

INLEIDING

C'est le ton qui fait la musique! Iedereen heeft zo z'n eigen 'toon'. Hoe sluit je daar als coach op aan en wat gebeurt er als je dit niet doet? Hoe zorg je dat de ander hoort wat je te zeggen hebt?

Het Process Communication Model is een handig hulpmiddel om te leren observeren HOE iemand iets zegt en waar hij behoefte aan heeft om vervolgens af te stemmen op zijn golflengte. Je zult merken dat de inhoud van je boodschap veel beter overkomt, de ander beter in z'n kracht komt, zelfeffectiviteit toeneemt, energie gaat stromen en dat misverstanden, irritaties en conflicten afnemen.

Wanneer je de ander níet behandelt zoals je zelf behandeld wilt worden, maar zoals hij of zij behandeld wil worden, zul je het verschil meteen merken. Met PCM krijg je een extra set 'Proces'-oren en ogen die je zoveel meer informatie zullen geven dan je nu uit gesprekken en relaties haalt.

Bereid je voor op een reis boordevol waardevolle informatie, logische verbanden (oh zit dat zo?!), praktische voorbeelden en tips om direct toe te passen, passages die erom vragen eens achterover te leunen en erop te reflecteren, mooie verhalen die je raken en leuke oefeningen om uit te proberen.

Dit boek biedt voor ieder wat wils:

De theoreticus krijgt ruim de gelegenheid om zijn kennis met behulp van dit model tegen het licht te houden, om antwoorden op vragen te vinden en om verder denkwerk te stimuleren.

Hecht je waarde en wil je tijd besteden aan het leren van iets nieuws, dan zal je door dit boek niet teleurgesteld worden. Wij zijn er zeker van dat je een rijke bron van kennis zult ontdekken, die in werkomgevingen waardevol zal blijken te zijn.

Vind je het leuk om met theorie te spelen, ermee te stoeien en het toe te passen in je vriendenkring of zelfs in je werkomgeving, dan biedt dit boek je fantastische ideeën.

Zijn voor jou **hechte en fijne relaties** belangrijk en wil je weten hoe je de kwaliteit van deze relaties met anderen (nog) verder kunt verbeteren, dan zul je blij zijn met dit boek. Het geeft je mooie en fijne hulpmiddelen om inzicht te krijgen in jezelf en in beweegredenen van anderen. Heb je behoefte aan **snel positief resultaat** behalen, pak dan de uitdaging aan om het model te leren kennen en meteen toe te passen. Ervaar de kracht van PCM.

En voor degenen die graag pas op de plaats willen maken, willen **reflecteren**, situaties vanuit een ander perspectief willen zien: neem af en toe even de tijd en laat je gedachten gaan over de in dit boek aangeboden gereedschappen. Je zult versteld staan van alle verbanden die je ontdekt.

Dit boek over coaching met PCM gaat zowel over de complexiteit als de alledaagsheid van intermenselijke relaties. Hoe ervaar jij de dagelijkse communicatie en zijn we ons altijd bewust van het belang van goede communicatie? In staat zijn te luisteren naar anderen én gehoord te worden is de sleutel tot vruchtbare samenwerking tussen mensen. Dit geldt voor alle levensterreinen, maar speciaal voor dienstverlenende relaties, zoals coachingsituaties.

Vanaf het allereerste contact met een potentiële cliënt is het voor een coach belangrijk om situaties goed in te schatten, efficiënte en relevante interventies te bedenken en zijn communicatie op een cliënt af te stemmen. Oprecht en zinvol met cliënten omgaan om een vruchtbaar coachproces te bewerkstelligen. Een effectieve coachrelatie ontstaat wanneer een coach in staat is goed te luisteren en zich optimaal afstemt op het referentiekader van de cliënt om in 'de taal van de cliënt' te kunnen spreken.

Hoe kun je als coach een oprechte houding aannemen die inspireert tot vertrouwen, die geruststelt en de cliënt aanmoedigt om het coachingsavontuur met jou aan te gaan? Want coaching kan inderdaad een avontuur zijn doordat we op zoek gaan naar dingen die we nog niet van

ons zelf wisten of die we (nog) niet onder ogen durfden te zien. Het is een ontdekkingsreis waarvan de route vaak niet vastligt en onzeker is wat je onderweg allemaal tegenkomt. Coaching is waardevol en spannend omdat het helpt onze angsten onder ogen te zien, waardoor we ons van lang bestaande barrières kunnen bevrijden; het stelt ons in staat nieuw gedrag te verkennen in een veilige omgeving en het geeft ons een plek waar we kwetsbaar kunnen zijn, zonder ons beschaamd, onkundig of knullig te voelen. Dat wat Carl Rogers¹ positief onvoorwaardelijke waardering zou hebben genoemd, is binnen PCM de existentiële positie ik ben OK – jij bent OK, de win-winpositie van respect voor jezelf en respect voor de ander hebben. Om deze reden hebben we het niet over mensen als persoonlijkheidstypen; in plaats daarvan hebben we het liever over persoonlijkheidstypen in een persoon, want het zal snel duidelijk worden dat ieder van ons tot op zekere hoogte de karakteristieken van alle zes persoonlijkheidstypen in zich heeft. Als we deze existentiële positie van ik ben OK – jij bent OK innemen, zijn we op een effectieve manier onszelf. Met andere woorden: we tonen alle positieve aspecten van onze persoonlijkheid. Als we uit balans raken, wat vaker gebeurt dan je denkt, verlaten we onze existentiële positie en gaan handelen vanuit een niet-OK-positie, waarbij we in defensieve gedragspatronen vervallen. Deze patronen zijn ongelooflijk voorspelbaar. Het PCM-profiel laat dat zien en kan gebruikt worden om gedragsverandering, persoonlijke groei en ontwikkeling in gang te zetten.

De belangrijkste hulpbron die een coach ter beschikking staat bij zijn taak is hijzelf, dat wil zeggen de vaardigheden, ervaring, training, mate van persoonlijke groei, et cetera waarover de coach beschikt. Het is belangrijk dat coaches zich ook bewust zijn van hun eigen psychologische barrières die zij nog niet zijn aangegaan; we kunnen niet iemand helpen te bereiken wat we zelf nog niet bereikt hebben. In een artikel uit

¹ Een Fase is de aanduiding van een energieverschuiving van ons Basispersoonlijkheidstype (Basistype) naar een ander aspect van onze persoonlijkheid. Deze en andere PCM-concepten worden verderop in het boek uitgelegd

1975 noemde dr. Kahler dit ‘de zilveren regel van therapie’ (voor coaches wordt dit de zilveren regel voor coaching).

Iedere coach beschikt over een ‘gereedschapskist’ met analyse- en interventiemethoden en technieken. Process Communication is een verzameling gereedschappen die je eigen vaardigheden krachtig en efficiënt verfijnen en aanvullen. PCM is daarom een belangrijk element in de uitrusting van de coach. Het model helpt de coach om op vier gebieden vaardigheden te ontwikkelen:

- zelfkennis en zelfbewustzijn
- zelfsturing
- kennis en bewustzijn van anderen
- relatiemanagement

Zelfkennis en zelfbewustzijn

Met behulp van een eigen persoonlijkheidsprofiel en de analyse ervan maakt Process Communication het mogelijk om meer zelfkennis en bewustzijn te verkrijgen. Bijvoorbeeld antwoorden op vragen als: wat is mijn Basispersoonlijkheid? Wat motiveert mij? Heb ik één of meer Fasen ervaren en zo ja, wat heeft in mijn leven deze veranderingen veroorzaakt? Welke signalen en welk gedrag laten zien dat ik gestresst raak? Waar houden die signalen verband mee? Hoe zorg ik goed voor mezelf om vanuit een goede positie te handelen als coach? Met het beantwoorden van zulke vragen help je niet alleen jezelf maar begrijp je anderen ook beter.

Zelfsturing

Dit wordt vooral mogelijk gemaakt door het begrip van de coach voor zijn of haar eigen interne dynamiek. PCM voorspelt met een hoge graad van nauwkeurigheid hoe we ons onder stress gedragen en aan welke psychologische behoeften we regelmatig aandacht moeten geven. Anders gezegd: waardoor ervaar ik als coach plezier en voldoening, positieve motivatie en energie? En wat roept bij mij negatieve emoties op? Hoe word ik me daarvan bewust en hoe kan ik die invloeden zo beheersen dat ze niet het coachingsproces beïnvloeden?

Kennis en bewustzijn van anderen

Het persoonlijkheidsprofiel van cliënten verschaft de coach een schat aan informatie om de cliënten beter te begrijpen: hun best ontwikkelde kwaliteiten, de persoonlijkheidstypen waarmee ze het gemakkelijkst communiceren en de typen waarmee ze waarschijnlijk moeilijk communiceren. Met andere woorden: de coach weet met welke persoonlijkheidstypen de cliënt het lastig zal hebben en welke relaties bij de cliënt een verhoogde kans op stress veroorzaken.

Relatiemanagement

Het opbouwen en in stand houden van de coachingsrelatie met de cliënt wordt vergemakkelijkt door het gebruik van het communicatiekanaal en het perceptiereferentiekader die passen bij het persoonlijkheidstype van de cliënt. De coach zal het stressgedrag van de cliënt waarnemen en de cliënt helpen zich meer bewust te worden van dat gedrag en nieuw, effectiever gedrag aan te leren.

Het gebruik van Process Communication bij het coachen

Het belangrijkste doel van coachen met het Process Communication model is de coach en cliënt gereedschappen aanbieden voor zelfsturing en voor het zorg dragen voor hun relaties met anderen.

Door het begrijpen van de zes persoonlijkheidstypen, zoals onderkend door Taibi Kahler, de ontdekker van het PCM-model, kunnen we tot de juiste coachingsstrategieën komen en op de juiste manier reageren op de behoeften van de cliënt.²

Door cliënten inzicht te geven in hun persoonlijkheidsprofiel stimuleert de coach hun denken over het eigen gedrag en het vinden van strate-

2 Process Communication en Process Communication-coaching zijn gepatenteerde modellen. Alleen gecertificeerde PCM-professionals mogen er trainingen in verzorgen of ze toepassen in hun beroepspraktijk. De Process Communication-concepten zijn beschermd door copyrightwetten (zie voor copyrightdetails bijlage 1 achterin het boek).

gieën om doeltreffend te zijn. De coach begeleidt de cliënten bij het ontdekken van hun eigen mogelijkheden en het plannen van acties om hun doelen te bereiken.

Met de assistentie van de coach zullen cliënten zich beter van zichzelf bewust worden en hun communicatieve vaardigheden verbeteren. Process Communication zal hen ook helpen hun capaciteiten te vergroten om moeilijke situaties te analyseren en indien nodig stappen te nemen om zich comfortabeler te voelen in hun interacties met anderen. Als cliënten zich meer bewust worden van hun stresssignalen en die beter interpreteren, en naarmate ze leren aan hun eigen behoeften tegemoet te komen, zullen ze steeds beter in staat zijn hun stress te beheersen. Ze ontdekken gereedschappen die gemakkelijk te gebruiken zijn en die pragmatisch en respectvol zijn jegens anderen en voor zichzelf. Het gebruik van dit model is kiezen voor een win-winsituatie. Respect voor jezelf en anderen en de win-winrelatie vormen de uitgangspunten van Process Communication.

Helpen of redden?

Pas op voor 'redden'. Deze term definiëren we als het aangaan van een relatie waarin ons gedrag kan bevorderen dat de ander in een positie van afhankelijkheid wordt gehouden. In het ergste geval kan redden iemands behoefte aan afhankelijkheid versterken en hem aldus uitnodigen zijn autonomie op te geven.

Om het verschil vast te stellen tussen een hulprelatie en een reddingsrelatie zouden coaches zich deze vier vragen moeten stellen:

- Heeft de cliënt mij rechtstreeks gevraagd om mijn interventie?
- Wil ik deze persoon helpen en/of past het echt binnen mijn rol als coach om dat te doen?
- Ben ik in staat deze persoon te helpen? Mijn competentieniveau is belangrijk, speciaal met het oog op de ernst van de betreffende problematiek. Ook als de cliënt expliciet vraagt om mijn advies

moet ik concreet beslissen of ik daarvoor wel gekwalificeerd ben en of het helpt in het coachproces.

- Investeer ik minder dan vijftig procent van de energie die nodig is voor de cliënt om het probleem op te lossen?

Als je op één van deze vragen met 'nee' antwoordt is het hoogst waarschijnlijk dat je uitgenodigd wordt om een reddersrol te spelen.

Laten we nu eens kijken naar de verschillende gereedschappen in de Process Communication-gereedschapskist.

Hoofdstuk 3

DE ZES PERSOONLIJKHEIDSTYPEN

Persoonlijheidsstructuur: een huis met zes verdiepingen

In het PCM-model wordt iemands persoonlijkheidsstructuur voorgesteld als een huis met zes verdiepingen waarbij elke verdieping een persoonlijkheidstype voorstelt. Dit noemen we het persoonlijkheidshuis.

De Basis is de begane grond van het persoonlijkheidshuis. Onze Basis wordt bepaald in de vroegste jaren van ons leven¹¹. Gedurende de kindertijd ontwikkelen we van elk van de andere persoonlijkheidstypen bepaalde kenmerken in meerdere of mindere mate. Op grond van waarnemingen en onderzoek¹² blijkt dat de volgorde van de verdiepingen van het persoonlijkheidshuis tussen het zesde en achtste levensjaar vast komt te liggen en dat die volgorde gedurende iemands leven niet verandert.

De Basis laat zien wat ons belangrijkste persoonlijkheidstype is, met de bijbehorende sterke punten, kenmerken, psychologische behoeften, communicatiekanaal en de te verwachten reacties op stress. De volgorde van de verdiepingen van het persoonlijkheidshuis laat zien welke karaktereigenschappen bij een persoon het best ontwikkeld zijn en welke minder goed ontwikkeld zijn.

Op de volgende bladzijde staat een voorbeeld van een beschrijving van een persoonlijkheidsprofiel, inclusief het persoonlijkheidshuis. Het ene

11 Volgens dr. Kahler is de Basis waarschijnlijk aangeboren of ontstaat deze in de eerste maanden na de geboorte.

12 Zie bijvoorbeeld 'The Test Retest Study' in C.P. Stansbury's *Report of adherence to theory discovered when the Personality Pattern Inventory™ was administered to subjects twice*. Little Rock, AR, Kahler Communications Inc., 1990.

persoonlijkheidstype is niet beter of slechter dan het andere, ze zijn allemaal even waardevol. De breedte van een persoonlijkheidstype in ons huis laat zien hoe gemakkelijk we toegang hebben tot dit type. Als we kenmerken van een bepaald type in ons gedrag laten zien, verhouden we ons tot anderen op een OK-OK manier (+/+). We zijn dan onszelf, zonder negatieve intenties, bewust noch onbewust.

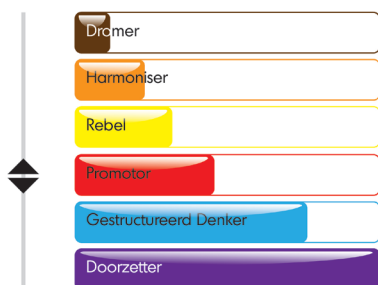
Onder het huis zien we de graden van distress. Deze zijn voorspelbaar en vallen buiten de +/+ positie. Dit zullen we verderop in meer detail beschrijven.

Persoonlijkheidsprofiel

Naam: Tom de Graaf
Beschrijving: Trainer/coach

Basis: Doorzetter
Fase: Gestructureerd denker

Sterke karaktereigenschappen: Toegewijd, opmerkzaam, gewetensvol
Logisch, verantwoordelijk, georganiseerd



Fase - Gestructureerd denker

Fase - Distressvolgorde

Eerstegraads Ik moet perfect zijn voor jou
Tweedegraads Overmatig controlerend
Derdegraads Ervaart geen waardering voor werk of ideeën
Resultaat: gevoelens van neerslachtigheid en waar-
deloosheid

Faalpatroon: Totdat

Basis - Doorzetter

Basis - Distressvolgorde

Eerstegraads Jij moet perfect zijn voor mij
Tweedegraads Dringt overtuigingen op, preekt
Derdegraads Ervaart geen waardering voor werk of meningen
Resultaat: Gevoelens van neerslachtigheid en hope-
loosheid

Faalpatroon:¹ Totdat

1 Een faalpatroon is een foutieve overtuiging die zijn oorsprong heeft in iemands drivers. Het patroon wordt versterkt door bepaalde woordpatronen en gedurende een leven lang steeds herhaald. De intensiteit waarmee dit gebeurt is afhankelijk van iemands distressniveau. Faalpatronen zullen later uitgebreider aan de orde komen.

Hoofdstuk 4

CONTACT MAKEN MET ANDEREN – PRAAT MET HUN BASIS

Plaats: Leicester Square London. Tijd: tien uur 's avonds. De bioscopen stromen leeg.

Roos' ogen zijn betraand en ze is nog van slag door de stortvloed aan emoties die ze tijdens de film heeft ervaren. Karin, een filmfanaat, start een vurig betoog over wat ze van de film vond, waar André rustig op reageert met de mededeling dat hij precies heeft geanalyseerd hoe de regisseur het plot heeft opgezet. Charlotte danst over straat, zij vond de film fantáástisch en ze barst van de energie. 'Laten we lekker naar een disco gaan!', is haar voorstel. Maar Francis hoort het niet eens. Verzonken in gedachten beleeft ze de film opnieuw en stelt zich voor hoe het anders had kunnen aflopen. Patrick is al met andere dingen bezig. Hij is opgewonden want morgen vertrekt hij naar Zuid-Amerika, net als de held in de film.

Hoe is het mogelijk dat deze goede vrienden bij het verlaten van de bioscoop allemaal zo verschillend reageren? Ze hebben allemaal een verschillende persoonlijkheidsstructuur en daarom filteren ze de filmbeelden ook verschillend. In PCM stellen we dat er twee hoofdfactoren bepalend zijn bij het contact maken met mensen en dat die factoren direct samenhangen met iemands Basis, dus zijn of haar overheersende persoonlijkheidstype. Deze factoren noemen we kanaal en perceptie. Als we verbinding met de ander willen, moeten we ons bewust zijn van het belang van de Basis en het juiste communicatiekanaal gebruiken. Net zoals we op een radio op het juiste kanaal moeten afstemmen, of het juiste telefoonnummer moeten intikken. Maar verbinden via het juiste kanaal alleen is niet genoeg: daarmee hebben we nog geen optimale informatie-uitwisseling bereikt. Daarvoor is het nodig dat we het referentiekader gebruiken waarmee de ander de wereld waarneemt (perceptie).

Roos lijkt de wereld waar te nemen door verbinding te maken met haar gevoelens, Karin doet dat door middel van haar uitgesproken meningen, terwijl André waarneemt door logica en het verzamelen van gegevens, bijna als een computer. Charlotte heeft van de film genoten en er energie door gekregen, haar perceptie van de wereld loopt via haar reacties (wat ze leuk vindt en wat niet, voorkeur of afkeur). Francis' perceptie daarentegen is gebaseerd op reflectie, dat wil zeggen nadenken en dagdromen over wat ze meemaakt. Patrick is ten slotte klaar voor actie: de film is over, morgen begint een nieuwe uitdaging en hij kijkt ernaar uit.

Vraag iemand eens: 'Hoe voel je je?' en let eens op de verschillende reacties die je krijgt. Sommigen antwoorden zonder aarzeling met: verdrietig, gelukkig, of een ander woord dat hun gevoel weergeeft. Anderen zullen hun antwoord beginnen met 'Ik denk...', terwijl nog weer anderen gaan beschrijven wat ze waarnemen. Sommigen zullen meningen of overtuigingen noemen, anderen antwoorden in termen van wat ze leuk vinden en wat niet, en er zijn mensen die vertellen wat ze gaan doen. Dit zijn allemaal aanwijzingen voor hun wijze van perceptie. Wanneer we ons meer verdiepen in percepties, zal dit duidelijker worden.

Als we een Harmoniser als Basis hebben, zullen we in iedere boodschap die we ontvangen luid en duidelijk een gevoelswaarde horen. Als ons Doorzettertype nogal hoog in ons persoonlijkheidshuis zit, en we daar weinig energie beschikbaar hebben, zullen we waarschijnlijk moeite hebben met boodschappen waar een uitgesproken overtuiging in schuilt. Aan elk persoonlijkheidstype is een eigen filter gekoppeld, waardoor iemand de wereld, mensen en situaties waarneemt. Onze Basis bepaalt onze voorkeursperceptie, daarmee nemen we het liefst waar.

Luisteren vraagt energie, want als we bijvoorbeeld een juist antwoord willen geven op een feitelijke vraag, ongeacht de context, dan zullen we moeten luisteren vanaf onze Gestructureerd-denkerverdieping. Als die verdieping niet onze Basis is, moeten we ons inspannen om die 'bron' te gebruiken en dat kost energie.

Als anderen het communicatiekanaal gebruiken dat bij onze Basis past, dan horen we en begrijpen we hun boodschap zonder moeite. Maar hoe verder dat kanaal weg ligt van onze Basis, des te meer zullen we hun woorden moeten vertalen naar de taal van onze Basis. Bijvoorbeeld: iemand met een Doorzetter als Basis kan emoties in overtuigingen vertalen, terwijl iemand met een Harmoniser als Basis overtuigingen in emoties kan vertalen. Maar bij het vertalen neemt het risico op fouten toe, wat kan leiden tot misverstanden. Zolang we ons niet bewust zijn van dit proces is het een potentiële bron van miscommunicatie, misverstanden en conflicten.

Coach: ‘Hoe voelde jij je toen je manager zei dat je beter moest leren delegeren?’

Cliënt: ‘Ik denk eerlijk gezegd dat hij een grote fout maakt. Ik weet altijd exact aan wie ik wel en niet kan delegeren. Dat blijkt ook duidelijk uit het verloop van mijn loopbaan.’

Of

Coach: ‘Wat denk jij dat de criteria zijn voor goed delegeren?’

Cliënt: ‘Ik ben bang om mensen boos te maken als ik ze vertel wat ze moeten doen.’

Dit zijn voorbeelden van miscommunicatie: de coach richt zich niet op de Basis en perceptie van de cliënt.

Deze voorbeelden laten zien dat ons Basispersoonlijkheidstype een fundamentele rol speelt in ons leven. Niet alleen bepaalt het grotendeels hoe we ons gedragen, maar ook hoe we onze omgeving zien en hoe we de dingen zeggen (onze zinspatronen). Verderop zullen we in meer detail kijken naar de manier waarop je een goede verbinding maakt met de Basis van een ander persoon, zowel via kanaal als via perceptie.