

Robert Bolton

PEOPLE SKILLS

**HET GEHEIM
VAN HELDER EN
OVERTUIGEND COMMUNICEREN**

Vertaald uit het Amerikaans door Willem en Catalien van Paassen

MAVEN
PUBLISHING

INHOUD

Voorwoord door Huib Hudig 9

Voorwoord door de auteur 13

DEEL ÉÉN - Inleiding

HOOFDSTUK ÉÉN

Vaardigheden om de afstand tot een ander te overbruggen 21

HOOFDSTUK TWEE

Communicatiebarrières 35

DEEL TWEE - Luistervaardigheden

HOOFDSTUK DRIE

Luisteren is meer dan horen alleen 53

HOOFDSTUK VIER	
Vier vaardigheden voor spiegelend luisteren	77
HOOFDSTUK VIJF	
Waarom spiegelen werkt	95
HOOFDSTUK ZES	
Het lezen van lichaamstaal	115
HOOFDSTUK ZEVEN	
Verbeter je spiegelvaardigheden	131

DEEL DRIE – Vaardigheden voor assertiviteit

HOOFDSTUK ACHT	
Drie benaderingen van relaties	163
HOOFDSTUK NEGEN	
Het ontwikkelen van drieledige assertieve boodschappen	189
HOOFDSTUK TIEN	
Omgaan met het terugduwfenomeen	213
HOOFDSTUK ELF	
Vergroot je assertieve mogelijkheden	237

DEEL VIER – Vaardigheden voor conflictbeheersing

HOOFDSTUK TWAALF	
Vorkomen en beheersen van conflicten	271
HOOFDSTUK DERTIEN	
Omgaan met de emotionele aspecten van een conflict	287
HOOFDSTUK VEERTIEN	
Samen een probleem oplossen: op zoek naar een elegante oplossing	309

HOOFDSTUK VIJFTIEN

Drie essentiële eigenschappen voor effectieve communicatie **341**

NAWOORD

Vijf stappen naar betere communicatie **363**

Noten **371**

VOORWOORD

DOOR DE AUTEUR

‘De goede lezer maakt het boek,’ zei Ralph Waldo Emerson ooit. Die waarheid geldt zeker voor dit type boek. Een lezer die er alleen wat in wil grasduinen, zal er weinig baat bij hebben. Het is geschreven voor mensen die hun relaties zo graag willen verbeteren dat ze bereid zijn om te *experimenteren* met de communicatietechnieken die erin worden aangereikt. Het boek alleen maar lezen, heeft weinig zin. Wanneer je deze vaardigheden echter consequent toepast, zul je opmerkelijke veranderingen in je relaties ervaren.

Effectieve communicatie is niet iets wat mij zomaar is komen aanwaaien. Als ik van jongs af goed was geweest in communicatie met anderen, zou ik er nooit zo’n grondige studie van hebben gemaakt. Juist omdat communicatie een probleem voor me was, bestudeerde ik het; ik bracht in de praktijk wat ik had geleerd en schreef erover.

En juist omdat communicatieve vaardigheden voor mij geen vanzelfsprekendheid waren, voel ik me de aangewezen persoon om die aan anderen te leren. Ik heb geworsteld met dezelfde problemen die de gemiddelde leerling in de weg staan om op een constructievere manier met anderen om te gaan. Vanwege die aanvankelijke tekortkomingen kan ik je misschien helpen de obstakels te overwinnen die nu nog tussen jou en het aanleren en toepassen van deze vaardigheden staan.

Ik schreef dit boek terwijl ik tegelijkertijd werd opgeslokt door het leidinggeven aan een adviesbureau. Het is ongetwijfeld nuttig om een rustig, ruim schrijfschema aan te houden. Toch kan de dagelijkse druk van een actief bedrijf en het leraarschap eerder een voordeel dan een nadeel zijn. Gedurende de zes jaar waarin ik dit boek schreef, kon ik alle technieken zelf toepassen en testen in de drukte van het dagelijks leven.

Ik reik deze vaardigheden aan in het volste vertrouwen dat de lezer die ze toepast, er veel baat bij zal hebben. Eerdere drukken van dit boek zijn gelezen door duizenden deelnemers aan onze Communication Skills-workshops. Honderden lezers schreven me dat deze benadering van relaties goed voor hen werkte en hun leven aanzienlijk heeft verrijkt. Ik hoor vaak dat het boek niet alleen hun ideeën over menselijke interactie heeft veranderd, maar hen ook heeft geholpen hun gedrag te veranderen en hun relaties te verbeteren. Deze uitgebreide versie zou nog behulpzamer moeten zijn.

Dit boek begon als een reis naar mijzelf en een onderzoek naar hoe ik mijn relaties met anderen kon verbeteren. Het werd gevoed door het denken, het onderzoek en de lessen van Thomas Gordon, Carl Rogers, Allen Ivey, Gerard Egan en Robert Carkhuff. In de noten noem ik bovendien veel andere auteurs die hebben bijgedragen aan mijn begrip van intermenselijke communicatie. Wanneer ik hen lees, vind ik de manier waarop zo'n auteur een waarheid verwoordt soms even belangrijk als de waarheid zelf. De formulering is als een expressief schilderij dat ik graag aan de muur wil hangen. Ik wil zo'n uitspraak met andere mensen delen, niet alleen vanwege de waarheid ervan, maar ook omdat de formulering een speciale betekenis voor me heeft. Verspreid over deze pagina's zul je dus veel citaten vinden die stroken met mijn ervaring, smaak en normen.

De ideeën in dit boek heb ik uitgebreid besproken met mijn collega's bij Ridge Consultants, met name Dot Bolton en Ed Lisbe. Hun gedachten en formuleringen hebben veel bijgedragen aan het boek.

Mijn speciale dank gaat uit naar de studenten in onze communicatieworkshops, die mijn inzichten hebben verdiept. Ze zijn van zeer uiteenlopende pluimage: managers, verkopers, klantenservicemedewerkers, bouwvakkers, beheerders, psychologen, advocaten, geestelijken en vele anderen. Terwijl zij hun best deden hun communicatieve vaardigheden te ontwikkelen, ontdekte ik gemakkelijkere methoden om hun die te leren. En terwijl de deelnemers met die vaardigheden aan de slag gingen, ontdekte ik tekortkomingen in de theorie en de

methoden en kon ik daarin verbeteringen aanbrengen. Veel voorbeelden in dit boek berusten op hun ervaringen. Omwille van de anonimiteit heb ik namen en sommige details veranderd.

Aan de ontwikkeling van dit programma hebben veel instituten bijgedragen. Samen met het College of Saint Rose uit Albany, New York, stelden we duizenden leraren in staat onze cursussen te volgen, die ze vervolgens in hun dagelijks werk konden toepassen. Grote en kleine bedrijven, overheidsinstanties, religieuze orden, ziekenhuizen, universiteiten, therapeutische centra en andere organisaties boden ons de kans om de communicatieve vaardigheden te onderwijzen aan mensen met de meest uiteenlopende achtergronden. Met de feedback die we kregen, konden we de presentatie in dit boek nog verder bij-schaven. De feedback bevestigde ook hoe belangrijk deze vaardighe-den zijn voor een reusachtig scala aan werksituaties én voor familie-en andere persoonlijke relaties.

Laura Weeks heeft enorm geholpen met de research voor delen van dit boek en met het aanscherpen van de formuleringen in sommige paragrafen. Pat Freeborn heeft ook in sommige hoofdstukken de taal bijgevijsd. Dot Bolton heeft het hele boek gelezen en talloze verbeteringen, zowel grote als kleine, aangebracht. Ed Lisbe heeft hetzelfde gedaan met een aantal kernhoofdstukken.

Nu ik nog maar een deel van de mensen aan wie ik dank ben verschuldigd heb genoemd, lijkt het misschien vreemd dat ik het nog steeds als ‘mijn’ boek beschouw. De vergelijking die de auteur van een van de oudste Engelse handboeken over botanie maakt, geeft mijn gevoelens treffend weer:

Nu ik toegeef dat ik voor dit boek bij veel andere schrijvers te rade ben gegaan, zullen sommigen [van mijn lezers] zeggen dat ik veel van andermans arbeid aanbied, en niets van mijzelf [...] Hun antwoord ik: als de honing die door de bijen wordt verzameld uit talloze bloemen van kruiden, struiken en bomen, die op andermans weiden, velden en tuinen groeien, terecht de honing van bijen wordt genoemd, [...] dan mag ik datgene wat ik heb geleerd en verzameld bij vele andere auteurs [...] mijn boek noemen.¹

Ondanks de positieve invloed van anderen op mijn communicatiemethoden en mijn gedachten daarover, ben ik natuurlijk verantwoordelijk voor de inhoud van dit boek.

Zolang we nog geen bevredigend uniseks-voornaamwoord hebben ontwikkeld, blijft de kwestie of we naar een onbestemd persoon moeten verwijzen met 'hij' of 'zij' onopgelost. Alle algemene verwijzingen naar mensen zijn daarom in de even hoofdstukken vrouwelijk en in de oneven hoofdstukken mannelijk.

Sommige mensen die dit boek al kennen, zeggen dat je hoofdstuk vijftien, 'Drie vuistregels voor effectieve communicatie', als eerste moet lezen. Anderen zeggen dat je het halverwege moet lezen. Weer anderen vinden dat je het als laatste moet lezen. Als je op een gegeven moment vindt dat het boek zich te veel op communicatiemethoden toespitst en te weinig ingaat op de geest die interactie leven inblaast, maak dan voor je verder leest een omweg via hoofdstuk vijftien.

Ik hoop dat jij, mijn lezer, evenveel baat zult hebben bij de vaardigheden die ik je in dit boek aanreik, als ik heb gehad.