

Communiceren met ziel en zakelijkheid

Effectiviteit = Kwaliteit x Acceptatie

Silvia Blankestijn

uitgeverij **boom/nelissen**

Inhoud

Voorwoord	II
Leeswijzer	13
Deel A: Groei en ontwikkeling	19
1 Effectief communiceren als persoonlijke ontwikkelingsweg	21
1.1 Van truc naar persoonlijke effectiviteit	22
1.2 De (on)mogelijkheden van conflictsituaties	25
1.3 Oerreflexen	26
1.4 Baksteen of pakje boter?	27
1.5 Communiceren met ziel en zakelijkheid	28
1.6 $E = K \times A$	30
1.7 De zes ontwikkelingsniveaus	31
1.8 Persoonlijke ontwikkeling in lastige praktijksituaties	34
2 Het realiseren van gedragsverandering	37
2.1 Van comfortzone naar bibbergebied	38
2.2 In vier stappen naar gedragsverandering	40
2.3 Leren leren	42
2.4 Zicht op persoonlijke ontwikkeling	46
2.5 Creatieve spanning	48

Deel B: Zicht op communicatie	53
3 Onbewuste aspecten van communicatie	55
3.1 De zender: bewuste en onbewuste boodschappen	55
3.2 Waarnemen van je omgeving	57
3.3 Referentiekaders	58
3.4 Waarnemen	60
3.5 Waarnemen versus interpreteren	62
3.6 Gevaar zijn	64
3.7 Het Johari-venster	67
3.8 Feedback geven en ontvangen	70
3.9 Metacommunicatie	74
4 Communicatie met jezelf	77
4.1 De RET: Rationele Effectiviteits Training	78
4.2 Het RET-abc	80
4.3 Irrationele gedachten	82
4.4 Het uitdagen van irrationele gedachten	83
4.5 De RET in actie	84
4.6 Kennismaken met subpersonen	86
4.7 Innerlijke dialoog	88
4.8 Veelvoorkomende innerlijke dialogen	90
Deel C: Emotionele intelligentie	93
5 Aandacht voor gevoelens en emoties	95
5.1 Gevoelens versus emoties	97
5.2 De vier B's	98
5.3 Quasigevoelens	100
5.4 Gevoelens en overtuigingen	101
5.5 Emoties waarnemen	103
5.6 Waarnemen van de emoties van de ander	105
5.7 Gevoelsreflectie	106
5.8 In vijf stappen communiceren over je gevoelens	107
5.9 In de praktijk: communiceren over gevoelens	109

6	De emotionele bankrekening	113
6.1	Gevoelens en emoties als signaal	114
6.2	De behoeftepiramide van Maslow	115
6.3	Behoeften en communicatiestijlen	117
6.4	Het gekwetste kind: onvervulde, oude behoeften	118
6.5	Behoeften en de emotionele bankrekening	121
6.6	De invloed van de emotionele bankrekening	122
6.7	Beïnvloeden van de emotionele bankrekening	127
Deel D:	Win-wincommunicatie	131
7	Het concept van open onderhandelen	133
7.1	Niet-productieve denkbeelden over onderhandelen	136
7.2	Vuistregel 1: Scheid de inhoud en de relatie en werk aan beide (op de daarvoor geschikte manier)	137
7.3	Vuistregel 2: Richt je op belangen, niet op standpunten	139
7.4	Vuistregel 3: Wees creatief in het bedenken van alternatieve oplossingen alvorens te beslissen	141
7.5	Vuistregel 4: Dring aan op objectieve criteria	142
7.6	Vuistregel 5: Formuleer je BAZO (beste alternatief zonder overeenkomst)	144
8	Macht en het realiseren van belangen	147
8.1	Speuren naar belangen	147
8.2	Praten over belangen	149
8.3	BAZO en macht	150
8.4	Vijf manieren om je macht te vergroten	153
8.5	De judotechniek	154
8.6	Emoties tijdens het onderhandelingsproces	157
Deel E:	Persoonlijk leiderschap	161
9	De kunst van proactief handelen	163
9.1	Stimulus en respons	164
9.2	Kernwaarden	165
9.3	Rode knoppen	167
9.4	Overlevingspatronen	169
9.5	Proactieve taal	171

9.6	Klagen, zeuren en mopperen	173
9.7	De cirkel van invloed	177
10	De weg van je hart	181
10.1	Diepgaande persoonlijke ontwikkeling	181
10.2	Barricades om je hart	183
10.3	Van jezelf houden	186
10.4	Mindfulness	188
10.5	Positieve zaadjes voeden	191
10.6	Spijt en vergeving	193
10.7	De weg van je hart volgen in de praktijk	194
	Overzicht opdrachten	197
	Over de auteur	201
	Literatuur	203

Leeswijzer

Dit boek is bedoeld voor mensen die op zoek zijn naar diepgaande (zelf)inzichten en praktische handvatten om:

- de effectiviteit van hun zakelijke communicatie te vergroten;
- persoonlijke aandacht en interesse in mensen te verbinden met het behalen van onderscheidende resultaten;
- effectief te communiceren over hun bezieling en inspiratie binnen hun werkcontext.

Daarmee is *Communiceren met ziel en zakelijkheid* bij uitstek geschikt voor professionals, managers, adviseurs en medewerkers in brede zin, die gemotiveerd zijn om te reflecteren op hun persoonlijke effectiviteit en bereid zijn om ontwikkelingsstappen te zetten in de dagelijkse praktijk. Voor mensen die anderen begeleiden bij hun persoonlijke ontwikkeling, zoals coaches, trainers en leidinggevendenden, geeft dit boek bruikbare theoretische kaders en direct toepasbare opdrachten en oefeningen.

Communiceren met ziel en zakelijkheid:

- geeft je kennis en inzicht in wezenlijke aspecten van persoonlijke effectiviteit;
- nodigt je uit tot zelfreflectie:
 - Hoe effectief is je handelen in relatie tot je omgeving?
 - Waar liggen je sterke punten in je persoonlijke effectiviteit?
 - Welke belemmerende patronen en gewoontes heb je in je leven ontwikkeld?
 - Vanuit welke waarden en drijfveren wil je handelen in je werk en waar lukt dit wel/niet?;
- biedt je praktische handvatten om effectiever te communiceren en te functioneren;
- nodigt je uit om in de praktijk te oefenen met nieuwe vaardigheden en nieuw gedrag.

Dit boek wil je ondersteunen bij je eigen ontwikkelingsproces op weg naar communiceren met ziel en zakelijkheid, en daarmee ben je meteen zelf ‘in the lead’. Het bij elkaar

brengen van de polariteiten ziel en zakelijkheid in je dagelijkse communicatie is een flinke uitdaging. Dit boek en de bijbehorende opdrachten ondersteunen je bij jouw persoonlijke ontwikkeling. Zo'n groeiproces ziet er voor iedereen anders uit, en iedere lezer zal zijn eigen sterke en zwakke punten hebben. Daarom geef ik je in deze leeswijzer inzicht in de opbouw van het boek, zodat je zelf kunt bepalen welke hoofdstukken op dit moment het best aansluiten bij jouw ontwikkelingsproces.

Vijf delen, tien hoofdstukken

Communiceren met ziel en zakelijkheid bestaat uit vijf delen en ieder deel bestaat uit twee hoofdstukken. De vijf delen zijn:

- *Deel A: Groei en ontwikkeling.* Inzicht in de belangrijkste kaders van dit boek en het focussen van je persoonlijk ontwikkelingsproces.
- *Deel B: Zicht op communicatie.* Verdiepende inzichten op wezenlijke aspecten die het communiceren met ziel en zakelijkheid beïnvloeden.
- *Deel C: Emotionele intelligentie.* De toegevoegde waarde van emotionele intelligentie op het werk wordt empathisch en resultaatgericht onder de loep genomen.
- *Deel D: Win-wincommunicatie.* Hoe ga je in zakelijke gesprekken op zoek naar het maximale inhoudelijke resultaat met behoud van een goede onderlinge relatie?
- *Deel E: Persoonlijk leiderschap.* De spirituele dimensie van communiceren met ziel en zakelijkheid krijgt een praktische en confronterende vertaling.

Aan het eind van deze leeswijzer vind je een overzicht van de thema's die in de verschillende delen en hoofdstukken behandeld worden.

Opdrachten

Bij elk hoofdstuk hoort een aantal opdrachten. Deze helpen je om de inzichten uit het hoofdstuk te betrekken op je eigen functioneren, nieuwe vaardigheden te oefenen en de nieuwe (zelf)inzichten om te zetten in daadwerkelijke actie in je werkpraktijk. In hoofdstuk 2 lees je meer over je eigen leer- en ontwikkelingsproces, en hoe je optimaal kunt groeien ten aanzien van je persoonlijke leerdoelen.

De opdrachten kun je gratis downloaden van de website van Blankestijn & Partners, www.BlankestijnenPartners.nl. Wanneer je *Communiceren met ziel en zakelijkheid* als e-book leest, kun je tijdens het lezen direct doorlinken naar de verschillende opdrachten.

Vijf communicatiestijlen en $E = K \times A$

In dit boek vind je inhoudelijk twee rode draden: de zes ontwikkelingsniveaus (zie hieronder) en de vijf communicatiestijlen. De vijf communicatiestijlen zijn gebaseerd op je investeringen op de inhoudelijke resultaten (K = de inhoudelijke Kwaliteit) versus je investeringen op de interpersoonlijke verhoudingen (A = de onderlinge Acceptatie). Voor een Effectieve communicatie (E) is het van belang om vaardigheden in huis te hebben voor beide communicatieaspecten (de inhoud en de relatie).

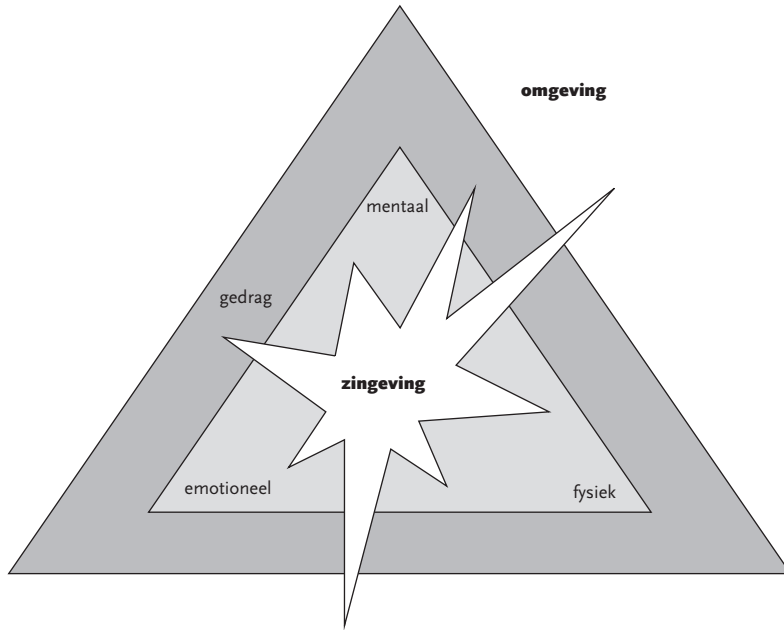
In hoofdstuk 1 vind je een zelftest om te onderzoeken welke communicatiestijlen je sterk hebt ontwikkeld en welke (nog) niet. Op basis hiervan kun je je persoonlijke leerdoelen formuleren. De verschillende hoofdstukken dragen bij aan de ontwikkeling van de verschillende communicatiestijlen. Wanneer je bijvoorbeeld weinig gericht bent op de interpersoonlijke verhoudingen, dan zul je in deel C over emotionele intelligentie veel eyeopeners en praktische handvatten vinden. Verlies je echter de inhoudelijke resultaten nogal eens uit het oog, dan vind je in deel D over win-wincommunicatie een onderhandelingstechniek die je ongetwijfeld zal aanspreken.

Stermodel: de zes ontwikkelingsniveaus

Wanneer je communiceert met ziel en zakelijkheid geef je je bezieling vorm in praktische resultaten. Dit vraagt dat je enerzijds in contact staat met wat je bezielt en dat je hier anderzijds effectief over kunt communiceren met anderen. Wat hiertussen zit, zijn belemmeringen en hulpbronnen in jezelf die beïnvloeden in hoeverre dat wat je diep van binnen beweegt, ook daadwerkelijk resulteert in succesvolle acties in de praktijk. Daarmee is communiceren met ziel en zakelijkheid een *persoonlijke* ontwikkelingsweg. Deze ontwikkelingsweg bekijk ik vanuit zes ontwikkelingsniveaus:

1. zingeving: je bezieling, wat je diep van binnen drijft;
2. gedrag: wat je zichtbaar voor anderen doet;
3. omgeving: de anderen, de mensen met wie je communiceert;
4. mentaal: je gedachten en overtuigingen;
5. emotioneel: je gevoelens en emoties;
6. fysiek: je lichamelijke gewaarwordingen.

Ik heb de samenhang tussen de zes ontwikkelingsniveaus weergegeven in het stermodel:



Figuur i.1 Het stermodel van de zes ontwikkelingsniveaus

In hoofdstuk 1 wordt het stermodel van de zes ontwikkelingsniveaus verder toegelicht. In de andere hoofdstukken zal ik steeds één of meerdere van deze zes ontwikkelingsniveaus behandelen, en dit aangeven binnen het stermodel.

Opbouw van het boek

Wat leveren de verschillende hoofdstukken je op voor je eigen ontwikkelingsproces?

Deel A: Groei en ontwikkeling

Het is handig om met dit gedeelte te starten. Dan heb je inzicht in de kaders en achtergronden van dit boek, en bepaal je je persoonlijke leerdoelen bij het lezen en doen van de opdrachten.

In het eerste gedeelte van dit boek leggen we samen de basis voor jouw persoonlijke ontwikkelingstraject. Ik neem je mee in mijn visie op communiceren met ziel en zakelijkheid als weg voor persoonlijke groei en je reflecteert op je sterke en zwakke punten in je communicatie (hoofdstuk 1). Je wordt je bewust van belangrijke aandachtspunten bij het realiseren van gedragsverandering en hoe je je eigen groeiproces kunt versnellen (hoofdstuk 2).

Deel B: Zicht op communicatie

Wanneer je een verdiepend inzicht wilt krijgen in een aantal wezenlijke aspecten die de effectiviteit van communicatie onbewust sterk beïnvloeden, dan doe je in dit deel veel inspiratie op.

In hoofdstuk 3 zet ik een aantal zaken uiteen die – vaak onzichtbaar – veel invloed hebben op de kwaliteit van de communicatie. Gedrag is namelijk vaak gebaseerd op allerlei interpretaties van wat we menen te hebben waargenomen bij de ander. Maar wat hebben we echt objectief waargenomen en wat hebben we vanuit ons eigen referentiekader ingekleurd? Interpretaties zijn een bron van misverstanden en irritaties.

Hoofdstuk 4 gaat over de communicatie met jezelf. Hier kunnen we enorm druk mee zijn: de dialoog met onszelf. Onze mentale overtuigingen kunnen ons flink belemmeren of juist ondersteunen in effectieve communicatie. In dit hoofdstuk neem ik je mee naar het mentale ontwikkelingsniveau, onderzoek je je innerlijke communicatie en geef ik je met behulp van de RET (Rationele Effectiviteits Training) handvatten om te kunnen sturen in de communicatie met jezelf.

Deel C: Emotionele intelligentie

Wanneer je gefocust bent op inhoudelijke resultaten, dan geeft dit gedeelte je een geheel nieuwe kijk op je mogelijkheden om de zakelijke resultaten te verbeteren. Sla dit gedeelte dus vooral niet over als je jezelf tot de ‘harde gesprekspartners’ rekent.

Gevoelens en emoties hebben vaak onbewust een zeer grote invloed op ons handelen. In hoofdstuk 5 leer je contact maken met je gevoelens en deze helder verwoorden naar anderen. Emoties kun je gebruiken als een signaal van onvervulde behoeften, waardoor er een heel andere kijk op de situatie kan ontstaan.

In hoofdstuk 6 leer je je eigen behoeften en die van anderen onderzoeken en word je je bewust van de impact van een ‘emotionele bankrekening’.

Deel D: Win-wincommunicatie

Ben je een talent in het realiseren van een goede sfeer en onderlinge relatie? Dan leer je in dit deel hoe je daar een zakelijke focus aan kunt toevoegen. Want juist jij kunt het verschil maken in het realiseren van onderscheidende resultaten.

Het gaat in dit gedeelte van het boek over de communicatiestijl open onderhandelen. De ‘Harvard-methode’, ontwikkeld door Roger Fisher en William Ury, vormt hierbij een belangrijke kapstok. Deze methode geeft bruikbare handvatten voor een win-wincommunicatie: communicatie waarbij je goed voor jezelf zorgt én voor de ander en waarbij je gericht bent op de inhoud én op de relatie.

In hoofdstuk 7 wijd ik je in in de vijf vuistregels van de Harvard-methode, het open onderhandelen. Bij dit hoofdstuk horen extra veel opdrachten, zodat je de verschillende

vaardigheden van het open onderhandelen daadwerkelijk onder de knie kunt krijgen.

In hoofdstuk 8 gaan we dieper in op een aantal dilemma's en belangrijke aandachtspunten bij het open onderhandelen: belangen, macht en emoties. Hierdoor verdiep je je kennis en inzicht in een aantal wezenlijke aspecten van win-wincommunicatie.

Deel E: Persoonlijk leiderschap

In het laatste deel doe je diepgaand zelfonderzoek naar wezenlijke ontwikkelpunten om vanuit je innerlijke drijfveren te communiceren in een zakelijke context.

Persoonlijk leiderschap vraagt om handelen vanuit je persoonlijke waarden in plaats van je te laten leiden door je emoties. Dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Je wordt geconfronteerd met je diepste patronen: wanneer handel je vanuit liefde en mededogen en wanneer word je geraakt en schiet je in je emotie? En hoe kom je dan weer terug bij je compassie? Met deze aandachtspunten staat hoofdstuk 9 geheel in het teken van proactief handelen, een term geïntroduceerd door Stephen Covey.

Het boek sluit af met een hoofdstuk over de weg van je hart volgen. Dit is de meest confronterende weg die je kunt gaan. Wanneer handel je vanuit de liefde en mededogen van je hart en waardoor schiet je eruit? Durf je je kwetsbaar op te stellen en je hart te laten kietelen voor de wereld?

Overal waar 'hij' wordt gebruikt kan ook 'zij' worden gelezen.