

I INLEIDING

I.1 Uitleg van titel

'Dat doe je toch niet, dat is toch niet normaal.'

'Ik begrijp niet waarom ze dat nu op die manier doet. Ik zou het zo doen.'

II

'Ik snap niet dat hij daar zo moeilijk over doet.'

We begrijpen vaak niet waarom het zo lastig is om met sommige mensen samen te werken of alleen al een gesprek te voeren. De oorzaak daarvan is dat andere mensen echt anders zijn en andere meningen hebben. Iedereen heeft zijn eigen specifieke karakter en laat zijn eigen typische gedrag zien, waarbij er grote diversiteit tussen mensen is. Het is een hele uitdaging om met al die verschillende mensen om te kunnen gaan, samen te werken en samen te leven. Daarvoor heb je veelzijdige kennis en meerdere instrumenten nodig. En dat is precies wat we je willen bieden in dit boek. Met de opgedane kennis en de geboden instrumenten kun je vervolgens gaan oefenen en je vaardigheden ontwikkelen. Als je de verschillende instrumenten oefent en inzet, kun je ervoor zorgen dat je hen wel begrijpt en dat zij jou begrijpen.

Het boek geeft handvatten om:

- de boodschap te vereenvoudigen
- spanning in jezelf te verminderen
- spanning tussen jou en je toehoorder te verminderen
- een situatie in te kunnen schatten en de meest effectieve communicatietechnieken in te zetten
- de juiste woorden en zinnen te kiezen voor iedere situatie
- timing in je voordeel te gebruiken.

Als je deze handvatten weet toe te passen, kun je flexibel zijn en openstaan terwijl je gefocust blijft op je doel.

We willen benadrukken dat communicatie een continu proces is waarbij je alert moet blijven. Je moet bereid zijn te incasseren en het telkens weer opnieuw te proberen als het niet lijkt te lukken. Trainen van je vaardigheden blijft het devies. 'Vanzelf' zal het nooit gaan!

1.2 Werkwijze

12 In dit boek leggen wij de nadruk op de subjectiviteit van communiceren. Het leert je niets als vanzelfsprekend aan te nemen en alles te toetsen bij de ander. Het boek heeft een praktische inslag en geeft tips en adviezen die in vele situaties toe te passen zijn. Doordat je leert welk effect bepaald gedrag heeft en je de vertaalslag kunt maken naar je eigen gedrag, ben je ook in staat om je omgeving beter te beïnvloeden. Het filmpje *I'm blind ... Please help ...!!!* op YouTube laat prachtig zien hoe je met een kleine verandering een groot effect kunt bewerkstelligen.

Om dit te bereiken heeft het boek een doelgerichte opbouw. In hoofdstuk 2 stellen we het team van het bedrijf ADA voor. Dit team gebruiken we om de voorbeelden vorm te geven. In hoofdstuk 3 beschrijven we de meest gangbare theorieën rondom communicatie, zodat helder wordt welke factoren communicatie beïnvloeden en kunnen verstoren. In hoofdstuk 4 komt het eerste instrument aan bod en leren we je de kracht van luisteren, samenvatten en doorvragen. Jouw communicatie wordt sterk beïnvloed door je eigen emoties en denkbeelden en daarom bekijken we in hoofdstuk 5 hoe deze emoties en denkbeelden ontstaan. Dan komen we bij de drie modellen waarvan de waarde reeds vele malen is aangetoond. In hoofdstuk 6 behandelen we het zelfmanagement van Rationele Effectiviteitstraining, in hoofdstuk 7 de wetenschappelijke benadering van communicatie door Friedemann Schulz von Thun en in hoofdstuk 8 de gedragsstijlen volgens de Roos van Leary. In hoofdstuk 9



leggen we de verbinding tussen deze drie modellen door verschillende communicatiesituaties die zeer herkenbaar zijn, uit te werken. Hoofdstuk 10 is de afsluiting van het boek.

Wij zijn ervan overtuigd dat je communicatie het meest succesvol kunt inzetten als je in staat bent om verschillende technieken en vaardigheden toe te passen. Door de verschillende theorieën en modellen met elkaar te verbinden, heb je de optie om tijdens moeizame gesprekken te kiezen uit verschillende mogelijkheden in gedrag en aanpak.

Je bent bijvoorbeeld in gesprek met een collega van een andere afdeling over een procedure die jullie beiden aangaat. Het betreft een kleine wijziging en je verwacht een kort gesprek waarin een en ander snel wordt vastgelegd. Het gesprek verloopt echter steeds moeizamer. Het lijkt wel alsof jullie het niet eens kunnen worden over zoiets onbenulligs. Je raakt steeds meer gefrustreerd en haalt er allerlei argumenten erbij om hem te overtuigen. Je collega doet uiteraard hetzelfde en zet zijn verhaal ook steeds meer kracht bij. Op een gegeven moment loopt het overleg vast en grimmig besluiten jullie om het verhaal bij jullie leidinggevende neer te leggen. Allebei lopen jullie met een vervelend gevoel naar buiten.

Herkenbaar? Het kan ook anders.

Het gesprek begint hetzelfde en verloopt steeds stroever. Omdat je gefrustreerd bent geraakt, blijf je maar tegenargumenten noemen. Maar omdat je kennis hebt van communicatietechnieken en vaardigheden, realiseer je je dat je eigenlijk vragen moet gaan stellen om achter de beweegredenen van de ander te komen, en ben je je bewust van het belang om even pas op de plaats te maken en te onderzoeken wat de frustratie veroorzaakt. Je legt het gesprek even stop door te zeggen: 'Wacht even, we zijn alleen aan het discussiëren en ik merk dat ik geïrriteerd raak. Zullen we even iets te drinken pakken en dan de zaak nog eens bekijken.'

Terwijl jullie iets te drinken halen, heb je de gelegenheid om het gedrag van je collega te vergelijken met de gedragsstijlen van de Roos van Leary. Je kunt nu inschatten op welke aanpak hij waarschijnlijk het beste reageert. Je denkt even na over de verschillende aspecten van de boodschap (Schulz von Thun) en waar het mogelijk mis loopt. Tegelijkertijd ga je naar je innerlijke ik (RET). Je realiseert je dat je collega er ook niets aan kan doen dat zijn gedrag zoveel lijkt op die vroegere leidinggevende waar je zo'n hekel aan had. Je frustratie zakt en onderweg van de drankautomaat naar het kantoor bedenk je een aantal vragen om zijn beweegredenen boven water te halen. Jullie gaan opnieuw het gesprek aan, je stelt je vragen en komt erachter dat je collega de afgelopen drie weken de procedure op verzoek van twee andere collega's ook al heeft aangepast. Hij heeft het gevoel dat hij steeds weer iets moet veranderen om een ander tegemoet te komen. Nu dat helder is, zijn jullie in staat om het snel met elkaar eens te worden.

Dit voorbeeld beschrijft de mogelijkheden die je hebt als je beschikt over kennis en vaardigheden in communicatie en deze adequaat kunt toepassen. Het is van belang dat je tijdens deze moeizame gesprekken de bagage hebt om te kunnen kiezen uit diverse mogelijkheden in gedrag en aanpak. Als je gefrustreerd raakt tijdens een gesprek, ben

je niet meer in staat om vraagtechnieken toe te passen. Eerst moet je ontdekken wat de frustratie veroorzaakt. Het één kan niet zonder het ander. Er is dus werk aan de winkel.

Wat betekent dit nu concreet voor jou? Je leert emoties te herkennen en erkennen, deze vervolgens zelf te managen en bewust verbale en non-verbale communicatie in te zetten om zo je eigen gedrag te sturen en het gedrag van je gesprekspartner te beïnvloeden. Door je gedrag effectief te sturen, verbeteren je zakelijke en persoonlijke relaties.

1.3 Kortom

Er is al veel geschreven over communicatie en relaties, want communiceren is moeilijk. Communicatie is altijd subjectief. We communiceren vanuit onze eigen normen, waarden en gewoonten die gedurende ons hele leven gevormd worden. We hebben dan ook niet de illusie volledig te zijn in dit boek. Daarvoor zijn er te veel invalshoeken om communicatie te benaderen en is de mens te complex.

Maar na het lezen van dit boek weet je wel hoe je moet communiceren *als het er echt toe doet*. Het biedt je de instrumenten om je zakelijke en persoonlijke relaties te verbeteren. De theoretische kennis en praktische adviezen geven je handvatten om je communicatie bewust in te zetten. Zo ben je in staat je eigen gedrag en het gedrag van je gesprekspartner effectief te beïnvloeden. Het resultaat is dat je zelfverzekerd gesprekken ingaat, een positieve en gelijkwaardige gesprekspartner bent en goede relaties weet op te bouwen en onderhouden.

N.B. Om het leesgemak te vergroten hebben we ervoor gekozen om alleen ‘hij’ en ‘hem’ te gebruiken in plaats van hij/zij en hem/haar.



2 HET TEAM VAN ADA

Om situaties in dit boek zo herkenbaar mogelijk neer te zetten, gebruiken we acht vaste hoofdpersonen. Deze hoofdpersonen hebben een duidelijke persoonlijkheid en vertonen gedrag dat je vast en zeker in je directe omgeving gezien hebt, bijvoorbeeld bij je collega's. In de volgende hoofdstukken maak je kennis met Bowien, Wiebe, Wouter, Owen, Olivia, Ivo, Iban en Birgit. Zij werken bij de organisatie ADA. Dat staat voor Anders Dan Anders. We hebben er bewust voor gekozen om het bedrijf en de functies van de hoofdpersonen niet verder te beschrijven. Zo krijg je zelf de gelegenheid om bepaalde overeenkomsten in je eigen organisatie te herkennen. Ook de personen kun je vergelijken met de mensen in jouw omgeving. En misschien herken je daarin ook een aantal aspecten van je eigen gedrag en wat dat oproept bij andere mensen.

17

Het team werkt op regelmatige basis samen en ieder personage heeft een eigen rol en taak binnen het team. We hebben hun gedrag wat karikaturaal gemaakt zodat je bepaalde eigenschappen gemakkelijk kunt herkennen, zowel bij jezelf als bij de mensen in je omgeving. Daarnaast kunnen we met deze personages praktijkvoorbeelden introduceren die tot de verbeelding spreken.

2.1 De hoofdpersonen

BOWIEN

Bowien is een heel aimabele vrouw. Zij neemt graag het initiatief, zowel in de gesprekken die zij voert als bij de uitvoering van haar werkzaamheden. Ze heeft veel kennis van zaken en deelt die graag met anderen.

Daarbij vindt ze het wel eens vanzelfsprekend dat anderen naar haar luisteren en haar volgen in haar oordeel. Het liefst is ze vaak en veel aan het woord. Ze geeft adviezen gevraagd en soms ook ongevraagd. Als ze in een goede bui is, wil ze graag de lachers op haar hand krijgen en maakt ze grappen en grollen. Maar daar kan ze ook in overdrijven. Dan slaat ze door, zijn haar grappen soms misplaatst en dan wordt er in de groep een beetje besmuikt om gelachen. Ze spreekt mensen meestal rechtstreeks aan, houdt goed oogcontact, zit en staat rechtop. Je kunt haar niet over het hoofd zien als zij ergens een ruimte binnenkomt. Ze heeft een heel energieke uitstraling.

WIEBE

Wiebe is altijd bereid een ander te helpen. Hij is vriendelijk en vooral oprecht betrokken bij de mensen in het bedrijf. Hij is redelijk, amicaal en vooral heel sympathiek. In zijn doen en laten lijkt hij goed in balans te zijn. Hij is een proactieve man, overziet wanneer zijn hulp nodig en gewenst is en zal snel actie nemen om een ander te helpen. Hij is ook heel goed in staat anderen te motiveren en te complimenteren. Het kost hem geen enkele moeite om prettige (werk)relaties met anderen op te bouwen. Maar door zijn neiging om altijd voor anderen klaar te staan en zijn hang naar populariteit, schiet hij soms door en doet beloftes die hij niet altijd waar kan maken. Ook is hij non-verbaal aanwezig: hij maakt veel handgebaren en lacht bijna altijd.

WOUTER

Wouter staat altijd voor iedereen klaar. Hij is vriendelijk en meegaand. Hij vindt het belangrijk dat iedereen het naar zijn zin heeft en probeert hiervoor te zorgen. Hij is altijd bereid tot een praatje en stelt dan graag de vragen die iedereen op z'n gemak stellen. Hij is vaak bezig een goede sfeer om zich heen te creëren. Hij fungeert als de verbindende factor, hij is de lijm binnen het team. Soms vinden anderen hem wat te toegeeflijk en naïef in zijn opinies. Hij kan, doordat hij zich zo meegaand opstelt, ondersneeuwen in gezelschappen met anderen en niet gehoord worden in zijn opinies. Dat levert hem weleens frustraties op die hij meestal niet uit. Non-verbaal is hij vooral rustig in zijn stemvolume, hij glimlacht

veel maar heeft een oogopslag die vaak afdwaalt tijdens een gesprek. Zijn gebaren zijn klein en als hij onzeker wordt, zie je hem regelmatig friemelen met zijn handen of over zijn armen wrijven, alsof hij steun zoekt bij zichzelf.

OWEN

Owen is een heel aardige vent die iedereen graag mag. Hij is degene die je moet vragen als je hulp nodig hebt, je kunt altijd op hem rekenen. Hij zal altijd doen wat er van hem verlangd wordt. Hij is bescheiden en onopvallend en zal niet snel ongevraagd het woord nemen. De enige keren dat hij zelf het woord tot je zal richten, is als hij een volgende taak zoekt. Hij is geen kartrekker maar meer een volger. Maar dat is het 'm nou juist. Vaak is hij te aardig en komt hij onvoldoende voor zichzelf op. Hij doet altijd wat anderen van hem verlangen en zet z'n eigen belangen dan opzij. Ook heeft hij voortdurend het idee dat hij het niet alleen kan en dat hij afhankelijk is van anderen. Graag loopt hij achter de ideeën van anderen aan. Hij heeft moeite met het uiten van zijn eigen mening in vergaderingen en het lijkt alsof hij iedereen te vriend wil houden. Non-verbaal maakt hij weinig oogcontact en hij spreekt zacht. Hij loopt geruisloos en zit zo onopvallend mogelijk. Het lijkt soms wel alsof hij zich onzichtbaar wil maken.

OLIVIA

Olivia wordt gewaardeerd om haar bescheiden en rustige persoonlijkheid. Zij is de stille kracht op de achtergrond en zal pas het woord nemen en haar mening geven als haar iets gevraagd wordt. Ze is een vrouw van weinig woorden. Ze is redelijk op zichzelf en bemoeit zich weinig met anderen, soms is ze zelfs teruggetrokken. Daardoor kan ze echter een beetje kleurloos en saai overkomen. Ze doet haar werk, maar af en toe lijkt het alsof het haar niet echt boeit, alsof ze er niet echt warm voor loopt. Vaak zit ze onderuit gezakt en kijkt ze haar collega's nauwelijks aan. Haar gezichtsuitdrukking wisselt tussen afwezig en ongeïnteresseerd en af en toe ziet ze er zelfs wat humeurig uit. Ze komt op anderen weinig toegankelijk over en wordt als gevolg daarvan een beetje genegeerd in gezelschappen.

Ivo

Ivo is iemand die vaak goede en goed doordachte ideeën heeft. Hij heeft een duidelijke mening, neemt weinig meteen aan en toetst wat een ander zegt. Hij is degene die ervoor zorgt dat bij het bedenken van bijvoorbeeld nieuwe werkwijzen de risico's en kinderziektes er zoveel mogelijk uitgehaald worden. Maar hij is ook wat je noemt een opgewonden standje en tamelijk kritisch op de ideeën van anderen. Als hij met collega's discussieert, is zijn standaard openingszin 'Ja, maar je hebt niet ...' Dat wekt nogal eens ergernis op bij zijn collega's. 'Hij bedoelt het ongetwijfeld niet zo, maar waarom moet hij nou altijd in de verdediging schieten' is een veelgehoorde opmerking. Ivo heeft echter het idee dat hij juist kritisch meedenkt en daarom vooral gewaardeerd zou moeten worden. Hij vindt zichzelf de kritische denker in de organisatie: de luis in de pels. Hij zegt dan ook vaak: 'Je moet met goede argumenten komen, wil je mij overtuigen.' Hij heeft een aanwezig stemgeluid met een weinig vriendelijke intonatie en een felle blik. Hij maakt drukke gebaren en kan ongeduldig met zijn vinger op de tafel trommelen.

IBAN

Iban heeft wat men vaak bestempelt als de 'niet-lullen-maar-poetsen-mentaliteit'. Hij is een harde werker die gaat voor zijn belang en het belang van de zaak. Je kunt van hem op aan als er een klus geklaard moet worden. Met tomeloze energie gaat hij aan de slag. Het vervelende is soms wel dat hij zonder meer aanneemt dat anderen er dezelfde werkmentaliteit op na houden. Geregeld uit hij op een niet mis te verstane wijze kritiek onder het motto 'ze moeten me maar nemen zoals ik ben'. Hij is zeer duidelijk in hoe hij zijn zaakjes geregeld wil hebben en hoe anderen dat dus ook moeten doen. Tegenspraak duldt hij niet. Hij vindt dan ook dat zijn wil wet is. Als geen ander in de organisatie kan hij delegeren en opdrachten uitdelen en hij heeft dan een krachtige manier van doen. Met veel kabaal, verbaal en non-verbaal, deelt hij de lakens uit. Zijn ogen lijken soms vuur te schieten en met één blik kan hij je het zwijgen opleggen. Zijn gebaren zijn fel en hij wijst voortdurend een beschuldigende vinger naar de aangesprokene.