVAARDIGHEDEN VOOR ALS  
ER VEEL OP HET SPEL STAAT**

JOSEPH GRENNY, KERRY PATTERSON, RON MCMILLAN,  
AL SWITZLER & EMILY GREGORY

leesfragment

# Ga de uitdaging aan met het eerste hoofdstuk van Crucial Conversations

Vraag u, voordat u verder leest, zich eens af:

- Heb ik, mijn team of mijn organisatie te maken met uitdagingen die vragen om risicovolle gesprekken met grote belangen waarbij veel op het spel staat?
- Heb ik, mijn team of mijn organisatie de benodigde vaardigheden om deze gesprekken te voeren en succesvolle resultaten te behalen?

Kunt u zich hierin herkennen lees dan dit eerste hoofdstuk van het boek 'Crucial Conversations', over vaardigheden voor gesprekken die er écht toe doen.

Dit is natuurlijk niet het complete boek, het betreft slechts het eerste hoofdstuk ter introductie.

Streef naar de resultaten die voor u belangrijk zijn!

Neem contact op voor meer informatie.

[www.vital-talent.nl](http://www.vital-talent.nl)



Als het goed gaat op ons werk en in ons privéleven, verloopt meestal ook de communicatie goed. Anders wordt het als iemand ineens iets zegt waarmee we het echt oneens zijn. Of als de toon van het gesprek plotseling aanvallend wordt.

Het verschil tussen een 'gewoon gesprek' en een 'belangrijk gesprek' kennen we allemaal. Ons lichaam kan bijvoorbeeld totaal anders reageren gedurende belangrijke gesprekken. Tijdens Crucial Conversations kan onze hartslag stijgen.

Onze lichaamstaal en ons gevoel veranderen dan, evenals de woorden die we kiezen en onze intonatie. Dat heeft vaak weer invloed op de beslissingen die we vervolgens maken. Nemen we tijdens een Crucial Conversation wel de juiste beslissingen? En hoe gaat het verder met de relatie als het gesprek niet dat beoogde 'belangrijke' heeft opgeleverd?

Toen ik de kans kreeg mijzelf te bekwamen in de Crucial Conversations vaardigheden, hoopte ik in eerste instantie te leren hoe ik de ander kan beïnvloeden. Als diegene nu maar eens zijn mond opendoet of als er nu maar eens echt naar elkaar wordt geluisterd. Mijn leerdoel was erg gericht op de mensen om mij heen. Wellicht herkent u dat wel.

Nadat ik de vaardigheden stap voor stap had toegepast, ontdekte ik steeds vaker dat ik allereerst aan mijzelf moest gaan werken. Er bleek nog heel veel onontdekt. Hoe reageer ik eigenlijk tijdens Crucial Conversations? Hoe ervaren anderen mij? Hoe bouw ik zo'n gesprek op? En ben ik zelf wel een 'echte luisteraar'? De vaardigheden leerden mij inderdaad ook heel veel over de ander.

Een echte eyeopener voor mij was bijvoorbeeld bij de ander zijn/haar stress leren 'te lezen'. Of om het veilig te maken in het gesprek, zodat een echte dialoog kan ontstaan. En niet te vergeten: de ander helpen om beter zijn mening te geven, ook als je het met diegene oneens bent. Dankzij de Crucial Conversationsvaardigheden behaal ik nu betere resultaten en kan ik sterkere relaties opbouwen, ondanks de meningsverschillen die er soms zijn.

De vaardigheden thuis gaan toepassen was misschien wel het spannendst. Bijvoorbeeld tijdens gesprekken met mijn partner of familieleden. Ook oog in oog met mijn businesspartner, collega's, klantrelaties, deelnemers aan de training en vrienden was dat spannend. Verloopt een Crucial Conversation altijd perfect? Nee, want de wereld is helaas niet perfect. Maar elke Crucial Conversation die we aangaan, is een stap vooruit. Crucial Conversations leveren progressie op en brengen ons verder.

Willeke Kremer  
Master trainer Vital Talent

Vertaald door Robert Vernooy

**JOSEPH GRENNY, KERRY PATTERSON, RON MCMILLAN,  
AL SWITZLER & EMILY GREGORY**

# crucial conversations



**GESPREKSVAAARDIGHEDEN VOOR ALS  
ER VEEL OP HET SPEL STAAT**

*Uitgeverij* Business Contact  
Amsterdam/Antwerpen

© 2022 VitalSmarts

© 2022 Nederlandse vertaling Uitgeverij Business Contact

Vertaling Robert Vernooy

Met dank aan Willeke Kremer, master trainer Crucial Conversations

Oorspronkelijke titel *Crucial Conversations*

Oorspronkelijke uitgever McGraw Hill

Omslagontwerp Zeno

Typografie en illustraties binnenwerk Elgraphic

Drukkerij Wilco

ISBN 978 90 470 1627 4

D/2022/0108/759

NUR 810

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit van Uitgeverij Atlas Contact

[www.businesscontact.nl](http://www.businesscontact.nl)

[www.vital-talent.nl](http://www.vital-talent.nl)



# Inhoud

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

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 onttaardt 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 etenssluchtjes 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?*

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. Machts-spelletjes. 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:

- We kunnen het vermijden.
- We kunnen het aangaan, maar het verkeerd aanpakken.
- We kunnen het aangaan en het goed aanpakken.

Dat lijkt vrij simpel. Als je cruciale gesprekken mijdt, zul je daarvan de gevolgen ondervinden. Je kunt ze ook goed aanpakken, de situatie oplossen en de relatie verbeteren.

‘Ik weet het niet,’ zeg je tegen jezelf. ‘Gezien de drie opties, ga ik ervoor om zulke gesprekken goed aan te pakken.’

Maar doen we dat ook? Als het gesprek moeilijk wordt, nemen we dan een pauze om diep adem te halen en tegen onszelf te zeggen: ‘O jee, dit is een cruciaal gesprek. Ik kan nu maar beter goed opletten’, en dan te besluiten om ons van onze beste kant te laten zien? Soms. Soms pakken we een gevoelige kwestie doortastend aan, letten we op ons gedrag, lossen we problemen op en houden we relaties intact. Soms zijn we gewoon ronduit *goed*.

Maar al te vaak belanden we in de andere twee kampen. De tijd tussen het vaststellen van een probleem en het vinden van een goede oplossing wordt dan langer, omdat we het niet of niet goed aanpakken. Dan blijft het probleem bestaan.

### *We mijden cruciale gesprekken*

Ondanks het belang van cruciale gesprekken deinzen we er vaak voor terug, omdat we bang zijn dat we het erger zullen maken als we ze aangaan. We worden er meesters in moeilijke gesprekken te vermijden. Collega’s sturen e-mails als ze zouden moeten bellen en openlijk zouden moeten praten. Leidinggevendenden sturen appjes in plaats van te kiezen voor een videogesprek. Familieleden veranderen van onderwerp als een kwestie te netelig wordt. We hebben een vriend die via een memoblaadje te horen kreeg dat degene die zeventien jaar zijn partner was geweest hem ging verlaten. We bedienen ons van allerlei tactieken om gevoelige zaken te omzeilen.

Natuurlijk zijn er risico’s als je jezelf uitspreekt, vooral tegenover mensen met meer macht dan jij. Maar waar weinigen van ons eerlijk over zijn, is het alternatief voor zulke risico’s. Bij cruciale gesprekken heb je maar twee opties:



1. het uitpraten;
2. het afreageren.

Zullen problemen als bij toverslag verdwijnen als je er niet over praat met je leidinggevende, je levenspartner, je buurman of je collega? Nee. In plaats daarvan worden ze de bril waardoor je de ander gaat zien. En je zienswijze komt altijd tot uiting in je gedrag. Je wrok zal blijken uit de manier waarop je de ander behandelt. Zo zul je hem/haar afsnauwen, minder tijd met hem/haar doorbrengen, hem/haar sneller beschuldigen van oneerlijkheid of egoïsme of hem/haar informatie of genegenheid onthouden. Het probleem blijft bestaan, en het afreageren van je gevoelens in plaats van erover te praten zal een toch al cruciale situatie nog meer onder druk zetten. Hoe langer dat afreageren duurt, hoe meer het ten koste zal gaan van zowel relaties als resultaten.

### *We pakken het verkeerd aan*

Als we een cruciaal gesprek niet vermijden, kunnen we het toch nog verkeerd aanpakken. Vaak zijn we op zulke moeilijke momenten op ons allerslechtst: we overdrijven, we schreeuwen, we trekken ons terug, we zeggen dingen waar we later spijt van hebben. De droeve ironie van cruciale gesprekken is dat *we meestal ons slechtste beentje voor zetten wanneer er het meest op het spel staat.*

Waarom is dat?

**We zitten niet goed in elkaar.** Juist bij cruciale gesprekken werken onze instincten tegen ons. Intense emoties zijn niet echt een goede voorbereiding op een goed gesprek. Doordat we talloze generaties lang genetisch geconditioneerd zijn, reageren we op interpersoonlijke bedreigingen op dezelfde manier als op fysieke bedreigingen. Van nature zijn we op zulke momenten eerder geneigd tot vluchten of vechten dan tot luisteren en praten.

Neem een typisch cruciaal gesprek. Iemand zegt iets waar jij het niet mee eens bent over een voor jou heel belangrijk onderwerp, en je lichaam bespeurt daarin een bedreiging. Het bereidt zich er onwillekeurig op voor om jou fysiek in veiligheid te brengen. Twee kleine organtjes boven op je nieren pompen adrenaline in je bloedbaan. Je hersenen sturen bloed van taken die ze niet noodzakelijk achten (zoals

oplettend en respectvol een gesprek aangaan) naar taken die ze belangrijker vinden voor het overleven (zoals slaan en wegrennen). Als de grote spieren van je armen en benen *meer* bloed toegevoerd krijgen, krijgen de hogere, rationele delen van je hersenen *minder* bloed. Daardoor ga je moeilijke gesprekken uiteindelijk in met dezelfde intellectuele vermogens als een knaagdier. Je lichaam bereidt zich voor op een confrontatie met een sabelantijger, niet met je leidinggevende, je buurman of mensen die je dierbaar zijn.

**We staan onder druk.** Dikwijls komen cruciale gesprekken vanuit het niets. En omdat je erdoor overvallen wordt, ben je gedwongen om in real time een heel complexe interactie aan te gaan – zonder boeken, coaches of trainers, en zeker ook zonder korte pauzes waarin een team van diplomaten je te hulp schiet en je volpompt met aansprekende ideeën.

Waarmee heb je dan wél te maken? De betreffende kwestie, de ander en hersenen die dronken zijn van de adrenaline en bijna niet in staat tot redelijk denken. Geen wonder dat we vaak dingen zeggen en doen die op dat moment volkomen logisch zijn, maar later... nou ja, dom blijken.

Je vraagt je af: ‘Wat dacht ik wel niet?’, terwijl je je eigenlijk zou moeten afvragen: ‘Met welk deel van mijn hersenen was ik aan het denken?’

De waarheid is dat je een complex interpersoonlijk probleem probeerde op te lossen met hersenen die op weinig meer dan verzekering van je overleving zijn ingesteld. Je mag nog van geluk spreken dat je geen beroerte kreeg!

**We zijn met stomheid geslagen.** Als het gaat om een goede aanpak van een cruciaal gesprek, weten we niet waar we moeten beginnen. We bedenken het gaandeweg, omdat weinigen van ons in het echte leven voorbeelden van goede communicatieve vaardigheden hebben gezien. Laten we zeggen dat je je zowaar op een moeilijk gesprek hebt voorbereid – misschien heb je het zelfs voor jezelf gerepeteerd. Je hebt het gevoel dat je er klaar voor bent, en je bent zo koel als een kikker. Zul je succes hebben? Niet als je niet hebt gezien hoe werkelijk succes eruitziet. Oefening baart geen kunst, de oefening moet zelf een kunst zijn.

Dat betekent dat je eerst moet weten wat je moet oefenen. Je hebt waarschijnlijk ruimschoots de gelegenheid gehad om te zien wat je níét

moet doen – naar het voorbeeld van vrienden, collega's, en ja, zelfs je ouders. Misschien heb je zelfs vaak gezworen dat jij het anders zou aanpakken. Je hebt gezien hoe je vader knikte en mokte terwijl je moeder kritiek leverde op zijn keuzes in het leven. Je moeder heeft jou met haar voorbeeld geleerd om op onvriendelijkheid te reageren met bijtend sarcasme. En de favoriete uitspraak van je eerste leidinggevende was: 'Als je niets aardigs kunt zeggen, zeg dan maar helemaal niets.' Althans, tot degene over wie hij niets aardigs kon zeggen de kamer uit was.

Wat moet je als je geen gezonde voorbeelden hebt? Je doet wat de meeste mensen doen: je improviseert. Je breidt de woorden aan elkaar, probeert ze niet-bedreigend te laten klinken, en hoopt dat de ander het meteen met jouw kijk op de zaak eens zal zijn. Maar omdat je niet echt weet hoe je het onderwerp op een veilige manier kunt aanroeren of hoe je op de argumenten van de ander moet reageren, schieten je pogingen meestal tekort en gaat er steeds meer tijd tussen het probleem en de oplossing zitten.

**We handelen op een contraproductieve manier.** In onze opgefokte, 'verdomde' gemoedstoestand houden de strategieën die we kiezen om onze cruciale gesprekken te voeren ons soms perfect af van wat we werkelijk willen. Wij zijn zelf onze grootste vijanden. Dat werkt als volgt.

Laten we zeggen dat je partner steeds minder aandacht aan je schenkt. Je beseft dat hij of zij een drukke baan heeft, maar toch zou je graag meer tijd met elkaar willen doorbrengen. Je zinspeelt er een paar keer op, maar je geliefde kan daar niet goed mee omgaan. Je besluit de druk niet op te voeren, en doet er dus het zwijgen toe. Maar omdat dit jou helemaal niet lekker zit, komt je ongenoegen nu naar buiten in de vorm van incidentele sarcastische opmerkingen. 'Dat was weer een latertje, hè? Ik heb Facebook-vrienden met wie ik me meer verbonden voel.'

Helaas – en nu wordt het probleem vergroot – wil je geliefde steeds minder bij je zijn naarmate jij meer gaat mopperen. En dus brengt hij of zij minder tijd met jou door, word jij nog bozer en raken jullie in een neerwaartse spiraal. Je gedrag leidt nu tot precies dat wat jij niet wilde. Je zit vast in een contraproductieve vicieuze cirkel.

Of misschien heb je een huisgenoot – die we Terry zullen noemen – die schaamteloos en zonder het te vragen jouw kleren en die van andere huisgenoten draagt. Als hij op een dag de deur uit gaat, zegt hij zelfs

nonchalant dat hij uit al jullie kasten iets aanheeft. Je ziet Taylors broek, Scotts overhemd, en zelfs de nieuwe bijpassende sokken en schoenen van Chris. Wat zou hij in hemelsnaam van jónú kunnen dragen? Jakkes!

Jouw – heel natuurlijke – reactie is om achter Terry's rug kwaad van hem te spreken. Tot hij op een dag toevallig hoort dat jij hem tegenover een vriend omlaaghaalt. Je geneert je zo dat je hem ontwijkt. En als jij nu de deur uit bent, draagt hij jouw kleren, eet hij jouw eten en gebruikt hij uit wrok jouw laptop.

Een ander voorbeeld. Je bent een vrouw in een projectteam onder leiding van een man. De afgelopen twee maanden is het je opgevallen dat hij reageert met 'goeie opmerking' en peinzend knikt als mannelijke teamleden bij brainstormsessies met ideeën komen. Als een vrouw een idee aan draagt, maakt hij zelden oogcontact en zegt hij alleen zachtjes: 'Oké.' Na de eerste sessie waar dit gebeurde werd jij nieuwsgierig. Je had het gevoel dat het zou helpen om het bij hem onder de aandacht te brengen; toch besloot je om dat niet te doen, omdat je bang was om hem zo vroeg in het project voor het hoofd te stoten. Toen je dat gedrag bij de tweede sessie weer zag, was je er niet alleen van overtuigd dat het een patroon was, maar ook dat hij waarschijnlijk onverbeterlijk was. De achtste keer dat je het patroon zag, werd je witheet. Jouw stille razernij is hem opgevallen en hij is tot de conclusie gekomen dat jij hem niet respecteert of – nog erger – dat jij zijn project ondermijnt. In plaats van met jou over zijn zorgen te praten, heeft hij die laten ontaarden in een regelrechte veroordeling. Daarom kijkt hij tijdens besprekingen zelden jouw kant op en vat hij jouw mogelijk constructieve opmerkingen op als persoonlijke aanvallen.

In beide gevallen zit je in een contraproductieve vicieuze cirkel. Hoe meer jullie er allebei voor kiezen om korzelig te blijven zwijgen, hoe meer jullie allebei juist het door de ander verachte gedrag vertonen.

In al deze gevallen van averechts werkende vicieuze cirkels was de inzet matig tot hoog, verschilden de meningen en liepen de emoties hoog op. Bij enkele van de voorbeelden stond er aanvankelijk weinig op het spel, maar verzuurden de emoties en de relaties mettertijd, wat ten koste ging van de leefbaarheid en de inzet opdreef.

## **Er is hoop**

Hoe moet je dan deze gesprekken aangaan en de situatie goed oplossen, voordat het een slepende en slopende zaak wordt?

Het antwoord is dat je de vaardigheden moet verwerven om deze problemen goed aan te pakken en op te lossen door middel van Crucial Conversations. Als je vertrouwen hebt in de technieken die je nodig hebt, zul je niet aarzelen om zulke gesprekken aan te gaan. Dan weet je dat een goede afloop mogelijk is en dat je een scenario kunt scheppen waarbinnen iedereen zijn of haar zorgen veilig kan bespreken. De rest van dit boek gaat over de vaardigheden die je nodig hebt om tot die positieve resultaten te komen.

Laten we nu kijken hoe die vaardigheden je leven op alle fronten kunnen verbeteren.



#### **EEN SCHEIDING VERWERKEN**

De vaardigheden die je in dit boek zult leren, zullen je helpen op een aantal van de belangrijkste momenten in je leven. Coauteur Emily Gregory vertrouwde op die vaardigheden toen ze voor een beslissing stond die haar leven zou veranderen, en ze maakten een enorm verschil. Kijk naar haar verhaal in de video *Working Through Divorce* en kom meer te weten over de effectiviteit van de technieken van Crucial Conversations op [crucialconversations.com](http://crucialconversations.com) (Engelstalig).

### **Het onderzoek: hoe de vaardigheden van Crucial Conversations je leven verbeteren**

Sterke relaties, carrières, organisaties en community's maken allemaal gebruik van hetzelfde vermogen om openhartig te praten over emotionele, controversiële onderwerpen waarbij veel op het spel staat.

Hieronder volgt een kleine greep uit de decennia onderzoek die ons tot dit belangrijke inzicht hebben gebracht.

#### **Je invloed vergroten**

Zou het jouw carrière kunnen helpen als je Crucial Conversations beheerst? Absoluut. In een reeks studies bij zeventien organisaties hebben wij duizenden leiders aangetroffen die een natuurlijk soort leiderschap vertoonden. We noemen hen 'informele leiders'. In het volgende hoofdstuk zullen we dit begrip nader invullen. Op dit moment hoeft je alleen te weten dat dit mensen waren die zowel door hun gelijken als door hun

meerderen werden bewonderd om hun inzicht en competentie. Een van de meest genoemde vaardigheden die hun werden toegeschreven was hun uitzonderlijke vermogen om emotioneel en politiek beladen kwesties aan te snijden. Collega's benijdden hen om hun vermogen om leidinggevend de waarheid te zeggen. Als men niet zeker wist hoe men het hogere management moest laten weten dat iets niet realistisch was, waren het meestal deze bekwame medewerkers die ervoor zorgden dat die situatie zich niet te lang voortsleepte.

We hebben allemaal gezien hoe mensen hun carrière schaadden door lastige kwesties niet goed aan te pakken. Misschien heb jij dat zelf ook wel gedaan. Als je een langdurig en kwalijk gedragspatroon zat bent, spreek je je eindelijk uit – maar iets te bruusk. Oeps! Of misschien wordt een kwestie zo beladen dat je besluit om iets te zeggen, terwijl je collega's zich vertwijfeld in allerlei bochten wringen. Het is geen leuk gesprek, maar iemand moet het lef hebben om te voorkomen dat de baas iets doms doet. (Slik.)

Zonder het te beseffen komen de meesten van ons vanaf ons derde of vierde levensjaar tot de gevaarlijke conclusie dat we vaak moeten kiezen tussen de waarheid vertellen en iemand te vriend houden. Slepende kwesties worden een levenswijze, waarbij we aarzelen en gesprekken uitstellen die anders tot oplossingen en hechtere relaties zouden kunnen leiden. In plaats daarvan worden we rancuneus en raken we vervreemd, omdat we ons gaan afreageren in plaats van onze problemen uit te praten.

Mensen die regelmatig cruciale gesprekken voeren en daar ook goed in zijn, kunnen controversiële en zelfs gewaagde meningen zo uitspreken dat er naar ze wordt geluisterd. Hun meerderen, collega's en directe ondergeschikten luisteren zonder kwaad te worden of in het defensief te gaan.

Telkens weer hebben wij gezien hoe informele leiders manieren vonden om zowel de waarheid te vertellen als relaties goed te houden. We waren verbaasd als we keken hoe ze gesprekken aangingen op een manier die juist bevorderlijk was voor de werkrelaties. We ontdekten dat je relaties alleen echt kunt versterken door middel van de waarheid, en niet door eromheen te draaien.

En hoe zit het met jÓúw carrière? Zijn er cruciale gesprekken die jij niet of niet goed voert? Gaat dat ten koste van je invloed? En – belangrij-

ker – zou jouw carrière erbij gebaat zijn als je die gesprekken beter zou kunnen aanpakken?

### **Verbeter je organisatie**

Zou het functioneren van een organisatie afhankelijk kunnen zijn van iets zo wat zo soft en emotioneel is als de manier waarop mensen cruciale gesprekken voeren?

Het ene onderzoek na het andere suggereert van wel.

Dertig jaar geleden begonnen wij met ons werk, toen we op zoek gingen naar wat we ‘cruciale momenten’ noemden. We vroegen ons af: ‘Zijn er momenten te noemen waarop iemands optreden *onevenredig veel invloed heeft* op kritieke prestatie-indicatoren (kpi’s)?’ En zo ja, welke momenten zijn dat dan, en hoe moeten we handelen als die zich voordoen?

Die zoektocht bracht ons op Crucial Conversations. We hebben ontdekt dat de wereld meestal verandert wanneer mensen een heel gevoelige kwestie moeten afhandelen en dat al dan niet goed doen. Bijvoorbeeld:

**Zwijgen is dodelijk.** Een arts wil bij een patiënt een infuus inbrengen, maar draagt niet de handschoenen, het schort en het masker die noodzakelijk zijn om ervoor te zorgen dat dit zo veilig mogelijk wordt gedaan. De verpleegkundige herinnert de arts aan de voorgeschreven beschermingsmaatregelen, maar hij negeert haar opmerking en begint met het inbrengen van het infuus. In een onderzoek onder meer dan zeventuizend artsen en verpleegkundigen hebben wij gezien dat zorgverleners voortdurend met zulke cruciale momenten geconfronteerd worden. 84 procent van de respondenten zei zelfs dat ze regelmatig zien hoe mensen de kantjes eraf lopen, incompetent blijken of de regels overtreden.

*Maar dat is niet het probleem!*

Het echte probleem is dat mensen *niets zeggen* als ze getuige zijn van afwijkend gedrag of overtredingen. Over de hele wereld hebben wij gezien dat de kans dat een verpleegkundige zich uitsprekt op dit cruciale moment kleiner is dan één op de twaalf. De kans dat artsen zulke cruciale gesprekken beginnen is al niet veel groter.

En als ze zich niet uitspreken, wanneer ze geen goed cruciaal gesprek voeren, heeft dat effect op cruciale factoren zoals de veiligheid van patiën-

ten, het verloop onder verpleegkundigen, de tevredenheid van artsen en de productiviteit van verpleegkundigen.

**Zwijgen werkt niet.** De meest gehoorde klacht van hogere leidinggevenden en managers in het bedrijfsleven is dat hun mensen geïsoleerd werken. Ze zijn heel goed in taken die ze helemaal binnen hun team kunnen afhandelen. Helaas kost 80 procent van de projecten waarbij verschillende teams moeten samenwerken veel meer dan verwacht, wordt er minder geproduceerd dan men hoopt en wordt het budget aanzienlijk overschreden. Wij vroegen ons af waarom.

Daarom hebben wij meer dan 2200 projecten bestudeerd die bij honderden organisaties over de hele wereld waren uitgezet. De conclusies waren verbijsterend. Je kunt maanden of jaren van tevoren met een nauwkeurigheid van bijna 90 procent voorspellen welke projecten zullen mislukken. De belangrijkste indicator voor succes of een mislukking was de vraag of mensen bepaalde cruciale gesprekken konden voeren. Konden ze zich bijvoorbeeld uitspreken als ze meenden dat de omvang en de planning onrealistisch waren? Of deden ze er het zwijgen toe als een lid van een ander team afhaakte? Of nog lastiger: wat moesten ze doen als een leidinggevende de zaken liet versloffen?

Bij de meeste door ons onderzochte organisaties deden werknemers er op die cruciale momenten het zwijgen toe. Gelukkig werd de kans op een mislukking bijna twee keer zo klein als de mensen in die organisatie openhartig en overtuigend over die zorgen konden praten. Als een project de mist in ging bleken de problemen uit kritieke prestatie-indicatoren zoals oplopende kosten, te late levering en een slecht moreel. Maar uit ons onderzoek bleek dat de onderliggende oorzaak de onwil of het onvermogen was om zich op cruciale momenten uit te spreken.



Uit andere door ons uitgevoerde studies blijkt dat bij bedrijven waarvan de werknemers vaardig zijn in cruciale gesprekken:

- er vijf keer sneller wordt gereageerd op financiële tegenvallers – en ze veel intelligenter zijn in het aanpassen van hun begroting – dan bij bedrijven met minder vaardige collega's;



- de kans op letsel en overlijden als gevolg van onveilige omstandigheden twee derde kleiner is;
- er meer dan 1500 dollar en een achturige werkdag wordt bespaard voor ieder cruciaal gesprek dat door werknemers wordt gevoerd en niet wordt vermeden;
- er aanzienlijk meer vertrouwen heerst en de transactiekosten bij virtuele werkteams lager liggen; degenen die hun cruciale gesprekken niet goed voeren lijden daaronder driemaal zo vaak (door roddel, achterbaksheid, ondermijnend en passief-agressief gedrag, enzovoort) in virtuele teams dan in teams op dezelfde locatie;
- collega's tot verandering worden aangezet als ze anderen koeioneren, samenspannen, oneerlijk of incompetent zijn; desgevraagd zei 93 procent van vierduizend respondenten dat zulke mensen in hun organisatie bijna 'onaantastbaar' zijn en vier jaar of langer hun positie behouden zonder dat ze ter verantwoording worden geroepen.

De meeste leiders slaan de plank mis. Ze denken dat het bij de productiviteit en het functioneren van hun organisatie alleen om beleid, processen, structuren of systemen gaat. Als hun software niet op tijd wordt verzonden, benchmarken ze de ontwikkelingsprocessen van andere producten. Of als de productiviteit achterblijft, brengen ze kleine aanpassingen aan in hun prestatiebeheersysteem. Als de teams niet samenwerken, voeren ze een reorganisatie door.

Uit ons onderzoek blijkt dat zulke technische veranderingen meestal niet werken. Dat komt doordat het werkelijke probleem niet het implementeren van een nieuw proces is, maar de vraag hoe je ervoor kunt zorgen dat mensen elkaar op dat proces aanspreken. En dat vereist de vaardigheden van *Crucial Conversations*.

Bij de *slechtste* bedrijven worden werknemers die slecht functioneren eerst genegeerd en dan overgeplaatst. Bij *goede* bedrijven worden problemen op een gegeven moment door leidinggevenden aangepakt. Bij de *beste* bedrijven spreekt iedereen elkaar aan op zijn of haar verantwoordelijkheid – ongeacht zijn of haar positie. Hoge productiviteit wordt niet bereikt door middel van een statisch systeem, maar door persoonlijke gesprekken.

En hoe is dat bij jou? Blijft jouw organisatie steken op weg naar een belangrijk doel? Hoeveel tijd zit er in jouw organisatie doorgaans tussen

de vaststelling van politiek of emotioneel beladen problemen en de bespreking ervan? Gaan mensen cruciale gesprekken aan of mijden ze die? Zou jij een grote stap vooruit kunnen zetten door de gemiddelde tussentijd te verkorten?

### **Verbeter je relaties**

Zouden mislukte cruciale gesprekken tot mislukte relaties kunnen leiden? Als je de gemiddelde mens vraagt naar de reden waarom stellen uit elkaar gaan, zegt die doorgaans dat het aan meningsverschillen ligt, zoals verschillende voorkeuren bij het beheer van de financiën, het oppepen van hun liefdesleven of de opvoeding van hun kinderen.

In werkelijkheid is iedereen het eens over belangrijke zaken. Maar niet iedereen gaat uit elkaar. Het gaat om *de manier waarop* je het oneens bent.

Toen, bijvoorbeeld, de psycholoog Howard Markman onderzoek deed bij stellen die verhitte discussies voerden, ontdekte hij dat er drie categorieën te onderscheiden waren: degenen die vervielen in bedreigingen en scheldpartijen, degenen die in stille razernij vervielen, en degenen die kozen voor een openhartig, eerlijk en goed gesprek.

Nadat Markman en zijn onderzoekspartner Clifford Notarius hun proefpersonen honderden uren hadden geobserveerd, deden ze voorstellingen over het verdere verloop van de relatie van die stellen, die ze de daaropvolgende tien jaar bleven volgen. Het is opmerkelijk dat ze bijna 90 procent van de scheidingen voorspelden die zich daarbij voordeden.\* Belangrijker is hun ontdekking dat de kans op ongelukigheid of een scheiding met meer dan de helft verminderde als stellen werden geholpen om op een effectievere manier cruciale gesprekken te voeren!

En hoe zit het met jou? Denk aan je eigen belangrijke relaties. Zijn er een paar cruciale gesprekken die jij op dit moment uit de weg gaat of niet goed aanpakt? Deins jij voor sommige kwesties terug om je roekeloos op andere te storten? Hou jij lelijke meningen voor je, die er vervolgens als sarcastische opmerkingen of stoten onder de gordel uit komen? Zet jij je slechtste beentje voor wanneer er het meest op het spel staat?

---

\* Clifford Notarius en Howard Markman. *We Can Work It Out: Making Sense of Marital Conflict*. New York: G.P. Putnam's Sons, 1993, p. 20-22, 37-38.

Als dat het geval is, heb jij er beslist iets bij te winnen om meer te weten te komen over hoe je cruciale gesprekken moet voeren.

### **Een verbetering van je persoonlijke gezondheid**

Als het bewijsmateriaal tot nu toe nog niet overtuigend genoeg is, wat zou je dan zeggen als wij je vertelden dat vaardigheid in Crucial Conversations een sleutel is tot een gezonder en langer leven?

**Het afweersysteem.** In een baanbrekend onderzoek bestudeerden dr. Janice Kiecolt-Glaser en dr. Ronald Glaser het afweersysteem van stellen die gemiddeld tweeënveertig jaar getrouwd waren. Ze vergeleken dat van mensen die voortdurend ruziemaakten met dat van degenen die hun geschillen op een goede manier bijlegden. Het blijkt dat voortdurend ruziën níét minder destructief wordt als je het tientallen jaren doet. Integendeel. Degenen die telkens weer de mist in gingen met hun cruciale gesprekken hadden een veel zwakker afweersysteem en een slechtere gezondheid dan degenen die een manier vonden om zulke gesprekken tot een goed einde te brengen.\*

**Levensbedreigende ziekten.** In misschien het meest opzienbarende onderzoek in verband met gezondheid kreeg een groep proefpersonen met kwaadaardige melanomen een traditionele behandeling, waarna ze in twee groepen werden opgesplitst. De ene groep kwam zes weken bijeen, de andere niet. Begeleiders leerden de eerste groep herstellende patiënten specifieke communicatieve vaardigheden.

Nadat ze slechts zes keer bij elkaar waren gekomen en elkaar daarna vijf jaar niet hadden gezien, hadden de proefpersonen die hadden geleerd hoe ze zich goed moesten uitdrukken een grotere overlevingskans – slechts 9 procent overleed, tegen 30 procent bij de ongetrainde groep.\*\* De implicatie van dit onderzoek was dat slechts een bescheiden verbetering in het vermogen om met anderen te praten en in verbinding te gaan correspondeerde met een afname van de sterfte met twee derde.

Dit onderzoek is slechts één voorbeeld van hoe de manier waarop je

---

\* Dean Ornish. *Love and Survival: The Healing Power of Intimacy*. New York: HarperCollins Publishers, 1998, p. 63.

\*\* Idem, p. 54-56.

al dan niet met elkaar praat een enorm effect kan hebben op je gezondheid. Hele bergen onderzoek wijzen erop dat de negatieve gevoelens die we voor ons houden en ons emotionele lijden wanneer we ons moeizaam door ongezonde gesprekken worstelen op den duur ten koste gaan van onze gezondheid. In sommige gevallen leidt het effect van mislukte gesprekken tot kleine problemen, in andere tot een regelrechte ramp. In alle gevallen worden we nooit gelukkiger, gezonder of rijker van mislukte gesprekken.



En hoe is dat bij jou? Wat zijn de specifieke gesprekken die het meest aan je knagen? Welke gesprekken zouden je afweersysteem versterken, helpen om ziekten te voorkomen en je welzijn en de kwaliteit van je leven te verbeteren, als je ze zou voeren of daar beter in zou worden?

### **Samenvatting: wat is een cruciaal gesprek?**

Als er veel op het spel staat, de meningen botsen en de emoties hoog oplopen, worden gewone gesprekken cruciale gesprekken. Het is ironisch dat hoe crucialer een gesprek is, hoe kleiner de kans is dat we het goed aanpakken. Als een cruciaal gesprek ons niet goed afgaat, kan dat van invloed zijn op alle aspecten van ons leven – van ons bedrijf, onze carrière, onze community, onze relaties, tot onze gezondheid. En hoe meer tijd er verstrijkt tussen een probleem en de oplossing ervan, hoe meer ruimte er is voor narigheid.

Maar er is goed nieuws. Wanneer we leren hoe wij cruciale gesprekken goed kunnen voeren met een verzameling effectieve technieken, is dat van invloed op vrijwel alle gebieden van ons leven.

Wat zijn die o zo belangrijke vaardigheden? Wat doen mensen die moeiteloos cruciale gesprekken voeren? En nog belangrijker: kunnen wij dat ook?

## Over de auteurs

**Joseph Grenny** is een gewaardeerd schrijver, spreker en consultant en is sociale wetenschapper op het gebied van business performance. Hij heeft leiders geadviseerd op elk continent, van Fortune 500-boardrooms tot gemeenschappen in Nairobi, Kenya. Hij is medeoprichter van drie non-profitorganisaties: Unitus Labs, The Other Side Academy en The Other Side Village.

**Kerry Patterson** heeft een aantal bekroonde trainingsprogramma's geschreven en vele veranderingstrajecten voor de lange termijn begeleid bij Fortune 500-bedrijven wereldwijd. Hij ontving de prestigieuze BYU Marriott School of Management Dyer Award voor zijn uiterst waardevolle bijdrage aan de organisatiepsychologie. Kerry is gepromoveerd aan Stanford University.

**Ron McMillan** is medeoprichter van Crucial Learning (voorheen VitalSmarts) en is een veelgevraagd spreker en consultant. Hij heeft duizenden managers van alle niveaus geadviseerd over onderwerpen als leiderschap en teamontwikkeling. Hij is tevens medeoprichter van het Covey Leadership Center, waar hij leiding heeft over onderzoek en ontwikkeling.

**Al Switzler** is een erkend consultant en spreker die trainings- en managementprogramma's heeft geleid bij tientallen toonaangevende Fortune 500-ondernemingen over de hele wereld. Hij is verbonden aan de faculteit van het Executive Development Center aan de universiteit van Michigan.

**Emily Gregory, MD** is de vicepresident van development en delivery bij Crucial Learning. Ze geeft leiding aan het product- en contentontwikkelingsteam en werkt nauw samen met leidinggevenden om trainingen op maat te ontwikkelen voor hun organisaties. Emily heeft haar MBA behaald aan Brigham Young University en heeft een doctoraat van de universiteit van Utah.

# Over VitalTalent

VitalTalent is het trainingsbureau in Nederland en België dat intensief en exclusief samenwerkt met de auteurs van dit boek en hun trainingsbureau Crucial Learning. Daarmee is VitalTalent de aanbieder van de originele trainingen, zoals in Amerika ontwikkeld en door VitalTalent aangepast aan de Nederlandse taal en cultuur. Hieronder volgen de mogelijkheden om je verder te verdiepen in Crucial Conversations en de vaardigheden te leren.

## **Open programma**

Volg de tweedaagse training Crucial Conversations wanneer jou dat uitkomt. Dat kan klassikaal in een hotel, of online met een live trainer. Bekijk de agenda op: [www.vital-talent.nl/cursuskalender/](http://www.vital-talent.nl/cursuskalender/).

## **Op maat voor je organisatie**

VitalTalent is gespecialiseerd in de ontwikkeling van opleidingsprogramma's voor organisaties, waarbij de cultuur, communicatie, teamwork en leiderschap centraal staat. Voor veel organisaties is de tweedaagse training Crucial Conversations de nummer 1-training, de basis, voor iedere medewerker. Deze training kan uitstekend geïntegreerd worden in bestaande opleidingsprogramma's. Bekijk de mogelijkheden op: [www.vital-talent.nl/communicatietraining/crucial-conversations/](http://www.vital-talent.nl/communicatietraining/crucial-conversations/).

## **Sneak preview**

Een prettige eerste stap om met ons en de training kennis te maken is het bijwonen van een sneak preview van de training. Dit is kosteloos voor professionals die op zoek zijn naar een geschikt programma voor

hun organisatie, bijvoorbeeld L&D- of hrm-specialisten. [www.vital-talent.nl/online-kennismaken/](http://www.vital-talent.nl/online-kennismaken/).

### **Intern gecertificeerd trainer worden**

VitalTalent heeft een uniek train-de-trainerprogramma, waarmee je binnen je eigen organisatie officieel gecertificeerd Crucial Conversations-trainer kunt worden. Je hebt dan het recht om je eigen collega's op te leiden. [www.vital-talent.nl/train-de-trainer/](http://www.vital-talent.nl/train-de-trainer/).



# Over Crucial Learning

Crucial Learning (voorheen VitalSmarts) verbetert de wereld door mensen te helpen zichzelf te verbeteren. Door sociaalwetenschappelijk onderzoek te combineren met innovatieve leeromgevingen maakt Crucial Learning trainingen die bewezen vaardigheden overbrengen die je helpen de hardnekkigste persoonlijke, relationele en organisatorische problemen te boven te komen. We bieden trainingen aan in communicatie, performance en leiderschap, en richten ons op gedrag dat een grote invloed heeft op de relatie of het werkresultaat, de zogenaamde *crucial skills*. Onder onze prijswinnende trainingen en bijbehorende bestsellerboeken vallen o.a. *Crucial Conversations*, *Crucial Accountability*, *Influencer* (in het Nederlands verschenen als *Beïnvloeden van gedrag*), *The Power of Habit* (in het Nederlands verschenen onder de titel *Macht der gewoonte*) en *Getting Things Done*. Samen hebben ze miljoenen mensen geholpen om sterkere relaties op te bouwen en betere prestaties te bewerkstelligen, en bijna de helft van de Forbes Global 2000 heeft op deze crucial skills geleund om de organisatie vitaler en productiever te maken.

# OP ZOEK NAAR VERBETERING? VOLG DAN EEN TRAINING VAN CRUCIAL LEARNING

## COMMUNICATIE



Crucial Conversations.  
FOR MASTERING DIALOGUE

*Voor meesterschap in dialoog.*



Crucial Conversations.  
FOR ACCOUNTABILITY

*Voor aanspreken op  
verantwoordelijkheid.*

## PERFORMANCE



The Power  
of Habit™

*De beste voorspeller van  
high-performance.*



Getting  
Things Done.

*De kunst van stressvrije  
productiviteit.*

## LEIDERSCHAP



Influencer

*Geef leiding aan verandering  
met de 6 bronnen van invloed.*

Wil je meer informatie over de  
trainingsconcepten van Crucial Learning,  
of wil je zelf trainer worden voor jouw  
organisatie, ga dan naar  
[www.vital-talent.nl](http://www.vital-talent.nl)  
of bezoek de (Engelstalige) website  
[www.cruciallearning.com](http://www.cruciallearning.com).

**Crucial Learning**

*Crucial Conversations* leert je een goed gesprek te voeren, juist wanneer er heftige emoties en gevoelige belangen in het spel zijn. Dan ontspoot het namelijk al snel, helemaal wanneer er sprake lijkt van discriminatie, uitsluiting of machtsmisbruik. Al twee decennia lang is dit hét boek op het gebied van gespreksvaardigheden. Deze vernieuwde editie sluit nog beter aan op de moderne werkvloer, met concrete tips voor digitale communicatie en het bespreken van de politieke en maatschappelijke kwesties van vandaag de dag.

Met *Crucial Conversations* kun je constructief blijven communiceren wanneer anderen ontploffen, weet je een veilige situatie te creëren waarin vrijwel alles bespreekbaar is, en breng je het gesprek terug naar waar het écht over gaat.

**‘Een van de meest essentiële bijdragen aan het denken over leiderschap van onze tijd.’ – Stephen R. Covey**

**‘Een buitengewoon waardevol boek voor leiders, ouders en iedereen die weleens worstelt met effectieve communicatie op belangrijke momenten.’ – Angela Duckworth, auteur van *Grit***

Joseph Grenny, Kerry Patterson, Ron McMillan, Al Switzler en Emily Gregory zijn trainers en consultants bij Crucial Learning, een opleidingsbedrijf dat internationaal erkend wordt vanwege zijn grensverleggende werk op het gebied van organisatiekunde en management. De inzichten in deze editie komen voort uit de jarenlange toepassing van de Crucial Conversations-training in het bedrijfsleven.

 Crucial Learning.

[cruciallearning.com](http://cruciallearning.com)

business contact

[www.businesscontact.nl](http://www.businesscontact.nl)

