

VERBINDENDE DUIDELIJKHEID

Als paarden je uitnodigen tot
authentiek, oplossingsgericht leiderschap

WENDY VAN DEN BULCK

Auteur: Wendy Van den Bulck

Coördinator: Britt Mesdagh (www.mixette.be)

Coverfoto's: Jeannie Mondelaers (Foto Lux) en Petra Goris

Design en illustraties: Anne Van Hootegem

Gepubliceerd door Equoia – Kampagnestraat 4 – 2490 Balen – België

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever, met uitzondering van korte citaten die worden opgenomen in artikels en reviews.

ISBN/EAN: 978-94-63963-03-9

INHOUD

- 5 Inleiding**

- 6 Deel 1: Van binnen naar buiten: Wat communiceer je?**
 - 8 Stap 1: Heb een heldere boodschap
 - 12 Stap 2: Breng je boodschap zoals je ze bedoelt
 - 16 Stap 3: Word begrepen zoals je het bedoelt
 - 20 Deel 1: Conclusie

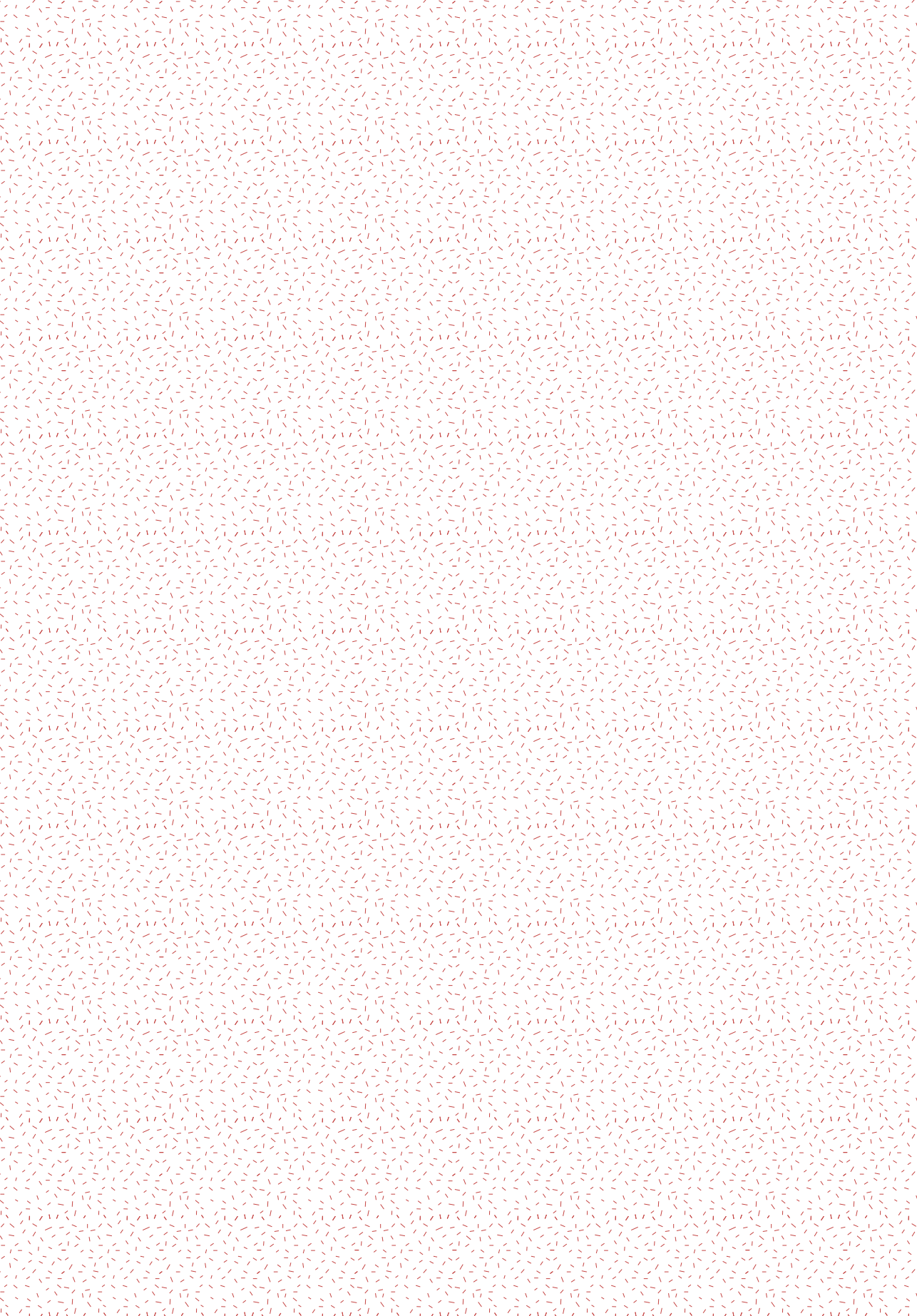
- 21 Deel 2: Van buiten naar binnen: omgaan met situaties**
 - 23 Kernelement 1: Zie opties door 360° aandacht
 - 28 Kernelement 2: Maak keuzes door het bepalen van een richting
 - 36 Kernelement 3: Word van betekenis door krachtig uit te nodigen
 - 44 Kernelement 4: Durf kleine stappen zetten vanuit zorgvuldigheid
 - 49 Kernelement 5: Assertiviteit in Inter-actie: Meen je het écht?
 - 54 Deel 2: Conclusie

- 56 Deel 3: Verbindende Duidelijkheid: het model in de praktijk**
 - 58 Handel vanuit de juiste rol
 - 64 Stap uit vanzelfsprekendheid
 - 70 Omarm feedback
 - 75 Durf constructief te confronteren
 - 81 Bouw een krachtige dynamische balans in je team

- 88 Slotakkoord**

- 89 Terminologie**

- 90 Bibliografie**



INLEIDING

Verbindende Duidelijkheid... Wat is het precies? Welk verschil maakt het? Hoe komt het tot stand?

De experts in het beantwoorden van deze vragen hebben geen interesse in het schrijven van een boek. Ze hebben het te druk met grazen terwijl ze intussen continu alert zijn op wat er in hun omgeving gebeurt. In elk moment kiezen ze zorgvuldig hun acties en zijn daarbij constant in interactie met elkaar. Zij leven het concept van Verbindende Duidelijkheid. Het maakt deel uit van hun essentie en wordt gecommuniceerd via een eenvoudige maar tegelijkertijd krachtige taal die ik Ladingloze Communicatie ben gaan noemen (zie Deel 1).

In dit boek vertaal ik de antwoorden die paarden op bovenstaande vragen zouden geven en breng ze samen in het **model van Verbindende Duidelijkheid**. Het model wordt opgebouwd in Deel 1 en Deel 2 en (als je niet kan wachten om er alvast een blik op te werpen...) wordt getoond en verder uitgewerkt in Deel 3. Dit boek onthult in kleine en praktische stappen hoe paarden jou als leider kunnen inspireren, op een natuurlijke, oplossingsgerichte manier.

'Oplossingsgericht' is alomtegenwoordig in de natuur. Ik kom het elke dag tegen in het werken met paarden als Oplossingsgerichte coach en consultant, dat doe ik hoofdzakelijk in academische contexten. De inzichten vanuit natuurlijk paardengedrag hebben mijn visie op communicatie vanuit leiderschap grondig verrijkt.

Dit alles kan beter beschreven worden in acties dan in woorden. Wat ik jou als lezer van dit boek wens, is immers niet dat je het concept Verbindende Duidelijkheid enkel *begrijpt*, en ook niet dat je een expert wordt in paardengedrag. Wat ik jou als lezer wens, is dat de typische mindset van paarden, de mindset "Interessant!", ook de jouwe wordt en dat je je uitgedaagd voelt om *daadwerkelijk kleine stappen te zetten* in het creëren van Verbindende Duidelijkheid.

Elk hoofdstuk bestaat uit:

- Achtergrondinformatie
- Illustraties van (het omgaan met) paardengedrag en hoe dat nuttig kan zijn voor jou als leider. Je kan deze verhalen makkelijk herkennen doordat ze telkens in een kadertje staan.
- Voorbeelden van hoe leidinggevend en teams erin geslaagd zijn om (meer) Verbindende Duidelijkheid te creëren. Alle namen die ik in deze voorbeelden gebruik zijn fictief, behalve die van de paarden.

Wat als jij en jouw team en zelfs jouw organisatie tot sterkere connecties en betere resultaten zouden komen in minder tijd en met minder moeite doordat elk lid van je groep (team, organisatie) zelf de verantwoordelijkheid nam om heldere boodschappen te geven en te krijgen? Wat als dit ook zou lukken in moeilijker omstandigheden (veranderingen, gespannen relaties, lastige boodschappen,...)?

En wat als jij erin zou slagen om (nog) veerkrachtiger in jouw rol als leidinggevende te staan?

Zet je stevig in het zadel en ontdek mee waar Verbindende Duidelijkheid precies over gaat!

DEEL 1

Van binnen naar buiten: Wat communiceer je?

Communicatie begint bij jou...

Niets nieuws, heel eenvoudig en tegelijkertijd best complex. Immers, *wanneer* begint communicatie eigenlijk? En wie ben *jij*? We starten met de tweede vraag.

Ik ben de eigenaar van mijn paarden. Dat is duidelijk voor mij en voor de mensen die mij kennen. Het eigenaarschap is zelfs officieel geregistreerd. Voor mijn paarden betekent dat echter niets. Geen “Dankjewel!” voor het voer dat ik koop, voor het uitmesten van stallen en paddocks, voor hoef- en tandverzorging, voor reparaties van omheiningen, voor alle tijd en energie die ik aan hen besteed. Voor mijn paarden is het wat het is. Mezelf zien als eigenaar van mijn paarden legt een – emotionele - ‘lading’ op de feitelijkheid. Hen *mijn* paarden noemen brengt iets bijzonders teweeg wat betreft mijn perceptie van hen.

Andere mensen zien mijn paarden door een andere bril dan ik. Daardoor zien ze mijn paarden in een ander perspectief en zien ze bijgevolg andere dingen. Iemand beschreef mijn Friese merrie Yakira vaak als lui, ik noem haar wijs: Yakira verspilt geen energie aan zaken die er voor haar niet toe doen. Wie van ons heeft gelijk? Allebei. En geen van beiden.

Onder de *lading* van emoties, oordelen en scenario’s is alles informatie. Hoe jij naar die informatie kijkt, kleurt jouw beeld. Besef dat de bril waardoor anderen kijken anders is dan die van jou, waardoor ze mogelijk een ander beeld hebben. Niet beter, niet slechter. Anders.

Paarden hebben me een taal geleerd die het mogelijk maakt over verschillen te spreken op een niet oordelende manier. Ik heb deze taal Ladingloze Communicatie genoemd.

Ladingloze Communicatie

Wat houdt het in? En hoe kan het nuttig zijn voor jou als leider?

Ladingloze Communicatie speelt een belangrijke rol in het creëren van Verbindende Duidelijkheid: je komt tot sterkere connecties en betere resultaten in minder tijd en met minder moeite doordat elk lid van je groep (team, organisatie) zelf de verantwoordelijkheid neemt om heldere boodschappen te geven en te ontvangen.

Wat taal betreft wordt *lading* vaak duidelijk in zowel de woorden die je gebruikt als in je non-verbale communicatie. Lading kan bestaan uit:

- jouw oordelen
- jouw interpretaties
- jouw emoties
- jouw assumpties
- jouw scenario’s

Meestal ben je je niet bewust van deze *lading*. Hoe jij de realiteit ervaart is immers vanzelfsprekend voor jou, toch? Net zoals je het evident vindt dat anderen jouw boodschap begrijpen zoals jij ze bedoelt. Herkenbaar? Realiseer je echter dat ‘normaal’ in “Doe normaal!” veel verschillende invullingen kan hebben! Ik beschrijf de impact van vanzelfsprekendheid in Deel 3.

Wat ik bedoel met Ladingloze Communicatie kan ik best omschrijven met de metafoor van een orkest. Door alle blaasinstrumenten wordt lucht geblazen. Lucht is lucht, het instrument doet die lucht echter telkens anders klinken. Als een muzikant lucht blaast door een klarinet, geeft dat een andere klank dan lucht die geblazen wordt door een saxofoon of een trompet. Zelfs lucht die door twee verschillende saxofoons geblazen wordt, kan anders klinken. De realiteit is zoals de lucht uit de metafoor: ze is wat ze is.

Als je naar de realiteit kijkt, en zeker als je woorden geeft aan jouw perceptie van de realiteit, dan creëer je jouw klank. Mensen zijn immers net als instrumenten: ze hebben elk hun eigen unieke klank. Lucht is neutraal, klank niet. Klank is gekleurd door het instrument waardoor die lucht geblazen wordt.

Vertaald naar communicatie: de lucht is de boodschap, de klank wordt gekleurd door de *lading*.

Ladingloze Communicatie houdt in dat je naar die variëteit van klanken die voortkomen uit zoveel verschillende instrumenten luistert met een mindset van nieuwsgierigheid (“Interessant!”). Het houdt ook in dat je verschillen en gelijkenissen expliciet kan en wil beschrijven om zo de onderliggende boodschap – de kernboodschap – te vinden en te exploreren.

Zou het niet fantastisch zijn om dit in je team te introduceren? Alle teamleden ‘klinken’ anders: ze hebben verschillende boodschappen en verschillende *ladingen*. Wat als je erin zou slagen deze verschillen op elkaar afgestemd te krijgen? Zou dat geen fantastisch concert opleveren?

Ik vraag je niet om *lading* op boodschappen weg te werken of uit te schakelen, dat zou communicatie te veel vervlakken. Wat ik wil, is:

- je attent maken op het bestaan van *lading* in boodschappen die je geeft en krijgt,
- je uitnodigen deze *lading* te benoemen,
- je uitnodigen deze *lading* te onderzoeken.

Mijn doel is tweeledig: heldere communicatie, en respect voor de rijkdom van verschillen in perceptie. Realiteit is wat ze is. En wat je ermee doet.

Van betekenis worden

Er werd nog een vraag gesteld in de inleiding van Deel 1, namelijk: “*Wanneer begint communicatie eigenlijk?*”. Ik geloof dat alle communicatie start met het kiezen van een richting. In het werken met paarden vertrek ik in dat opzicht stevast vanuit de volgende vraag:

“Hoe word ik van betekenis voor dit paard, in dit moment?”

Van betekenis worden is een kernaspect van leiderschap in een kudde. Het gaat niet om winnen of verliezen, een dominante of een ondergeschikte positie hebben. Het gaat om onderzoeken, om initiatief nemen en richting geven aan initiatieven van anderen. Het gaat om anderen krachtig uitnodigen op basis van relevante kwaliteiten en de oprechte zorg voor ‘Samen’. Het maakt je een leider in plaats van een baas (zie Deel 2, Kernelement 3: Kracht) en leidt naar Verbindende Duidelijkheid.

“Hoe word ik van betekenis?” is een oplossingsgerichte vraag die communicatie effectief doet beginnen bij jezelf.

Ben je klaar voor de eerste drie stappen? De stappen die je ertoe uitnodigen om te **reflecteren** op wat je echt wil zeggen en om je **voor te bereiden** om die boodschap helder te communiceren?

Stap 1: Heb een heldere boodschap

Als je binnengaat bij de bakker en je staat daar zonder iets te zeggen, ga je waarschijnlijk naar buiten zonder brood. En als je enkel zegt “Ik wil een brood” dan ga je misschien naar huis met iets waarvan je huisgenoten zeggen: “Dat is niet wat we gevraagd hadden”. Het is belangrijk om een *heldere* boodschap te hebben.

Logisch, toch? Inderdaad. Eenvoudig? Absoluut niet.

Paarden maken hun boodschappen onmiskenbaar duidelijk: de richting waarin ze willen gaan, helderheid omtrent hun persoonlijke leefruimte, hun beslissing om te vluchten of te blijven,...

Bij mensen is dat vaak complexer: “Zou dit wel de goede richting zijn?”; “Gaat mijn collega niet boos worden als ik nee zeg?”; “Zou ik het niet beter nog een keer proberen?”... Paarden communiceren boodschappen, mensen creëren vaak verhalen.

De impact van mindset

Vooraleer je effectief kan komen tot de specifieke boodschap die je wil geven, is het belangrijk de juiste mindset te kiezen.

Paarden maken je heel bewust van de impact van je mindset. Zo werd ik op een ochtend gebeld door de politie. Ze vroegen me of ik hen kon helpen met een loslopend paard dat ze niet ‘gevangen’ kregen. Een prooidier is logischerwijze gevoelig voor de mindset “*Ik ga je vangen*”, zeker als het niet op zijn gemak is. Daarom benaderde ik het paard vanuit de mindset “*Ik ga voor jouw veiligheid zorgen*”. Het maakte een wezenlijk verschil. Ik kreeg vrijwel onmiddellijk de geïnteresseerde aandacht van de bange ruiter die voordien steeds wegrende telkens wanneer een politieman hem benaderde, en al snel voelde hij zich veilig genoeg om de keuze te maken zelf naar me toe te komen.

Je mindset geeft je boodschap vorm, en je kernboodschap – de essentie van wat je wil zeggen – moet, geschreven met een stift, passen op een post-it. Enkel dan heb je een boodschap, anders heb je een verhaal.

Wat wil je wél?

Een van de moeilijkste vragen om beknopt te beantwoorden is de oplossingsgerichte vraag “Wat wil je wél?”. Althans, voor mensen blijkt dat vaak moeilijk te zijn.

Mijn paard Djohar maakt mensen onmiskenbaar duidelijk hoe nuttig het is je kernboodschap te kennen. Djohar kan nogal opdringerig gedrag vertonen, en dat zorgt vaak voor irritatie bij de persoon die met hem wandelt. Als ik die persoon op zo'n moment vraag: “Wat wil je?”, geeft de eerste reactie meestal enkel de irritatie weer: “Dit paard is opdringerig, ik vind zijn gedrag vervelend”. Dat is niet het antwoord op mijn vraag, dus herhaal ik mijn vraag: “Wat wil je?”. Vaak is het antwoord dan: “Ik wil hem niet zo dichtbij”. Ook dat antwoord brengt ons niet verder. Wat wordt precies bedoeld met ‘niet zo dichtbij’? Weten wat je niet wil, kan handig zijn als voorbereiding, niet als boodschap. Je kan immers enkel gaan voor wat je wél wil, toch?

Stel dat je “Niet naar de zee” als bestemming in je GPS zou kunnen ingeven, waar zou je dan uitkomen? Ik kom nog terug op de metafoor van de GPS in Deel 2, Kernelement 2.

In de natuur zijn “nee” en “niet” zinloze boodschappen. Als je extra aandacht besteedt aan wat je niet wil, versterk je dat zelfs nog. Wat is het eerste beeld dat in je opkomt als ik je vraag niet aan een konijn te denken?... Juist.

In de natuur kiezen apen de takken die *wel* stevig genoeg zijn; paarden herkennen de gewassen die niet goed voor hen zijn en kiezen wat ze *wel* willen en *wel* kunnen eten. De natuur zelf nodigt je uit om je aandacht te richten op wat *wel* werkt, op wat je *wel* wil. De natuur zelf is oplossingsgericht: al wat in de natuur oplossingsgericht is, heeft een grotere kans om te overleven.

Als je Djohar helder aangeeft welke afstand je nodig hebt om op je gemak te zijn met zijn gedrag, gaat hij daar onmiddellijk op in. In Deel 2 beschrijf ik hoe je dit kan bewerkstelligen.

Mensen beginnen gesprekken vaak met wat ze niet willen. Een voorbeeld daarvan zijn feedbackgesprekken. Hoe vaak starten feedbackgesprekken vanuit het ongewenste gedrag in plaats van te vertrekken vanuit het gewenste gedrag? Hoe vaak kan het gewenste gedrag echt duidelijk omschreven worden?

Reageren of proactief zijn? Mindset, feitelijkheid, *lading* en kernboodschap

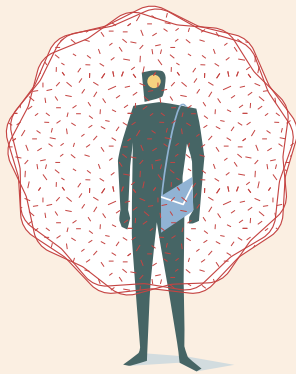
Stel dat de deadline voor een mailing gisteren was en jouw teamlid heeft ze pas vandaag klaar. Je wil hem/haar hier feedback over geven. Wil je de klemtoon leggen op het feit dat de mailing niet op tijd rond geraakt is? Of wil je meekijken naar wat er nodig is om er zeker van te kunnen zijn dat de mailing van volgende week wel op tijd buiten geraakt?

Verskillende mindsets leiden tot verschillende boodschappen en dus tot verschillende gesprekken.

Wat doe je? Jij kiest:

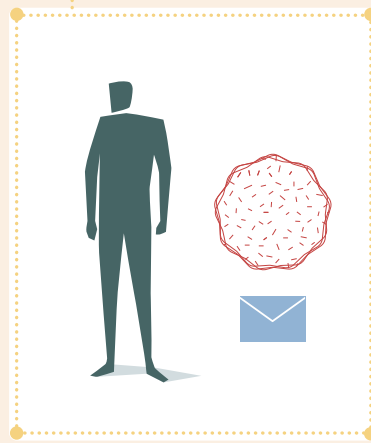
- Als je in bovenvermelde situatie spontaan reageert, is de kans groot dat je vooral de irritatie in je *lading* communiceert, en die kleurt je mindset, wat jij percipieert als feitelijkheid, en dus ook je boodschap. Voordat je het goed en wel beseft, zit je in een bekritisierende modus voordat je ook maar één woord gezegd hebt.
- Als je je bewust bent van dat risico en je wil dat het gesprek vanaf de start constructief verloopt, kan je ervoor kiezen om proactief te zijn in plaats van automatisch te reageren. Hoe? Door vanuit Ladingloze Communicatie een onderscheid te maken tussen:
 - Je mindset,
 - de feitelijkheid,
 - de *lading*, en
 - je kernboodschap.

STAP 1



BOODSCHAP < IN REACTIE GAAN

MINDSET ALS KADER



BOODSCHAP < PROACTIEF ZIJN

- = mindset
- = jouw perspectief van de feitelijkheid
- = jouw *lading* (oordelen, interpretaties, emoties, assumpties en scenario's)
- = kernboodschap

Een heldere boodschap hebben is niet zo eenvoudig als het lijkt. De manier waarop jij naar de wereld kijkt, kleurt je kernboodschap en meestal ben je je daar niet van bewust. Jouw lading van oordelen, interpretaties, emoties, assumpties en scenario's doen vaak je kernboodschap vervagen (zie afbeelding Stap 1a)

De eerste stap is je ervan bewust te worden dat dit speelt en duidelijkheid te krijgen omtrent de verschillende aspecten van jouw communicatie op dat moment: Wat is jouw mindset? Wat is jouw perspectief van de feitelijkheid? Waaruit bestaat jouw *lading*? Wat is jouw kernboodschap (die, geschreven met een stift, moet passen op een post-it)? (zie afbeelding Stap 1b)