

# Cruciale Gesprekken Voeren In Tien Stappen

© 2002, Coert Visser

Tips voor het voeren van spannende gesprekken.

**U**w belangrijkste klant dreigt over te stappen naar de concurrent en u moet hem overhalen. Een medewerker uit uw team verpest de sfeer en u moet zijn gedrag corrigeren. U vindt dat uw baas zich teveel met uw zaken bemoeit en wilt daarin verandering bereiken.

Iedere manager heeft van tijd tot tijd te maken met cruciale gesprekken. Gesprekken waar veel van afhangt en waarbij sprake is van verschillende meningen en hoog oplopende emoties. Denk bijvoorbeeld aan een situatie waarin iemand keer op keer zijn afspraken niet nakomt, waarin u om moet gaan met een bazige collega of waarin u een samenwerking beëindigt. Merkwaardig is dat we in dit soort spannende gesprekken vaak op ons slechtst zijn. Het lijkt zelfs zo te zijn: hoe spannender het gesprek, hoe kleiner de kans dat we het gesprek effectief aanpakken. Hoe kan dat en wat is er aan te doen?

De auteurs van het boek [Crucial Conversations](#) (Patterson, e.a., 2002) bieden hulp. Hieronder geef ik zeer verkort en zeer vrij vertaald hun aanbevelingen weer voor het voeren van spannende gesprekken.

Wat maakt het eigenlijk zo moeilijk?

In het soort cruciale gesprekken als hierboven beschreven neemt ons gevoel van onveiligheid toe. We denken dat onze ideeën en positie bedreigd worden. Door dit gevoel van onveiligheid neemt het adrenalineniveau in ons bloed toe. Hierdoor komen we in een andere dan normale gemoedstoestand terecht. In deze toestand staan het verdedigen van onze positie en standpunten centraal. We vervallen in categorisch denken: dingen zijn zwart of wit, men is voor ons of tegen ons. Genuanceerd en verstandig nadenken wordt moeilijk en we staan we eerder klaar om 1) de strijd aan te gaan (vechten) of 2) ons terug te trekken (vluchten). Het aangaan van de strijd kan bijvoorbeeld tot uiting komen in het

willen opleggen van onze mening, het belachelijk maken van de ander of in het rechtstreeks aanvallen van de ander.

### *Een voorbeeld*

Peter werkt in de verkoop. Hij heeft zijn klant levering morgen van 200 telefoons beloofd. Peter's collega van de binnendienst laat Peter weten dat die levering pas volgende week mogelijk is. Peter valt woedend uit naar zijn collega. Hij zegt dat hij er niets van begrijpt hoe men zo weinig klantgericht kan zijn op de binnendienst.

Het terugtrekken kan tot uiting komen in het niet rechtstreeks zeggen wat je vindt, ontkennen dat er een meningsverschil is, het tegen je zin toegeven en het vermijden van contact.

### *Een voorbeeld*

Erik kreeg twee jaar geleden een promotie beloofd die uiteindelijk niet doorging. Hij heeft het zijn baas zeer kwalijk genomen en voelt zich sindsdien weinig betrokken bij zijn organisatie. Wat hij niet heeft gedaan is het gesprek aangaan met zijn baas om erachter te komen waarom hem de promotie niet gegund was.

Van vrije informatie-uitwisseling kan geen sprake zijn bij vechten of vluchten. En een vrije uitwisseling van informatie is een voorwaarde voor het voeren van een effectief gesprek.

Tien stappen voor het voeren van cruciale gesprekken

In spannende situaties is het van essentieel belang om een sfeer van veiligheid te bouwen of herstellen. Alleen in een sfeer van veiligheid kan er sprake zijn van vrije informatie-uitwisseling. Voor veiligheid is het nodig dat anderen erop vertrouwen dat:

- 1) u hen respecteert,
- 2) uw motieven zuiver zijn en
- 3) dat u óók geeft om hun doelen.

Hieronder vindt u tien stappen die u kunt toepassen om spannende gesprekken effectief te voeren. U kunt alle stappen achtereenvolgens toepassen maar u kunt ook al profijt hebben van het toepassen van slechts enkele van de hieronder genoemde tips.

#### 1. Observeer uzelf

Merk bewust op dat u in een spannende gespreksituatie zit of dat u een spannend gesprek moet gaan voeren. Roep uzelf tot de orde en neem u voor het gesprek effectief te voeren en u niet mee te laten slepen door uw emotionele toestand.

#### 2. Beïnvloed uw emoties

Emoties zijn niet het gevolg van externe omstandigheden maar van uw percepties en interpretaties van die omstandigheden. Met betrekking tot het beïnvloeden van uw emoties kunt u het volgende doen: Sta bewust stil bij de emotie die u ervaart. Welke emotie is dit? Boosheid, angst, machteloosheid, walging? Onderzoek vervolgens welke gedachten van uzelf deze emotie veroorzaken. Wat zijn de feiten, hoe interpreteert u die en waarom geeft deze interpretatie u dit gevoel? Relatieveer uw interpretatie van de feiten. Vraag uzelf af welke andere interpretatie van de feiten mogelijk is. Zoek naar aanwijzingen voor andere interpretaties.

#### 3. Definieer wat u wilt bereiken

Stel uzelf de volgende vragen: Wat wil ik zelf bereiken via dit gesprek? Wat wil ik voor de ander(en) bereiken via dit gesprek? Wat wil ik voor onze relatie bereiken via dit gesprek?

#### 4. Mik op een win/win-situatie

Vermijd de winnen/verliezen valkuil. Stel uzelf de vraag hoe u én de ander hun doel kunnen bereiken. Spreek uit dat u op zoek bent naar oplossingen die zowel u als de ander tevreden stellen ('ik ben bereid door te gaan met dit gesprek tot we beiden tevreden zijn met de oplossing die we vinden.').

#### 5. Definieer effectief gedrag

Stel uzelf de vraag: welk gedrag zou passen bij het bereiken van deze doelen? Ook kan het helpen om uzelf de vraag te stellen: hoe zou een wijze en verstandige persoon zich in deze situatie gedragen? Alleen al het stellen van dit soort vragen helpt. Door u dit soort vragen te stellen activeert u namelijk centra in de hersenen waar

redelijkheid, verstandigheden en dergelijke zetelen.

#### 6. Verontschuldigt u (indien nodig)

Wanneer u inderdaad onrespectvol bent geweest maak dan uw excuses (Sorry dat ik zo tegen je uit ben gevallen. Ik bied mijn verontschuldigen aan.)

#### 7. Verduidelijk uw bedoelingen

Neem eventuele gerezen misverstanden weg. Maak duidelijk wat u wel wilt en wat u niet wilt ('Mijn beleving was dat je me die promotie toegezegd had. Dat heeft mij erg lang dwarsgezet. Ik wil dit graag met je bespreken om erachter te komen of jij dat toen inderdaad zo hebt bedoeld. Het is niet mijn bedoeling om mijn gelijk te halen of je in het nauw te drukken. Ook gaat het me nu niet in de eerste plaats om die promotie. In de eerste plaats wil ik dat we hierover open met elkaar kunnen praten. Ik hoop dat we onze relatie op die manier ook weer kunnen verbeteren').

#### 8. Geef uw mening

Breng uw eigen mening op een manier naar voren die veilig is voor de ander. Dit kunt u als volgt doen:

Noem de feiten waarover u beschikt ('Ik heb de telefoons aan de klant beloofd. Hij heeft ze morgen nodig. Vorige keer was levering binnen een dag mogelijk'). Breng daarna uw interpretatie van die feiten onder woorden en toets deze. Maak duidelijk dat u zich bewust bent van het feit dat het gaat om uw interpretatie en niet om de objectieve waarheid ('De manier waarop je het zegt dat we niet kunnen leveren, geeft mij het gevoel dat je het helemaal niet belangrijk vindt of we die klant wel of niet op tijd helpen. Is dat waar?').

#### 9. Exploreer de mening van de ander

Vraag de ander naar zijn of haar mening. Probeer er achter te komen over welke feiten de ander beschikt. Probeer er achter te komen wat zijn of haar interpretatie van de feiten is. Komt u hier achter, dan begrijpt u negen van de tien keer ook waarom de ander zich zo gedraagt. Parafraseer wat de ander heeft gezegd ('Dus jij hebt het gevoel dat ik neerkijk op de binnendienst?'). Denk eventueel hardop ('Heb je soms het idee dat ik de binnendienst nodeloos onder druk zet?').

#### 10. Creëer gezamenlijkheid en synergie

Toon begrip waar dat van toepassing is. Laat merken waar je het mee eens bent. Vul aan waar u vindt dat de ander wat weglaat ('Ik ben het met jou punt eens en ik zou daar het volgende aan willen toevoegen...'). Toon enthousiasme over bereikte

overeenstemming. Blijft u het oneens met elkaar, vergelijk dan de verschillende zienswijzen zonder te beoordelen welke de juist is. Zoek verder naar overeenstemming.

Voorkomen is beter dan genezen. Dit soort tips werken het makkelijkst wanneer u zich rustig voor kunt bereiden op cruciale gesprekken.

Bijvoorkeur oefent u het gesprek van tevoren met iemand die u vertrouwt. Soms zit u echter plotseling in een spannende situatie en valt er weinig voor te bereiden. Ook in dat soort situaties is het zinvol om te denken aan deze tips. Vaak is het mogelijk om uzelf te betrappen op vechten of terugtrekgedrag en uzelf tot de orde te roepen om vervolgens opnieuw te beginnen.