

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 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. Het complete boek is te bestellen met de antwoordkaart achterin.

Streef naar de resultaten die voor u belangrijk zijn!

Neem contact op voor meer informatie.

www.IMKopleidingen.nl

0031 (0) 172 - 42 31 56

REACTIES OP CRUCIAL CONVERSATIONS

“Relaties tussen mensen zijn een eerste levensbehoefte en een goed gesprek is een essentieel element als u een relatie die er echt toe doet in stand wilt houden. Dit boek helpt u na te denken over wat u echt wilt zeggen. Als u effectiever wilt spreken en luisteren, dan moet u echt dit boek lezen.”

Dr. Lloyd J. Ogilvie, kapelaan van de Amerikaanse Senaat

“Buitengewoon nuttig, helder en praktisch. Crucial Conversations is een boek dat uw leven echt zal beïnvloeden. Leer met dit boek hoe u iedere lastige situatie het hoofd kunt bieden.”

Robert E. Quinn, ME Tracy Collegiate Professor in de Organisatiepsychologie, University of Michigan Business School

“Ik vond dit boek erg inspirerend, zowel voor privédoeleinden als voor mijn werk, en ik ben niet gauw onder de indruk. In de snelle wereld van de IT is het functioneren van onze systemen en bedrijfsprocessen afhankelijk van dagelijks gevoerde Crucial Conversations. Omdat onze omgeving zo technisch georiënteerd is, vergeten we vaak aandacht te besteden aan de ‘menselijke systemen’ die ons kunnen maken of breken. Deze vaardigheden zijn de ontbrekende schakel in de keten.”

Maureen Burke, manager trainingsprogramma's, Coca-Cola Enterprises, Inc.

“Een zeer indringend boek. Inderdaad, ik herkende mezelf in veel te veel van de voorbeelden in dit boek, van wat je vooral niet moet doen in allerlei scenario's die van het ergste uitgaan. KOOP DIT BOEK, PAK EEN PEN EN KRABBEL AANTEKENINGEN IN DE KANTLIJN. EN OEFEN, OEFEN, OEFEN DE FANTASTISCHE VAARDIGHEDEN DIE DEZE AUTEURS AANBIEDEN. Ik heb dat gedaan en het heeft me uit een aantal lastige situaties gered, en in andere situaties mijn zelfvertrouwen teruggegeven. Ik heb straks een nieuw exemplaar nodig, deze is al aardig beduimd!”

James Belasco, auteur van het succesvolle boek Flight of the Buffalo, ondernemer, docent en directeur van de Financial Times Knowledge Dialogue

“*Crucial Conversations* is het nuttigste zelfhulpboek dat ik ooit heb gelezen. Ik ben onder de indruk van hoe leerzaam, leesbaar, helder georganiseerd en doelgericht het is. Ik denk steeds: ‘Had ik deze dialoogtechnieken maar dertig jaar eerder ontdekt...’”

John Hatch, oprichter FINCA International

“Het is heel pijnlijk als je iemand met uitzonderlijke talenten iets ziet verprutsen omdat hij of zij enkele basisvaardigheden niet beheerst. *Crucial Conversations* gaat over het belangrijkste aspect waarbij managers de mist ingaan en biedt vaardigheden die zeer nuttig zijn in onze supersnelle, resultaatgerichte omgeving.”

Karie A. Willyerd, Chief Talent Officer, Solectron

“Dit boek beschrijft geestig en gestructureerd een manier om het meest fundamentele element van leer- en groeiprocessen in een organisatie te verbeteren: een eerlijke, onbelemmerde dialoog tussen personen. Van alle boeken over leiderschap en management op mijn boekenplank zijn er maar een paar echt beduimeld en verfromfaaid omdat ik ze zo veel gebruik. *Crucial Conversations* ziet er over enige tijd ongetwijfeld ook zo uit.”

John Gill, directeur Human Resources, Rolls Royce USA

Crucial Conversations

Colofon

© 2002 by Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan en Al Switzler. All rights reserved. Except as permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This edition is published by arrangement with the original publisher, McGraw-Hill, New York

© 2010 Nederlandse vertaling: Uitgeverij Boekwerk, onderdeel van IMK Opleidingen B.V., Alphen aan den Rijn
Oorspronkelijke titel: Crucial Conversations, Tools for talking when stakes are high

Vertaling: drs. Gerard Kingma

Redactie: Tineke Ras-Marees/Bureau TRM

Eindredactie: Willeke Kremer en Marie-José Blijlevens/IMK Opleidingen B.V.

Grafisch ontwerp en opmaak: Daniël Benjamins/Het Noorden Communiqueert
ISBN 978-90-78408-04-8.

NUR 801

Te bestellen bij:

www.IMKopleidingen.nl

www.Managementboek.nl

Deze uitgave is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Noch de maker, noch de uitgever stelt zich aansprakelijk voor eventuele schade als gevolg van eventuele onjuistheden en/of onvolledigheden in deze uitgave.

Inhoud

Voorwoord

Dankbetuiging

Hoofdstuk 1: Wat is een Crucial Conversation?
en wat heb ik ermee te maken?

Hoofdstuk 2: Crucial Conversations beheersen
De kracht van de dialoog

Hoofdstuk 3: Start vanuit uw hart
Hoe u zich focust op dat wat u werkelijk wilt

Hoofdstuk 4: Leer te kijken
Hoe u merkt dat de veiligheid op het spel staat

Hoofdstuk 5: Maak het veilig
Hoe u voor veiligheid zorgt zodat vrijwel alles bespreekbaar is

Hoofdstuk 6: Mijn verhalen beheersen
Hoe u in dialoog blijft wanneer u boos bent, bang bent of u gekwetst voelt

Hoofdstuk 7: BRENG uw route in beeld
Met overtuiging spreken, zonder te kwetsen

Hoofdstuk 8: Verken de gedragsroute van de ander
Hoe u kunt luisteren als anderen uitbarsten of dichtklappen

Hoofdstuk 9: Actie en resultaat
Hoe u een Crucial Conversation kunt omzetten in actie en resultaat

Hoofdstuk 10: De bouwstenen combineren
Vaardigheden voor voorbereiding en leren

Hoofdstuk 11: Ja, maar
Adviezen voor moeilijke gevallen

Hoofdstuk 12: Verander uw leven
Ideeën omvormen tot gewoonten

Noten

Trefwoordenregister

Voorwoord

Dit is een baanbrekend boek. Dat is precies wat ik dacht toen ik het manuscript voor het eerst las. Ik zag meteen het belang en de kracht van dit boek: het komt als geroepen. Ik stelde de auteurs zelfs voor de titel te veranderen in 'Breakthrough Conversations' om te benadrukken dat deze materie volgens mij echt een doorbraak belichaamt. Maar naarmate ik me er verder in verdiepte, de cd's beluisterde en me de inzichten eigen maakte die het resultaat zijn van jaren van onderzoek en ervaring met dit materiaal, begreep ik waarom de auteurs hebben gekozen voor *Crucial Conversations*.

Door mijn eigen werk met organisaties en gezinnen, en uit eigen ervaring weet ik dat er van die momenten in ons leven en onze loopbaan zijn die een keerpunt vormen, waarna niets meer hetzelfde is. Veel van deze keerpunten komen voort uit essentiële of grensverleggende gesprekken met mensen die belangrijk voor ons zijn, in emotioneel beladen omstandigheden, waarbij het genomen besluit ons meevoert op een mogelijke weg, terwijl we ook andere wegen hadden kunnen inslaan die ons naar een heel andere bestemming hadden geleid.

Ik begrijp de wijsheid in de bewering van de grote historicus Arnold Toynbee, die meende dat je vrijwel de hele geschiedenis, niet alleen van de beschaving, maar ook van instellingen en mensen, in vier woorden kunt samenvatten: *Succes leidt tot mislukking*. Daarmee bedoelde hij: als men een uitdaging in het leven aangaat met een gepaste reactie, leidt dat tot succes. Maar als die uitdaging zich ontwikkelt tot een hoger niveau, werkt de oude, tot dan toe succesvolle reactie niet meer, waardoor men faalt. Vandaar: succes leidt tot mislukking.

De uitdaging is merkbaar veranderd voor ons leven, ons gezin of onze organisatie. De wereld verandert met ongelofelijke snelheid en is in toenemende mate verweven met, en afhankelijk geworden van even fantastische als gevaarlijke technologieën. De druk en de stress

waaraan we als individu worden blootgesteld, nemen in gelijke mate toe. In deze gespannen sfeer is het juist zo belangrijk dat we onze onderlinge relaties voeden en dat we instrumenten, vaardigheden en vermogens ontwikkelen om *nieuwe* en betere oplossingen voor onze problemen te vinden.

Deze nieuwe, betere oplossingen vertegenwoordigen niet 'mijn weg' of 'uw weg'; ze vertegenwoordigen 'onze weg'. Waar het op neerkomt is dat deze oplossingen synergie moeten brengen, wat betekent dat het geheel meer is dan de som der delen. Deze synergie uit zich in betere besluiten, betere relaties, een beter besluitvormingsproces, verbeterde inzet om de genomen besluiten uit te voeren, of een combinatie van twee of meer van deze factoren.

In dit boek leert u dat Crucial Conversations geen *transactie* vertegenwoordigen, maar eerder een *transformatie*. Een Crucial Conversation creëert een geheel nieuwe verbintenis. Een Crucial Conversation levert wat in het boeddhisme wordt aangeduid als 'de middenweg', niet een compromis tussen twee uitersten aan de uiteinden van een rechte lijn, maar een hoger alternatief, zoals de top van een driehoek. Omdat twee of meer mensen iets nieuw hebben gecreëerd uit een oprechte dialoog, ontstaat er een verbintenis, te vergelijken met een verbintenis die ontstaat in een gezin of een huwelijk als er een kind wordt geboren. Als u samen met een ander iets maakt dat werkelijk creatief is, dan is dat een van de krachtigste verbintenissen die u kunt aangaan. Deze verbintenis is zó sterk dat u daaraan trouw blijft, zelfs bij afwezigheid van de ander, zelfs als er druk op u wordt uitgeoefend om de ander zwart te maken.

De manier waarop de inhoud van dit boek in logische, opeenvolgende stappen is opgebouwd, is zonder meer briljant te noemen. U wordt meegevoerd van inzicht in de haast bovenmenselijke kracht van de dialoog naar begrip van wat u echt wilt en een focus op wat er eigenlijk gebeurt, via het creëren van een veilige omgeving, naar de praktische toepassing van zelfbewustzijn en zelfkennis. Tot slot wordt u meegevoerd naar een niveau van wederzijds begrip en creatieve synergie waarop mensen een emotionele verbintenis aangaan met de bereikte conclusies, een niveau waarop zij emotioneel bereid zijn zich in te zetten voor een effectieve uitvoering van het besluit. Om kort te gaan, u legt een route af van het creëren van de juiste geestes- en gemoedstoestand

naar de ontwikkeling en toepassing van het juiste instrumentarium. Ondanks het feit dat ik al vele jaren vergelijkbare concepten beschrijf en overbreng, merkte ik dat ik zeer sterk werd beïnvloed, gemotiveerd en zelfs geïnspireerd door dit materiaal. Ik leerde nieuwe ideeën, ik ontwikkelde een dieper inzicht in oude ideeën, ik vond nieuwe toepassingen en verbreedde mijn inzicht. Ik leerde ook hoe deze nieuwe technieken, vaardigheden en instrumenten worden gecombineerd om Crucial Conversations te voeren die een afrekening inhouden met de middelmatigheid en de missers uit het verleden. De meeste doorbraken in het leven spelen zich eigenlijk in de breedte af.

Toen ik dit boek voor het eerst in handen kreeg, merkte ik hoe geweldig ik het vond dat mijn gewaardeerde vrienden en collega's, op basis van hun levenservaring en hun professionele inzichten, erin waren geslaagd een zeer belangrijk onderwerp zo toegankelijk te maken, met humor, met herkenbare voorbeelden en met veel gezond verstand en gevoel voor alledaags drama. Ze laten zien hoe het intelligentiequotiënt (IQ) en het emotioneel quotiënt (EQ) effectief kunnen worden gecombineerd om een Crucial Conversation mogelijk te maken.

Ik weet nog dat een van de auteurs ooit op de universiteit een Crucial Conversation had met een van zijn professoren. De professor was van mening dat deze student zich tijdens colleges niet van zijn beste kant liet zien en dat hij zijn mogelijkheden niet optimaal benutte. Deze student, een goede vriend van mij, luisterde aandachtig, vatte de zorgen van de professor samen, uitte zijn erkentelijkheid voor het feit dat de professor bevestigde dat hij over voldoende mogelijkheden beschikt, en vervolgde rustig en met een glimlach: "Ik richt mij nu op andere prioriteiten, het college is op dit moment minder belangrijk voor mij. Ik hoop dat u daar begrip voor hebt." De professor was enigszins van zijn stuk gebracht, maar luisterde toen wel. Er ontstond een dialoog waarin beiden meer inzicht kregen in elkaars standpunten en er ontstond een band tussen beide gesprekspartners.

Ik ken de auteurs als opmerkelijke personen en uitstekende leraren en consultants. Ik heb ze hun kunsten zien vertonen tijdens hun seminars, maar eerlijk gezegd twijfelde ik toen of het hun zou lukken dit complexe onderwerp in een overzichtelijk boek te verwerken. Maar dat is ze gelukt. Ik kan u alleen maar aanraden u grondig in dit materiaal te verdiepen, bij elk aspect ervan stil te staan en na te denken hoe de

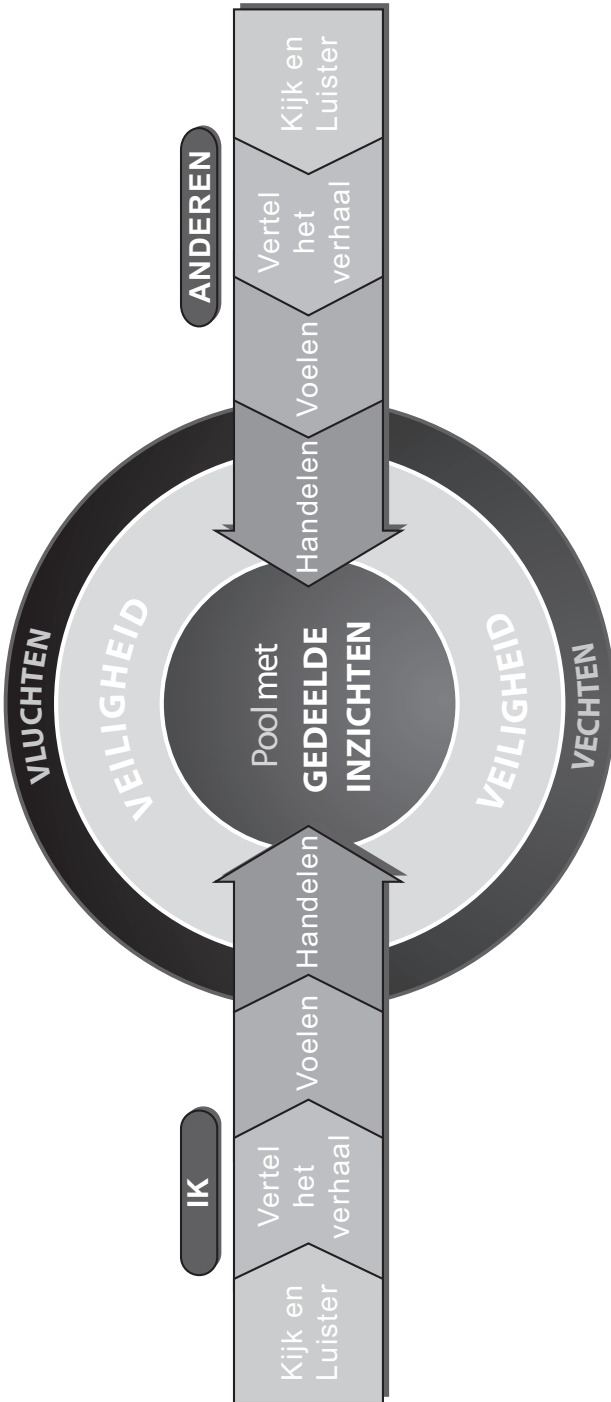
afzonderlijke delen elkaar opvolgen tot één geheel. Pas toe wat u hebt geleerd, lees het boek nogmaals, doe nieuwe inzichten op en pas ook die weer toe. Denk eraan: *wel weten*, maar *niet doen*, is hetzelfde als *niet weten*.

Net als ik zult u ontdekken dat Crucial Conversations zoals deze in dit boek zo krachtig zijn beschreven, het inzicht vertegenwoordigen dat Robert Frost zo fraai verwoordde in dit fragment uit zijn gedicht 'De niet-genomen weg':

*Twee wegen scheidde zich in een geel woud,
En met spijt dat ik niet beide kon bewandelen
En één reiziger kon zijn, stond ik lange tijd stil
En keek zo ver ik kon uit over één weg
Tot waar deze afboog in het kreupelhout; ...*

*Ik zal dit nog vertellen met een zucht
Ergens op een plek, jaren en jaren na dit moment:
Twee wegen scheidde zich in een woud, en ik —
Ik volgde het minst begane pad,
En dat maakte een wereld van verschil.*

Stephen R. Covey



1

*De leegte die het resultaat is van het onvermogen te communiceren,
wordt al ras gevuld door venijn, gezwam en gedraai.*

C. Northcote Parkinson

Wat is een Crucial Conversation?

En wat heb ik ermee te maken?

Als u voor het eerst de term 'Crucial Conversation' hoort, denkt u misschien aan staatslieden en generaals die met de president aan een grote eiken tafel zitten om over de toekomst van de wereld te beslissen. Hoewel dat soort gesprekken ontegenzeggelijk ingrijpende en blijvende gevolgen heeft, is dat niet het soort gesprek dat we bedoelen. De Crucial Conversations waar dit boek over gaat, zijn interacties waar iedereen mee te maken heeft. Het zijn alledaagse gesprekken die ons leven beïnvloeden.

Maar waarom duiden we dit type gesprek aan als *crucial*, oftewel *van essentieel belang*, in plaats van alledaags? Het gaat ten eerste om gesprekken waarbij *de meningen uiteen lopen*. U bespreekt bijvoorbeeld een mogelijke promotie met uw baas. Zij denkt dat u daar nog niet

klaar voor bent, maar u vindt van wel. In de tweede plaats gaat het om gesprekken *waar veel op het spel staat*. U hebt een bespreking met vier collega's en u probeert een nieuwe marketingstrategie te bedenken. U moet iets nieuws verzinnen om te voorkomen dat uw onderneming de doelstellingen voor dit jaar niet haalt. Ten derde zijn het gesprekken waarbij *de emoties hoog oplopen*. U hebt een gewoon gesprek met uw partner, totdat hij of zij het heeft over 'die vertoning' op het buurtfeestje van gisteren. Kennelijk hebt u niet alleen staan flirten; volgens uw partner "zaten jullie zowat bij elkaar op schoot". U kunt u helemaal niet herinneren dat u stond te flirten. Volgens u was u alleen maar vriendelijk en belangstellend. Uw partner loopt kwaad weg.

En wat dat feestje betreft, op een gegeven moment stond u te babbelen met uw ietwat knorrige buurman over zijn nierproblemen, toen hij plotseling zei: "Even over dat hek dat je wilt neerzetten..." Vanaf dat moment had u een verhitte discussie over de plaats van het nieuwe hek: tien centimeter naar voren of naar achteren. Tien centimeter! Het eindigt ermee dat hij dreigt u voor de rechter te slepen, terwijl u uw argumenten kracht bij zet door erop te wijzen dat zijn intelligentiepeil vergelijkbaar is met dat van bepaalde onderdelen van een rund. De emoties lopen inderdaad hoog op.

Deze gesprekken zijn niet alleen uitdagend, frustrerend, beangstigend of gewoonweg vervelend; ze kunnen grote gevolgen hebben voor uw levensgenot. Dat kenmerkt deze gesprekken als Crucial Conversations. In al deze gevallen kunnen sommige elementen van uw dagelijkse routine voorgoed veranderen, ten goede of ten kwade.

Een promotie kan natuurlijk veel verschil maken. Het succes van uw onderneming heeft gevolgen voor u en al uw collega's. Uw relatie met uw partner heeft invloed op elk aspect van uw leven. Zelfs iets ogenschijnlijk triviaals als een ruzie over een erfafscheiding heeft grote invloed op de omgang met uw burens. Als u onzorgvuldig bent in een gesprek dat op het eerste gezicht niet erg belangrijk lijkt, toont u een gedragspatroon dat zich ook in uw Crucial Conversations uit.

Crucial Conversations gaan per definitie over moeilijke onderwerpen. Jammer genoeg is het menselijk om pijnlijke gesprekken en gesprekken die een situatie kunnen verergeren, uit de weg te gaan. We zijn erg bedreven in het vermijden van moeilijke gesprekken. Collega's sturen een e-mail, terwijl ze eigenlijk even naar uw werkplek zouden moeten

lopen om te zeggen waar het op staat. Een leidinggevende laat liever berichtjes op de voicemail achter dan zijn medewerkers persoonlijk te spreken. Familieleden gaan op een ander onderwerp over als een gesprek te spannend wordt. Wij (de auteurs) kennen zelfs iemand die van zijn vrouw via de voicemail hoorde dat ze van hem wilde scheiden. We gebruiken allerlei trucjes om heikele kwesties uit de weg te gaan. Maar eigenlijk is dat helemaal niet nodig. Als u weet hoe u een Crucial Conversation moet voeren, en hoe u daar zelfs heel goed in kunt worden, kunt u over vrijwel elk onderwerp met succes een moeilijk gesprek voeren.

Crucial Conversation

Een discussie tussen twee of meer personen waarbij (1) veel op het spel staat, (2) de meningen uiteenlopen, en (3) de emoties hoog oplopen.

HOE GAAN WE MEESTAL OM MET EEN Crucial Conversation?

Het feit dat we een Crucial Conversation voeren (of dat we overwegen een Crucial Conversation aan te gaan) betekent nog niet dat we in moeilijkheden zitten of dat het slecht gaat aflopen. Als u met een Crucial Conversation wordt geconfronteerd, hebt u drie opties.

- U kunt het gesprek vermijden.
- U kunt er slecht mee omgaan.
- U kunt er goed mee omgaan.

Dat klinkt nogal logisch. Weglopen voor een Crucial Conversation en met de gebakken peren zitten. Het gesprek onhandig voeren en met de gebakken peren zitten. Of het gesprek effectief voeren.

“Ik weet het niet hoor”, denkt u dan. “Als ik daaruit mag kiezen, doe ik het liever meteen goed.”

We zetten ons slechtste beentje voor

Maar voeren we zo'n gesprek wel effectief? Als de gemoederen verhit raken, staan we dan even stil, halen we even adem en zeggen we bij

onzelf”: “OK, dit gesprek draait uit op een Crucial Conversation. Ik moet even m’n hoofd erbij houden,” om vervolgens ons beste beentje voor te zetten? Of als we vermoeden dat we een gesprek ingaan met allerlei valkuilen, gaan we dat dan aan of lopen we ervoor weg? Soms. Soms zijn we dapper genoeg om de hete kastanjes uit het vuur te halen, ons eigen gedrag in de gaten te houden en te laten zien wat we waard zijn. We zijn op ons *qui-vive*. Soms doen we het gewoonweg *goed*.

Maar er zijn ook momenten waarop we, om welke reden dan ook, een Crucial Conversation verwachten, of in een Crucial Conversation verzeild raken, en er helemaal niets van bakken — we schreeuwen, we trekken ons terug, we zeggen dingen waar we spijt van krijgen. Als een gesprek echt belangrijk is — als een gesprek zich ontwikkelt tot een Crucial Conversation — laten we ons meestal van onze slechtste kant zien.

Hoe komt dat toch?

Onze genen deugen niet. Als een gesprek zich ontwikkelt tot een Crucial Conversation, raken we vaak in moeilijkheden. Dat komt omdat onze emoties ons niet bepaald effectief voorbereiden op doeltreffende communicatie. Door talloze generaties genetische ontwikkeling wordt de mens ertoe gedreven een Crucial Conversation stampvoetend en met gebalde vuisten te voeren, in plaats van met intelligentie, overredingskracht en een aandachtig luisterend oor.

Laten we een herkenbaar voorbeeld van een Crucial Conversation nemen. Iemand maakt een opmerking waar u het niet mee eens bent over een onderwerp dat u belangrijk vindt, en dat schiet u in het verkeerde keelgat. Slikken helpt, maar uw lichaam is er nog niet klaar mee. Twee kleine orgaantjes boven uw nieren pompen adrenaline in uw bloed. Dat is *niet* uw keuze. Dat doen uw adrenalineklieren, en u moet er maar mee zien te leven.

En dat is nog niet alles. Uw hersenen sturen bloed dat bezig is met activiteiten die niet onmisbaar worden geacht, naar taken met hoge prioriteit, zoals slaan en wegrennen. Naarmate de grote spieren van uw armen en benen *meer* bloed krijgen, ontvangen de delen van uw hersenen waar u mee redeneert juist *minder* bloed. Het gevolg is dat u in een discussie verzeild raakt met hetzelfde gereedschap dat een chimpansee ter beschikking staat.

U staat onder druk. Laten we nog een factor toevoegen. Crucial Conversations ontstaan vaak spontaan, zomaar, schijnbaar uit het niets. U wordt erdoor verrast, en u bent van het ene op het andere moment gedwongen een buitengewoon complexe menselijke interactie in goede banen te leiden, zonder boeken, coaches of pauzes waarin een team van therapeuten u te hulp schiet met allerlei uitgekookte ideeën. Waar zult u het dus mee moeten doen? De kwestie waar het om begonnen was, de andere persoon en uw hersenen die zich klaarmaken om te vechten of te vluchten. Geen wonder dat we dan vaak dingen zeggen en doen die op dat moment heel logisch, maar later een beetje dom lijken. “Hoe kon ik dat nou doen,” vraagt u uzelf af. Waar het op neerkomt, is dat u aan het *multitasken* was met hersenen die ergens anders mee bezig waren. Nog een geluk dat u geen beroerte kreeg.

U weet niet waar u het zoeken moet. Laten we nog een complicerende factor toevoegen. U weet niet waar u moet beginnen. Eigenlijk doet u wat u het eerste te binnen schiet, want u hebt waarschijnlijk geen ervaring met effectieve communicatietechnieken. Stel dat u u hebt voorbereid op een pittig gesprek. Misschien hebt u zelfs wel geoefend. U denkt dat u goed voorbereid bent, u staat met beide benen op de grond. Dan moet het toch lukken? Nou, niet altijd. U kunt het nog altijd verprutsen, omdat oefening niet altijd kunst baart: *goede* oefening baart kunst.

Dat houdt in dat u wel moet weten waarvoor u oefent. Dat weet u niet altijd. U hebt waarschijnlijk nooit zelf meegemaakt hoe een bepaald probleem het beste kan worden aangepakt. Misschien hebt u wel gezien hoe het *niet* moet, bij tientallen vrienden, collega's en jazeke, zelfs bij uw ouders. U hebt u zelfs heilig voorgenomen het juist niet op die manier te doen.

Zonder goede voorbeelden weet u niet waar u het zoeken moet. Dus wat doet u? U doet wat de meeste mensen doen. U doet wat u invalt. U zoekt naar woorden, probeert de juiste toon te raken en bedenkt van alles waarvan u hoopt dat het werkt, terwijl u aan het *multitasken* bent met hersenen die als het ware naar adem snakken. Geen wonder dat we ons vaak als een beest gedragen, juist als het erop aankomt.

U staat uzelf in de weg. In deze opgepepte, hersenloze staat raakt u met de strategieën die u kiest om een Crucial Conversation te voeren van de wal in de sloot. U bent uw eigen ergste vijand, zonder het door te hebben.

We geven nog een voorbeeld.

Stel dat uw partner de laatste tijd steeds minder aandacht aan u besteedt. U weet ook wel dat hij of zij een drukke baan heeft, maar u wilt toch graag meer tijd samen doorbrengen. U laat dit ook doorschemeren, maar uw geliefde staat niet te springen van enthousiasme. U wilt uw partner niet onder druk zetten, dus u houdt uw mond verder. Maar omdat u eigenlijk helemaal niet blij bent met de situatie, borrelt uw ongenoegen soms naar boven met een sarcastische opmerking.

“Natuurlijk weer laat thuis vanavond hè? Heb je nog geen geld genoeg soms?”

Jammer genoeg (en dat is waar u uzelf in de weg zit), hoe meer u pruttelt en moppert, des te minder zin heeft uw partner om een avondje ‘gezellig’ thuis te zijn. Het gevolg is dat uw partner nog minder thuis is, u nog bozer wordt, en u samen in een neerwaartse spiraal terechtkomt. Met uw gedrag zorgt u ervoor dat er precies gebeurt wat u niet wilde. U raakt verstrikt in uw eigen netten.

Een ander voorbeeld. Uw flatgenote Chantal draagt niet alleen uw kleren, maar ook die van uw twee andere flatgenotes (zonder te vragen) en ze is er nog trots op ook. Net terwijl ze de deur uit loopt, merkt ze met een stralende glimlach op dat ze nu uit elke kast wel iets aanheeft. En inderdaad, u herkent een broek van Janneke, een bloes van Leah en zelfs de bij elkaar passende schoenen en kousen van Kirsten. Wat heeft ze dan in hemelsnaam van u aan?

Uw reactie is natuurlijk om over Chantal te gaan roddelen. Totdat ze u toevallig een kleinerende opmerking over haar hoort maken tegen een andere vriendin. U bent daardoor in verlegenheid gebracht en u vermijdt haar nu liever. Als u niet thuis bent, draagt ze uw kleren, eet ze uw koekjes op en gebruikt ze uw computer, gewoon om te pesten.

Nog een voorbeeld. U deelt uw kantoor met een ongelofelijke sloddervos, terwijl u zelf nogal een pietje-precies bent. Misschien hebt u de film *The Odd Couple* wel eens gezien: u bent Felix en hij is Oscar. Uw collega laat allerlei berichtjes voor u achter: in potlood op uw archiefkast, in ketchup op een broodzakje en met watervaste viltstift op uw bureauonderlegger. U laat daarentegen berichtjes achter op van die handige zelfklevende gele briefjes. Getypt.

Eerst tolereerde u elkaar, voor zover dat ging. Toen begon u zich aan elkaar te ergeren. U begon te zeuren wanneer hij nou eens ging opruimen. Hij begon te klagen over uw geklaag. Nu steken jullie elkaar aan. Elke keer als u zeurt, wordt hij chagrijnig en dat er wordt opgeruimd kunt u helemaal vergeten. U neemt u elke keer als hij u uitscheldt voor toiletjuffrouw voor het er niet bij te laten zitten.

En waar heeft al dat gekibbel toe geleid? U bent netter dan ooit en de werkplek van uw collega komt in aanmerking om te worden afgekeurd door de Keuringsdienst van Waren. Hoe meer u elkaar in de haren vliegt, des te meer u het gedrag uitlokt waar u nou juist zo'n hekel aan hebt.

Veelvoorkomende Crucial Conversations

In elk van deze voorbeelden van een ongezonde neerwaartse spiraal stond er redelijk veel op het spel, liepen de meningen uiteen, en liepen de emoties hoog op. In eerste instantie stond er in sommige gevallen weliswaar niet zo veel op het spel, maar naarmate de emoties hoger opliepen, verzuurden de onderlinge verhoudingen en werd de situatie onleefbaar, waardoor er uiteindelijk wel veel op het spel stond.

Deze voorbeelden vormen natuurlijk het topje van een enorme ijsberg van problemen die ontstaat door Crucial Conversations waar men voor wegliep of die niet effectief werden gevoerd. Andere situaties die gemakkelijk op een drama kunnen uitlopen zijn:

- een relatie beëindigen
- een collega die zich bot gedraagt of suggestieve opmerkingen maakt daarop aanspreken
- een vriend vragen een lening terug te betalen
- uw leidinggevende feedback geven over haar gedrag
- een manager die zijn eigen veiligheids- of kwaliteitsbeleid negeert daarop aanspreken
- kritiek leveren op het werk van een collega
- een huurder vragen te vertrekken
- voogdij of omgangsregels bespreken met een ex
- omgaan met een rebelse puber
- een teamlid dat zich niet aan de afspraken houdt daarop aanspreken
- problemen op seksueel gebied bespreken
- een familielid aanspreken op zijn of haar drugsgebruik

- een collega die informatie of middelen niet met anderen deelt daarop aanspreken
- een weinig positieve prestatiebeoordeling geven
- uw schoonfamilie vragen zich er niet mee te bemoeien
- een collega aanspreken op persoonlijke hygiëne

EEN GEWAAGDE UITSPRAAK

Stel dat u dit herkent, dat u moeilijke kwesties uit de weg gaat of als u er toch aan begint, dat het dan op een drama uitloopt. Wat maakt dat uit? Wat staat er nu eigenlijk echt op het spel? Als een gesprek in de soep loopt, welke gevolgen heeft dat dan, behalve voor het gesprek zelf? Moet u zich daar zorgen over maken?

Een gesprek dat verkeerd afloopt, kan inderdaad vernietigende en verstrekkende gevolgen hebben. Uit ons onderzoek is gebleken dat succesvolle relaties, carrières, organisaties en samenwerkingen allemaal kunnen putten uit dezelfde bron van energie: het vermogen openlijk te kunnen praten over emotioneel beladen, controversiële onderwerpen waarbij veel op het spel staat.

Vandaar dat wij een gewaagde uitspraak durven te doen. Als u uw Crucial Conversations leert beheersen, krijgt uw carrière een enorme impuls, worden uw relaties met anderen veel sterker en gaat zelfs uw gezondheid erop vooruit. Als u samen met anderen leert gesprekken te voeren waarbij veel op het spel staat, levert u een flinke bijdrage aan het welzijn van uw organisatie en uw omgeving.

Geef uw carrière een impuls

Kan het vermogen een Crucial Conversation te beheersen uw carrière op weg helpen? Zeker weten. Vijftig jaar onderzoek onder twintigduizend mensen en honderden organisaties hebben ons geleerd dat de meest invloedrijke personen (degenen die iets gedaan krijgen en tegelijkertijd bouwen aan relaties met anderen) ook degenen zijn die hun Crucial Conversations beheersen.

Juist zij weten bijvoorbeeld hoe ze tegen hun baas in kunnen gaan zonder hun carrière om zeep te helpen. Iedereen kent wel voorbeelden van mensen die hun carrière schade hebben toegebracht vanwege moeilijke

kwesties. Misschien bent u zelf zo iemand. U had het helemaal gehad met een ongezond gedragspatroon, en uiteindelijk doet u uw mond open, maar een beetje kort door de bocht. Of een meningsverschil wordt zo onverkwikkelijk dat uw collega's zitten te draaien en naar de grond gaan staren, totdat u besluit er iets van te zeggen. Het is niet bepaald gezellig, maar iemand moet toch het lef hebben om te voorkomen dat de baas iets stoms doet.

Het goede nieuws is, dat u niet hoeft te kiezen tussen eerlijkheid en effectiviteit. U hoeft niet te kiezen tussen uw mond houden of uw biezen pakken. Mensen die regelmatig Crucial Conversations houden, en daar vrij goed in zijn, zijn in staat controversiële en zelfs gedurfde meningen te uiten op een zodanige manier dat ernaar wordt geluisterd. Hun leidinggevenden, collega's en ondergeschikten luisteren naar hen zonder in de verdediging te schieten of boos te worden.

En hoe zit dat dan met uw carrière? Zijn er Crucial Conversations die u niet of niet effectief voert? Doet dat afbreuk aan uw invloed? En wat belangrijker is, helpt het uw carrière helpen als u verbetering aanbrengt in de manier waarop u zo'n gesprek voert?

Verbeter uw organisatie

Uw carrière wordt dus in grote mate beïnvloed door Crucial Conversations, maar hoe zit dat met een organisatie? De manier waarop je met elkaar praat heeft toch zeker geen invloed op de harde cijfers over uw bedrijfsprestaties?

Dat is precies waar wij (de auteurs) vijftientwintig jaar lang heel zorgvuldig naar hebben gekeken. Samen met honderden anderen hebben we gezocht naar kritische factoren die het succes van een organisatie bepalen. De meesten van onze groep die dit ongrijpbare fenomeen hebben bestudeerd, gingen ervan uit dat het algemene succes van een onderneming wordt beïnvloed door beeldbepalende elementen zoals de strategie, structuur of systemen van een onderneming.

Organisaties die toonaangevend zijn in productiviteit, zijn immers afhankelijk van gestroomlijnde managementsystemen. Eersteklas productiviteit bereik je immers niet als je je beheerssystemen niet op orde hebt, of wel soms? Wij waren niet de enigen die dat dachten. Elke organisatie die verbeteringen probeerde door te voeren begon voor zover ons bekend met het aanpakken van hun performancemanagementsysteem.

Totdat we de organisaties die stevig hadden geïnvesteerd in flitsende nieuwe performancemanagementsystemen eens nader gingen bekijken. Toen bleek dat we er kilometers naast zaten. Veranderingen aan structuren en systemen leidden op zich nauwelijks tot prestatieverbeteringen. Uit een studie naar vijfhonderd uiterst productieve organisaties bleek bijvoorbeeld dat hun goede prestaties helemaal niets te maken hadden met formulieren, procedures en beleidslijnen die performancemanagement sturen. De helft van de uitblinkers maakte juist nauwelijks gebruik van formele processen voor performancemanagement.¹

Wat was dan het geheim van hun succes? Het komt allemaal neer op de manier waarop mensen omgaan met Crucial Conversations. Als in een goed presterende organisatie een medewerker zijn of haar beloften niet nakomt, worden ze daar vrijwillig en doeltreffend op aangesproken door hun collega's, waarna wordt gekeken wat het probleem is. In *matig* presterende ondernemingen worden zwakke broeders en zusters eerst genegeerd en vervolgens overgeplaatst. In *redelijk* effectieve organisaties gaat de baas uiteindelijk met het probleem aan de slag. In de *beste* organisaties spreken medewerkers elkaar aan, ongeacht hun niveau of functie in de organisatie. Hoge productiviteit ligt niet besloten in een statisch systeem, maar in persoonlijke gesprekken op alle niveaus.

Los dringende problemen op

De beste ondernemingen op vrijwel elk gebied zijn de organisaties die vaardigheden hebben ontwikkeld om effectief om te gaan met gesprekken die betrekking hebben op dat gebied. Bijvoorbeeld:

- *Veiligheid*. Als iemand een procedure negeert of op een andere manier de veiligheid in gevaar brengt, doet de eerste persoon die het probleem ziet, ongeacht zijn of haar positie, zijn of haar mond open om een Crucial Conversation te beginnen.
- *Productiviteit*. Als een medewerker onder de maat presteert, een belofte niet nakomt, zijn of haar best niet doet om een steentje bij te dragen, of simpelweg niet productief is, nemen degenen die daarbij betrokken zijn, onmiddellijk maatregelen.
- *Verscheidenheid*. Als iemand zich geschokt, bedreigd, beledigd of geïntimideerd voelt, bespreekt hij of zij vaardig en met zelfvertrouwen de kwestie met degene die de aanleiding vormt.

- *Kwaliteit.* In ondernemingen waar kwaliteit bovenaan staat, worden problemen persoonlijk besproken zodra ze zich voordoen.
- *Elk ander kernaspect.* Ondernemingen die toonaangevend zijn op het gebied van innovatie, teamwerk, verandermanagement of welk ander gebied dan ook waar sprake is van menselijke interactie, zijn ook toonaangevend in het voeren van de relevante Crucial Conversations.

Wat is het verband tussen succes op een kernaspect en Crucial Conversations? Ondernemingen die significante verbeteringen doorvoeren in belangrijke prestatiefactoren (en die uiteindelijk beheersen), verschillen doorgaans niet van andere organisaties als het gaat om de inspanningen die ze daarvoor leveren. Ze geven dezelfde bewustzijnstrainingen, drukken dezelfde posters en houden dezelfde toespraken. Ze verschillen in wat er gebeurt als iemand iets verkeerd doet. In plaats van te wachten tot een of andere beleidslijn in werking treedt of een manager de leiding neemt, staat er iemand op die initiatief toont en zijn mond open doet. Wat belangrijker is, als het een leidinggevende is die een misstap begaat, zegt een medewerker er iets van, wordt het probleem opgelost en gaat iedereen weer aan het werk.

Hoe gaat dat bij u? Loopt uw organisatie vast in het bereiken van een of ander belangrijk doel? Zo ja, kunt u bedenken of er een gesprek is dat u uit de weg gaat of dat u onhandig hebt gevoerd? En hoe zit dat met de mensen om u heen? Tonen ze initiatief of gaan ze Crucial Conversations uit de weg? Kunt u zelf een belangrijke stap vooruit zetten in de manier waarop u met deze gesprekken omgaat?

Verbeter uw relaties

Ga maar eens na welke invloed Crucial Conversations kunnen hebben op relaties met de mensen om u heen. Kan een mislukte Crucial Conversation leiden tot een mislukte relatie? Als u mensen vraagt een reden te noemen waarom partners uit elkaar gaan, geven ze vaak meningsverschillen aan als oorzaak. Mensen hebben nu eenmaal verschillende ideeën over hoe ze met geld moeten omgaan, hoe ze hun liefdesleven interessant houden of hoe ze hun kinderen opvoeden. Als het erop aankomt, heeft *iedereen* andere ideeën over belangrijke kwesties. Maar niet alle echtparen gaan uit elkaar. Waar het om draait is *hoe* u met een meningsverschil omgaat.

Toen Clifford Notarius en Howard Markman (twee gerenommeerde relatietherapeuten) paren volgden die verwickeld waren in verhitte discussies, merkten ze op dat deze konden worden ingedeeld in drie categorieën: mensen die terugvallen op dreigementen en scheldpartijen, mensen die gaan zitten mokken en mensen die open, eerlijk en effectief zeggen wat ze te zeggen hebben.

Nadat ze tientallen paren hadden geobserveerd, stelden de twee onderzoekers een verwachting op voor de relaties van die paren en volgden ze hun proefpersonen de tien jaar daarna. En inderdaad, bijna 90% van de scheidingen die in die periode werden uitgesproken, was door de onderzoekers voorspeld.² De paren die een manier vonden om emotioneel beladen, controversiële kwesties waarbij veel op het spel staat eerlijk en respectvol te bespreken, bleven bij elkaar. Degenen die daar niet in slaagden, gingen uit elkaar.

En hoe zit dat met u? Denk eens na over de relaties die voor u belangrijk zijn. Kunt u Crucial Conversations bedenken die u op dit moment uit de weg gaat of niet goed hebt gevoerd? Vermijdt u sommige kwesties om vervolgens net zo goed weer in andere vervelende situaties terecht te komen?

Houdt u negatieve meningen voor u, terwijl u het niet kunt laten deze toch te ventileren in de vorm van sarcastische opmerkingen of stoten onder de gordel? En hoe zit dat met uw partner of andere familieleden? Schakelen die heen en weer tussen zwijgen met een gezicht als een onweerswolk en subtiele, maar venijnige aanvallen? Als het erop aankomt (en denk eraan, dit zijn voor u de dierbaarste mensen ter wereld) zet u dan uw slechtste beentje voor? Als dat zo is, zult u er zonder enige twijfel baat bij hebben meer te leren over het voeren van Crucial Conversations.

Een impuls voor uw omgeving

Laten we nu eens kijken naar de buurt waarin u woont en de gemeenschappen (kerkgenootschap, verenigingen, sportclubs enzovoorts) waarvan u deel uitmaakt. Als het lot van een organisatie voor een groot deel wordt bepaald door de manier waarop belangrijke gesprekken gewoonlijk worden afgehandeld, dan ligt het voor de hand aan te nemen dat dat ook geldt voor de omgeving van zo'n organisatie. En dat is ook precies het geval.

Het verschil tussen de *beste* gemeenschappen en *goede* of de *slechtste* wordt niet afgemeten aan de hoeveelheid problemen waarmee ze te maken hebben. Elke gemeenschap staat voor problemen. Ook hier geldt: het verschil zit in *de manier waarop* ze met deze problemen omgaan. In de best functionerende gemeenschappen vinden personen en groepen op sleutelposities een manier om een gezonde dialoog aan te gaan. Belangrijke kwesties worden uitgesproken. In gemeenschappen die niet vooruitgaan, worden daarentegen kostbare spelletjes gespeeld. Tijdens bijeenkomsten beledigen mensen elkaar, reageren ze verbolgen of doen ze alsof mensen met een andere mening niet goed bij hun hoofd zijn. De strijdbijl wordt opgegraven.

Maar naast het gedrag bij openbare bijeenkomsten heeft ook het gedrag in de privé sfeer invloed op de gemeenschap. Neem bijvoorbeeld misdaad. U zult misschien schrikken van enkele tragische feiten. Niet elke boef die in de gevangenis zit, komt uit een asociaal gezin waarin hij werd mishandeld en verwaarloosd, waardoor hij op het slechte pad raakte. Meer dan de helft van de daders van gewelddadige misdrijven tegen vrienden of familieleden *heeft nog nooit eerder een misdrijf gepleegd*. Hoe is dat mogelijk? Geweld wordt vaak voorafgegaan door lange periodes van stilzwijgen. De meeste gevangenen hadden ooit een baan, betaalden hun rekeningen en vergaten de verjaardagen van hun vrienden niet. Tot ze zich op een dag, nadat ze hun problemen tijdenlang hadden opgekropt, niet meer in konden houden en een vriend, familielid of buurman te lijf gingen. Mensen die voor een eerste misdrijf worden veroordeeld, zijn echt geen doorgewinterde criminelen. Het kan in feite onze gefrustreerde buurman zijn die niet meer weet wat hij moet zeggen of hoe hij het moet zeggen en daarom voor geweld kiest. In zo'n geval is het onvermogen met heikele kwesties om te gaan destructief voor personen, gezinnen en gemeenschappen.

Hoe zit dat met de buurt waar u woont? Welke heikele kwesties spelen er bij u in de buurt? Is er sprake van gesprekken die niet worden gevoerd, of die niet effectief worden gevoerd, waardoor de buurt er niet beter op wordt? Neemt de overlast toe? Lijken de buurtvergaderingen bij u meer op de talkshow van *Jerry Springer* dan op een forum waar op een gezonde manier standpunten kunnen worden uitgewisseld? In dat geval kunnen u en uw gemeenschap veel baat hebben bij meer kennis over het voeren van discussies waarbij veel op het spel staat.

Verbeter uw gezondheid

Misschien bent u er nog niet van overtuigd dat u er goed aan doet meer aandacht te besteden aan Crucial Conversations. Dan willen we graag op het volgende wijzen: mensen die bedreven zijn in het effectief voeren van gesprekken waarbij veel op het spel staat, leven langer en gezonder. *Het afweersysteem*. De wetenschappers Janice Kiecolt-Glaser en Ronald Glaser hebben op dit vlak baanbrekend onderzoek verricht. Ze bestudeerden de afweersystemen van echtparen die gemiddeld 42 jaar bij elkaar waren. Daarbij vergeleken ze stellen die voortdurend ruzie hadden met stellen die hun meningsverschillen effectief wisten op te lossen. Daarbij bleek dat de destructieve werking van constante conflicten niet vermindert door jarenlang ruziën. Integendeel. De paren die hun Crucial Conversations doorgaans niet effectief voerden, bleken een veel zwakker afweersysteem te hebben dan degenen die hun meningsverschillen naar tevredenheid wisten op te lossen.⁴ En hoe zwakker het afweersysteem, des te zwakker hun gezondheid.

Levensbedreigende ziekten. Een van de meest opmerkelijke onderzoeken naar de gevolgen voor de gezondheid, was een studie waarbij patiënten met een kwaadaardig melanoom regulier werden behandeld, waarna ze in twee groepen werden verdeeld. De ene groep kwam gedurende zes weken elke week bij elkaar, de andere groep niet. De eerste groep herstellende patiënten ontving een training in communicatieve vaardigheden (als het om je leven gaat, kun je zeker zeggen dat er veel op het spel staat).

Na zes bijeenkomsten, waarna ze elkaar vijf jaar lang niet zagen, bedroeg het percentage proefpersonen dat aan hun ziekte was overleden onder de groep die geleerd had zich effectief uit te drukken 9%. Bij de groep die geen training had ontvangen, lag dat percentage aanmerkelijk hoger: bijna 30%.⁵ Echt iets om even bij stil te staan. Zelfs een geringe verbetering in het vermogen zich uit te spreken en contact te maken met anderen, komt overeen met een verlaging van tweederde in het aantal sterfgevallen.

We kunnen nog vele pagina's vullen over de invloed die het vermogen Crucial Conversations te voeren op uw gezondheid kan hebben. De bewijzen stapelen zich met de dag op. Toch vinden veel mensen deze bewering te ver gaan. "Kom op zeg", horen we vaak, "hoe je wel of niet een gesprek voert, heeft invloed op je lichaam? En je kunt eraan doodgaan?"

Om kort te gaan, ja. Om er iets dieper op in te gaan, de negatieve gevoelens die we opkroppen, de emotionele pijn die we lijden, het feit dat we voortdurend onder vuur liggen doordat we ons door ongezonde discussies heen moeten worstelen, vormen een slijtageslag voor onze gezondheid. In sommige gevallen blijft de schade als gevolg van mislukte gesprekken beperkt. In andere gevallen zijn de gevolgen rampzalig. Voor alle gevallen geldt dat we van een mislukt gesprek nooit blijer, gezonder of rijker worden.

Hoe zit dat met u? Zijn er specifieke gesprekken waarmee u in uw maag zit? Welke gesprekken (als u die zou aangaan, of beter zou kunnen voeren) kunnen uw afweersterker maken, zodat u ziekten beter buiten de deur kunt houden, en uw levenskwaliteit en gevoel van welzijn wordt verbeterd?

SAMENVATTING

Als er veel op het spel staat, als de meningen uiteen lopen en als de emoties hoog oplopen, verandert een gesprek in een Crucial Conversation. Het bizarre is dat hoe belangrijker het gesprek is, des te groter de kans is dat we er niet goed mee omgaan. De gevolgen van het vermijden of ineffectief voeren van een Crucial Conversation kunnen ernstig zijn. Als een Crucial Conversation mislukt, kan dat gevolgen hebben voor elk aspect van uw leven: uw carrière, de gemeenschappen waar u deel van uitmaakt, relaties met mensen om u heen, uw gezondheid.

Als u leert hoe u een Crucial Conversation kunt aangaan en effectief kunt voeren met een set basisvaardigheden, kunt u vrijwel elk aspect van uw leven daadwerkelijk beïnvloeden.

Maar waar bestaan die basisvaardigheden uit? Hoe zit dat met mensen die zich met flair een weg banen door een Crucial Conversation, hoe doen ze dat toch? En wat belangrijker is: kunt u dat ook?

Wij hopen dat u met plezier en interesse het eerste hoofdstuk van Crucial Conversations heeft gelezen. Het complete boek kunt u bestellen via de antwoordkaart achterin of op www.IMKopleidingen.nl

Noten

HOOFDSTUK 1

1. Hermann Simon, *Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*. Harvard Business School Press, Boston, 1996, p.195.
2. Clifford Notarius en Howard Markman, *We Can Work It Out: Making Sense of Marital Conflict*. G.P. Putnam's Sons, New York, 1993, pp. 20-22, 37-38.
3. Allen Beck et al., *Survey of State Prison Inmates, 1991*. U.S. Department of Justice, Washington, DC, 1993, pp. 3-5, 6, 11, 13, 16.
4. Dean Ornish, *Love and Survival: The Healing Power of Intimacy*. Harper Collins, New York, 1998), p. 63.
5. Ornish, *Love and Survival: The Healing Power of Intimacy*, pp. 54-56.

Over de auteurs

Dit succesvolle team auteurs heeft drie boeken gepubliceerd die op de bestsellerlijst van de *New York Times* hebben gestaan: *Crucial Conversations: Tools for Talking when Stakes are High* (2002), *Crucial Confrontations: Tools for Resolving Broken Promises, Violated Expectations, and Bad Behavior* (2005), en *Influencer: The Power to Change Anything* (2008).



Kerry Patterson heeft een aantal bekroonde trainingsprogramma's geschreven en vele veranderingstrajecten voor de lange termijn begeleid. In 2004 ontving hij de prestigieuze *BYU Marriott School of Management Dyer Award* voor zijn uiterst waardevolle bijdrage aan de organisatiepsychologie. Hij promoveerde aan Stanford University op organisatiepsychologie.



Joseph Grenny is een gewaardeerd keynote spreker en consultant die de afgelopen twintig jaar omvangrijke veranderingsprogramma's in grote organisaties heeft ontwikkeld en doorgevoerd. Hij is medeoprichter van Unitus, een non-profitorganisatie voor bestrijding van de armoede in de wereld.



Ron McMillan is eveneens een veelgevraagd spreker en consultant. Hij is medeoprichter van het Covey Leadership Center, waar hij de leiding heeft over onderzoek en ontwikkeling. Hij heeft samengewerkt met managers op verschillende niveaus, van ploegbazen tot de hoogste leidinggevenden, over onderwerpen zoals leiderschap en teamontwikkeling.



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

OVER IMK OPLEIDINGEN

IMK Opleidingen staat voor Instituut voor ManagementKunde. Management in de breedste zin van het woord, van persoonlijk management dat voor iedereen nuttig is tot leiderschap en bedrijfskunde op ondernemersniveau. Kunde zit in onze naam, omdat we kennis zien als basis, waarna het vooral attitude en vaardigheden zijn die het verschil maken.

Onze missie

IMK Opleidingen geeft mensen de kans om hun talenten te ontdekken, te ontwikkelen en te laten ondernemen.

Ons aanbod

IMK Opleidingen heeft meer dan 60 trainingen en opleidingen verdeeld over de thema's Management & Leiderschap, Personeelsbeleid, Management Support, Communicatie, Marketing & Sales en Ondernemerschap.

Binnen ieder thema treft u korte, praktijkgerichte trainingen, opleidingen met diploma's en incompanyprogramma's aan. Daarnaast kunt u bij IMK Opleidingen ook terecht voor psychologische profielen, coaching en consulting.

IMK Opleidingen staat garant voor:

- Een strategisch meedenkende partner voor elke organisatie
- Beweging en verbinding, het ontwikkelen van leiderschap én ondernemerschap
- Praktijkervaren professionals
- Flexibele en klantgerichte focus
- Met passie en enthousiasme

www.IMKopleidingen.nl



MEER MOGELIJKHEDEN MET CRUCIAL CONVERSATIONS®

Crucial Conversations® Introductiebijeenkomst

Ontdek hoe onze trainingsprogramma's snelle en blijvende oplossingen kunnen bieden bij moeilijke gesprekken. Ontmoet ons in een 120 minuten durende introductieworkshop met één van onze specialisten.

Crucial Conversations® Training

U leert omstandigheden te scheppen waarin mensen volkomen openhartig (ongeacht het onderwerp) en met respect (ongeacht de persoon) durven spreken. U verwerft vaardigheden die een levendig tweegesprek mogelijk maken en zowel inefficiënte volgzzaamheid als weerstand verminderen. U maakt een begin met het aanpakken van netelige kwesties en met het veilig en vrij uitwisselen van meningen, gevoelens en informatie. U leert de beste ideeën te stimuleren, tijd te besparen door minder te vergaderen, minder meningsverschillen te hebben en een eenduidige opstelling te bereiken met betere beslissingen als resultaat.

Crucial Conversations® Trainersopleiding

Bent u enthousiast geworden over de Crucial Conversations methode? Dan kunt u de unieke mogelijkheid benutten om zelf als trainer in uw eigen organisatie aan de slag te gaan. Vergroot het draagvlak binnen uw organisatie en sta aan de grondslag van een nieuwe fase van succesvol communiceren.

Na het volgen van de tweedaagse training kunt u doorgaan met de Trainersopleiding. Voorzie uw collega's als deelnemers van een interactieve ervaring, compleet met videovoorbeelden, inzichtelijke oefeningen en levendige discussies met een programma dat is ontwikkeld om deelnemers het sleutelstuk te laten vormen in hun carrière, verbeteren van hun probleemoplossend vermogen en het behalen van echte resultaten.

Meer informatie: www.IMKopleidingen.nl/cc
of bel naar 0031 (0)172 42 34 56.

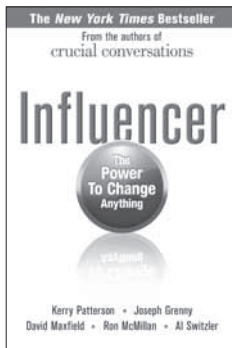
Ook kunt u de kaart achterin dit boek invullen en aan ons toesturen.

DE BESTSELLERS VAN IMK OPLEIDINGEN



Crucial Conversations, vaardigheden voor gesprekken die er écht toe doen

“Dit is een baanbrekend boek. Ik was diep onder de indruk; ik vond het heel motiverend en inspirerend.” Stephen R. Covey, auteur van *The 7 habits of Highly Effective People*
Verkrijgbaar in het Engels óf Nederlands!



Influencer, the power to change everything

“Het beïnvloeden van menselijk gedrag is een van de grootste uitdagingen waarvoor leiders komen te staan. Dit boek laat op overtuigende wijze zien hoe blijvende gedragsverandering tot stand kan worden gebracht.” Sidney Taurel, CEO Eli Lilli and Company



De lijdensweg van Leiderschap

Voor veel managers en ondernemers is dit boek een opluchting. Het is plezierig te ontdekken dat veel managers tegen dezelfde problemen aanlopen. Sander van Eijnsbergen beschrijft op een toegankelijke manier hoe iedere manager een lijdensweg meemaakt alvorens plezierig en succesvol leiderschap te kunnen ervaren. Een feest van herkenning met veel bruikbare inzichten.

Ja!

Ik wil ... exemplaren van het boek **Crucial Conversations**
à € 19.95 per stuk, incl. btw en excl. € 1.95 verzendkosten

Of... Ik wil graag meer weten over:

- Training
- Trainersopleiding
- Sprekers

Aantal personeelsleden in mijn onderneming:

- <100
- 101-999
- 1000-2000
- 2000+

Ik ben geïnteresseerd in de volgende trainingsprogramma's:

Crucial Conversations®-Training

Zorg voor resultaat door altijd open, eerlijk en met respect te spreken, ongeacht het probleem waar u voor staat of de persoon waar u mee te maken krijgt. Zorg dat iedereen op dezelfde lijn zit, los meningsverschillen op en neem eensgezinde besluiten die met overtuiging worden gedragen.

Crucial Confrontations®-Training

Zorg voor een perfecte invoering met behulp van een stapsgewijs proces voor verbetering van verantwoordelijkheidsgevoel en het herstel van hiaten in de prestaties. Behaal de resultaten die u beoogt, door mensen te motiveren zonder machtsvertoon en door mogelijkheden te bieden zonder hun werk over te nemen.

Influencer Training™

Ontdek de ware toedracht van problemen waar veel organisaties mee worden geconfronteerd. Maak gebruik van krachtige concepten om blijvende gedragsverandering te bewerkstelligen en hardnekkige problemen aan te pakken.



Naam: m/v

Functie:

Bedrijfsnaam:

Adres:

Postcode: Woonplaats:

Land: Telefoon:

E-mail:

Direct persoonlijk contact?

U kunt ons bereiken via telefoonnummer (+31) 172 42 34 56 of per e-mail: info@IMKopleidingen.nl

U kunt ook onze website bezoeken: www.IMKopleidingen.nl



postzegel
niet nodig

IMK Opleidingen B.V.
Antwoordnummer 12040
2400 VD Alphen aan den Rijn

postzegel
niet nodig

IMK Opleidingen B.V.
Antwoordnummer 12040
2400 VD Alphen aan den Rijn



Ja!

Ik wil ... exemplaren van het boek **Crucial Conversations**
à € 19.95 per stuk, incl. btw en excl. € 1.95 verzendkosten

Of... Ik wil graag meer weten over:

- Training
- Trainersopleiding
- Sprekers

Aantal personeelsleden in mijn
onderneming:

- <100
- 101-999
- 1000-2000
- 2000+

Ik ben geïnteresseerd in de volgende
trainingsprogramma's:

Crucial Conversations®-Training
Zorg voor resultaat door altijd open,
eerlijk en met respect te spreken,
ongeacht het probleem waar u voor
staat of de persoon waar u mee te
maken krijgt. Zorg dat iedereen op
dezelfde lijn zit, los meningsverschillen
op en neem eensgezinde besluiten die
met overtuiging worden gedragen.

Crucial Confrontations®-Training
Zorg voor een perfecte invoering met
behulp van een stapsgewijs proces voor
verbetering van verantwoordelijkheids-
gevoel en het herstel van hiaten in de
prestaties. Behaal de resultaten die u be-
oogt, door mensen te motiveren zonder
machtsvertoon en door mogelijkheden te
bieden zonder hun werk over te nemen.

Influencer Training™
Ontdek de ware toedracht
van problemen waar veel
organisaties mee worden
geconfronteerd. Maak gebruik
van krachtige concepten om
blijvende gedragsverandering
te bewerkstelligen en hardnek-
kige problemen aan te pakken.



Direct persoonlijk contact?

U kunt ons bereiken via telefoonnummer (+31) 172 42 34 56 of per e-mail: info@IMKopleidingen.nl

U kunt ook onze website bezoeken: www.IMKopleidingen.nl