

Hoe zorg je dat een Crucial Conversations training blijvend wordt toegepast?

Door Joseph Grenny

Onze missie is niet om de wereld te trainen, maar om de wereld te veranderen. Onze hoop is dat de mensen waarbij we het voorrecht hadden om mee te werken, zichzelf en hun omgeving zullen verbeteren. VitalSmarts is geen trainingsbureau, maar een beïnvloedingsbureau.

Om die reden tref je hierbij vijf strategieën om echte invloed uit te oefenen voor degelijke en blijvende gedragsverandering. Als je serieus werk wilt maken om van de Crucial Conversations vaardigheden de norm te maken in uw team, dan volgt hieronder wat je kunt doen.

1. Maak het duidelijk. Als ik bij jouw organisatie op bezoek kom, hoe lang duurt het dan voordat ik weet dat je bepaalde verwachtingen koestert omtrent de manier waarop ik met Crucial Conversations omga? Dagen? Weken? Maanden? Als je daadwerkelijk een culturele norm wilt invoeren, moet je daar tijdens je eerste contact al duidelijk over zijn. Bij NextJump in New York worden potentiële nieuwe collega's uitgenodigd een dag lang samen te werken met andere kandidaten. Daarbij worden ze gevolgd door ervaren medewerkers van de organisatie, die de sterke en zwakke punten van de kandidaten in kaart brengen. Daarna krijgen de kandidaten zeer oprechte feedback. Je kunt bijvoorbeeld te horen krijgen dat je onzeker bent, of arrogant. Je wordt ook aangemoedigd anderen feedback te geven. NextJump wil graag dat je vanaf de eerste dag weet dat het hun menens is, als het om eerlijkheid gaat. Als je daar aan de slag gaat, weet je meteen wat je aan jezelf zou kunnen verbeteren. Dus als het jou menens is: zorg dat je vanaf het eerste contact kristalhelder bent over je verwachtingen.

2. Zorg voor rituelen. De meeste organisaties hanteren kernwaarden die in koeienletters worden aangegeven. Er geldt meestal ook een tweede set normen en waarden: die van de dagelijkse praktijk. Die echte waarden bepalen hoe mensen van dag tot dag hun werk doen. Dat zijn de enige waarden die ertoe doen. Ze zijn zichtbaar in de manier waarop medewerkers hun werk plannen, organiseren en uitvoeren. Als je wilt dat de Crucial Conversations-vaardigheden gaan leven in jouw organisatie, moet je oefenrituelen inbouwen in de dagelijkse gang van zaken. Bij het bedrijf Decurion beginnen en eindigen ze elke vergadering met een Check-in en een Check-out. Dat zijn momenten waarop iedereen kwesties kan aankaarten die vaak onbesproken blijven: iets waar ze zich zorgen om maken, iets dat hen emotioneel raakt of feedback die ze anderen willen geven. Bij Decurion is het bespreken van dingen die gevoelig liggen de gewoonste zaak van de wereld, omdat het bewust is geïntegreerd in de dagelijkse praktijk.

3. Stel eisen. Laten we wel wezen: slechts weinig mensen zien er naar uit om zich kwetsbaar op te stellen in een Crucial Conversation. De meesten van ons moeten zich mentaal en emotioneel voorbereiden op zulke spannende momenten. Daarom worden ze vaak vermeden. Gezonde communicatie wordt nooit de norm in jouw organisatie als niemand erop wordt aangesproken. Laten we even naar Bridgewater kijken, een succesvolle beheerder van hedgefondsen. In die organisatie kom je niet ver als je niet bereid bent kwesties die gevoelig liggen ter sprake te brengen. Bij Bridgewater zijn ze ervan overtuigd dat ego een zeer hardnekkig virus is dat een gezonde sociale cultuur ondermijnt. Als je je Crucial Conversations uitstelt, omzeilt of bagatelliseert, dan krijg je dat te horen van je collega's. Wanneer je een cultuur van accountability wilt ontwikkelen, wijs dan iedereen op de verantwoordelijkheid dat ze elkaar op hun verantwoordelijkheid moeten wijzen.

4. Maak het zichtbaar. De afgelopen dertig jaar heeft VitalSmarts met honderden organisaties samengewerkt, over de hele wereld. Organisaties die erin slagen een cultuur te creëren waarin Crucial Conversations de norm zijn, laten vaak hun wanden het werk doen. Ze hangen bordjes en posters op met kernbegrippen, citaten en modellen, zodat iedereen daar op cruciale momenten aan wordt herinnerd. Je kunt deze ideeën bijvoorbeeld opnemen in e-mails over aankomende prestatiebeoordelingen en ophangen in vergaderruimtes en gezamenlijke ruimtes voor werkgroepen. Door je medewerkers er regelmatig aan te herinneren, laat je zien dat jouw organisatie zich blijft inzetten voor deze vaardigheden.

5. Zorg dat het de norm wordt. Ik kwam laatst tot een ontvullende conclusie. VitalSmarts heeft binnenkort wereldwijd twee miljoen mensen getraind. Daar ben ik best trots op. Maar ik kwam erachter dat, hoewel training een goede stimulator voor verandering is, het niet de belangrijkste factor is. De beste graadmeter van gewoontevorming is niet kennis, maar frequentie. Het gaat niet om hoeveel je weet, maar om hoe vaak je het gebruikt.

Dat realiseerde ik me toen ik een groep veroordeelde criminelen en daklozen volgde, die twee jaar eerder 'The Other Side Academy' (TOSA) had opgericht. Dit is een groep van zeventig mensen die een keur aan bedrijven en bedrijfjes runnen om geld te verdienen en hun leven radicaal te veranderen. Ze beschikken bepaald niet over verfijnde communicatievaardigheden, maar gezamenlijk hebben ze een buitengewoon krachtige cultuur van accountability gekweekt. Dat lukt vooral doordat ze er elke dag en elk uur mee oefenen. Ze leren om eenvoudigweg meteen hun mond open te doen als ze iets zien wat volgens hen niet in de haak is. In het begin voelt dat heel ongemakkelijk. Maar zodra ze zien dat hun teamgenoten het ook doen, doen ze mee. Binnen enkele dagen leren verstokte criminelen, die accountability tot voor kort definieerden als 'elkaar verlinken', hoe ze een cultuur van integriteit in stand kunnen houden waar sommige van de beste ondernemingen ter wereld jaloers op kunnen zijn. Als je de cultuur wilt veranderen, kun je versnellen dat het nieuwe gedrag de norm wordt, door de nadruk meer te leggen op het regelmatig toepassen dan op mooie praatjes.

Wat is de volgende stap?

Als jouw organisatie zich kan verbeteren met de vaardigheden van de Crucial Conversations training, neem dan nog vandaag contact op voor een open gesprek met één van onze learning en development consultants. Bel ons op **085 020 1155** of bezoek ons op **vitalsmarts.nl**.

Over VitalSmarts. We zijn een vernieuwer op het gebied van corporate training en leiderschap. Met 30 jaar sociaal wetenschappelijk onderzoek helpt VitalSmarts leiders en organisaties om menselijk gedrag te veranderen om zodoende nieuwe prestatieniveaus te bereiken. We hebben drie belangrijke sets van kernvaardigheden geïdentificeerd die in combinatie zorgen voor gezonde bedrijfsculturen. Deze vaardigheden worden getraind in onze programma's Crucial Conversations, Crucial Accountability en Beïnvloeden van Gedrag. Iedere training heeft prijzen gewonnen en kent een gelijknamig boek (New York Times bestsellers). VitalSmarts heeft voor 300 van de 500 Fortune 500 bedrijven gewerkt en wereldwijd meer dan 2 miljoen mensen getraind.