

VAN DE VERTALERS

“Waarom begrijpt hij me niet?”

“Hoe krijg ik haar mee in deze verandering?”

“Waarom werkt mijn aanpak bij de een wel en bij de ander niet?”

Als je leidinggeeft, herken je deze vragen vast – ik in ieder geval wel! Iedere dag werken we met mensen die allemaal anders denken, doen, voelen en reageren. Verschillen zie je pas écht als je samenwerkt, onder druk, met doelen die gehaald moeten worden. En dan merk je: wat voor mij werkt, werkt niet voor iedereen. Hmmm. Vervelend? Soms. Maar vooral: boeiend. Want al die verschillen brengen ook unieke talenten met zich mee. Hoe laat je die goed samenwerken? En hoe creëer je een omgeving waarin iedereen kan floreren?

De vraag is dus niet óf mensen verschillend zijn.

De vraag is: **wat doe je ermee?**

Toen ik een paar jaar geleden *Seeing People Through* las van mijn collega Nate Regier, wist ik meteen: yes! Dit boek wil ik in het Nederlands. Het is precies het boek dat ik zelf had willen lezen toen ik op mijn 27e voor het eerst leiding mocht geven. Nate laat zien hoe je als leider écht verschil kunt maken – door contact te maken met de mensen om je heen, én met jezelf.

Wat ik heb geleerd is dit: menselijk gedrag is geen black box. We zenden de hele dag signalen uit – over wat we nodig hebben, wat ons raakt en wat ons motiveert. Je moet alleen leren hoe je moet kijken en hoe je kunt handelen. PCM (het Process Communication Model®) gaf mij daar de taal, de tools en het zelfvertrouwen voor.

Ik zie nu sneller wanneer er miscommunicatie ontstaat en wat ik dan kan doen om weer écht contact te maken. Juist als het schuurt. Het lukt me om betere keuzes te maken, niet vanuit overtuiging of controle, maar vanuit verbinding. En dat maakt mijn werk lichter, leuker en effectiever.

Of ik nu leidinggeef, een training verzorg of met opdrachtgevers spreek – met PCM voel ik me soms net een communicatie-ninja. :D Wat een rust geeft dat. En energie!

Daarom heb ik dit boek samen met mijn collega-trainers Marcel Machielse en Piet Loeckx vertaald. Omdat ik iedere leider gun wat ik zelf heb ervaren: dat de menskant van samenwerking niet soft is, maar essentieel.

Dank je wel Nate, dat je je kennis en ervaring in dit boek hebt gestopt. We zijn er trots op dat we met deze vertaling leiders in Nederland en België kunnen inspireren tot verbindend, krachtig en menselijk leiderschap.

Veel leesplezier én lef gewenst. Want verbinding begint bij jou.



Edith Doosje

Edith Doosje is medeoprichter en -eigenaar van PCM Nederland & België en van de Compassion Company. Al meer dan 20 jaar traint en coacht zij leiders en teams in het versterken van hun dagelijks leiderschap – met compassie, verantwoordelijkheid en een flinke dosis humor.

EEN PAAR WOORDEN VAN DE GRONDLEGGER

door dr. Taibi Kahler

Ik ben net terug van een bezoek aan de man die ik enorm bewonder, dr. Terry McGuire, voormalig hoofdpsychiater voor bemande ruimtevluchten bij NASA (1957-1994). Zijn ondersteunende en moedige vrouw Toni is onlangs overleden na een negen jaar durende strijd tegen kanker, en het was belangrijk dat hij en ik samen tijd doorbrachten. Hij is er altijd voor mij geweest. Op zijn 91ste is Terry's geest nog altijd even actief. Hij leest twee tot drie boeken per week, variërend van het nieuwste onderzoek op het gebied van neurowetenschappen tot weetjes en humor. Hij is de meest markante en tegelijkertijd de meest bescheiden persoon die ik ken. Meer dan tien jaar nadat we elkaar ontmoet hadden, kwam ik er pas achter dat Terry het eerste ruimtepak voor grote hoogtes en de uitwendige hartdefibrillator had uitgevonden, allebei bij NASA.

Terwijl ik de vele NASA-memorabilia in de kamer in me opnam – zijn onderscheidingen, gesigioneerde foto's van astronauten, modellen van straaljagers en shuttles – merkte Jerry op: "Ik heb veel aan jou te danken."

Verbaasd keek ik hem aan. Hij vervolgde: "Ik wil je nogmaals bedanken. De leiders van NASA dachten dat ik voorspellende gaven had toen ik nauwkeurig voorspelde welke astronauten op welke manier betrokken zouden zijn bij een conflict tijdens ruimtevluchten. Ik deed dat met behulp van jouw Process Communication Model." Ik voelde me vereerd en bedankte hem voor alles wat hij heeft gedaan bij NASA: uitvindingen, interacties met de astronauten en hun gezinnen, en zijn bijdrage aan het gehele programma.

We spraken tijdens die twee dagen over veel dingen: Toni, levenslessen, altruïsme, eer en de waarde van humor. Terry maakt dagelijks verschillende 'cartoons', vaak met geestige en indringende aforismen. Zijn observaties zijn goed doordacht, altijd met een scherp inzicht in menselijk gedrag, zoals geldt voor de meeste zeer intelligente mensen die ook over wijsheid beschikken.

"Taibi, de kern van menselijk handelen is communicatie, dat is ons dagelijks werk. Daarom moet iedereen PCM leren kennen." Ik herhaalde dat in mijn hoofd: "Het dagelijks werk van mensen is communicatie." Hmmm... dagelijks werk: dat waar we ons ten diepste en serieus mee bezig houden.

Ik dacht meteen aan mijn kijk op zakendoen als enkel een vak, maar Terry was Terry, en hij sprak in een metafoor. En hij was niet alleen effectief, hij had ook gelijk. Helemaal gelijk.

Ik dacht na over de interessante en verrassende gegevens die we ontvingen van de deelnemers aan onze PCM-managementtrainingen. Naast scores van 9,4 op een schaal van 10 als het gaat om professionele meerwaarde, gaf 50% van al deze 'zakelijke' deelnemers aan het eind in schriftelijke evaluaties aan hoe belangrijk de informatie niet alleen voor hun dagelijks werk was, maar ook voor hen persoonlijk. Zij realiseerden zich wat een verschil het had gemaakt en nog zou gaan maken voor hun leven met hun kinderen en levenspartners.

Ik ging in metaforen denken: PCM is de wetenschap van communicatie. PCM is de gps van relaties. PCM is de MRI van persoonlijkheidsstructuur. Ik zat in een 'Terry-achtbaan', blij met het levensmateriaal dat PCM in kaart brengt.

*PCM is de wetenschap van communicatie.
PCM is de gps van relaties. PCM is de MRI van
persoonlijkheidsstructuur.*

Mijn vriend en collega dr. Nate Regier beschrijft deze PCM-materie in dit makkelijk te lezen boek. Hij neemt ons mee in de diep persoonlijke en professionele levens van de personages. Met zijn verhalende stijl nodigt hij ons uit in de hoofden, harten en het handelen van de personen, waardoor we gedrag bij onszelf en bij anderen kunnen herkennen. Terwijl de personages PCM leren toepassen in hun dagelijks leven, beseffen we de waarde van hoe we effectiever met anderen kunnen praten en omgaan in ons eigen leven. En met het omslaan van elke bladzijde krijgen we meer inzicht in onszelf. Bedankt, Nate!



INLEIDING

ELKE DAG HETZELFDE LIEDJE

Aan het begin van haar carrière als bedrijfstrainer werkte Jamie Remsberg, een van de medeoprichters van Next Element, in Minnesota, waar ze binnen een onderwijsorganisatie de ene leiderschapstraining na de andere verzorgde. Ze trainde deelnemers in het Process Communication Model® (PCM), een gedrags- en communicatiemodel dat mensen leert hoe ze conflicten met verschillende persoonlijkheidstypen kunnen beoordelen, verbinden, motiveren en oplossen. Ze gaf steeds weer dezelfde training voor meerdere groepen binnen de organisatie. Ze zei dat het elke dag hetzelfde liedje was. Aan het einde van de eerste week was Jamie uitgeput.

Er zijn twee dingen aan PCM die het moeilijk maken om goed te trainen. Ten eerste richt het zich meer op *hoe* mensen communiceren dan op wat ze zeggen, dus het gedrag van de trainer wordt voortdurend onder de loep genomen. Ten tweede betreft PCM deelnemers op een dieper niveau en kan het veel emoties en weerstand oproepen als mensen op nieuwe manieren over zichzelf leren en meer verantwoordelijkheid nemen voor hoe ze communiceren. Het is hard werken voor alle betrokkenen.

PCM is een model om je communicatie mee aan te passen. Het is uniek, omdat het mensen leert hoe ze op persoonlijkheid gebaseerde communicatiestijlen kunnen herkennen en er effectief op kunnen reageren, gewoon door gedrag te observeren. Van een PCM-trainer wordt verwacht dat hij of zij deze strategieën in de praktijk gebruikt, vooral tijdens het trainen en in interactie met de deelnemers. Dit vergroot een dynamiek die alle trainers ervaren: dat kwetsbare moment waarop je deelnemers genoeg weten om te beoordelen of jij de daad bij het woord voegt.

In afwachting van nog een volle week met nog meer van hetzelfde met de onderwijzers in Minnesota, wist Jamie niet waar ze de energie vandaan moest halen. Ze ging vrijdagavond Chinees eten om bij te komen en haar strategie voor ronde twee te plannen.

Zoals gewoonlijk zat er een gelukskoekje bij de rekening. Jamie was stom-verbaasd toen ze haar 'voorspelling' las.

*The intention is not to see through people, but rather to see people through.*¹

“Dat is het!” riep Jamie bij zichzelf uit. Haar openbaring was tweeledig. “Dit is waarom ik doe wat ik doe en dit is waarom PCM anders is dan al het andere.”

WAAROM IK? WAAROM WIJ?

Er zijn tientallen boeken en proefschriften geschreven over PCM. Waarom nog een boek en waarom zou ik het schrijven?

Het begon allemaal in 2005, toen ik klinisch psycholoog was, gespecialiseerd in neuropsychologisch onderzoek en verslavingsbehandeling. Mijn supervisor en mentor, John Simmering, vertelde me over de communicatiemethode waarin hij was getraind. Hij vroeg of ik geïnteresseerd was in een online assessment om mijn Process Communication Model Profiel (PCM Profiel) te krijgen en mijn resultaten te bespreken. Ik ben altijd nieuwsgierig naar dit soort dingen, omdat ik me heb verdiept in de wetenschap van individuele verschillen, assessments en het meten van gedrag. Ik had een heleboel persoonlijkheidsmodellen bestudeerd en ondergaan en gebruikte er een aantal regelmatig in mijn praktijk.

Wat ik ontdekte, veranderde mijn leven. De resultaten onthulden patronen in mijn gedrag die ik nooit eerder had begrepen. Het bevestigde eigenschappen in mij die altijd als problematisch waren bestempeld door mijn familie, leraren en coaches. Het beschreef met verbazingwekkende nauwkeurigheid hoe mijn persoonlijkheid hetzelfde was gebleven sinds mijn zesde, maar hoe ik daarin was veranderd. Het voorspelde met griezelige precisie de soorten positieve motivatie die ik nodig heb om te floreren en hoe ik mezelf saboteer als ik niet goed gemotiveerd ben. Het verklaarde met beschamende helderheid de herhalende machtsstrijd en patronen van zelfsabotage gedurende mijn leven. Ik was verkocht. Dit moest ik hebben om nog beter te worden in het door-

¹ De titel van de oorspronkelijke Engelstalige uitgave van dit boek, *Seeing people through*, is gebaseerd op de tekst van dit gelukskoekje. Vrij vertaald: het doel is niet om mensen te doorzien, maar om ze te helpen verder te komen.

gronden van mensen! “Niet zo snel”, was het antwoord van John. “Dit gaat niet over andere mensen. Dit gaat over jou. Het begint ermee dat jij eerst jezelf doorgrondt en voor jezelf zorgt.”

Dankzij geweldige mentoren en teamgenoten ben ik erin geslaagd om PCM zowel op mezelf als op anderen toe te passen. PCM werd een bron van onschatbare waarde voor mij in mijn klinische werk en had direct een positieve impact.

Vanaf het moment dat ik PCM begon toe te passen in mijn therapie, verbeterden mijn behandelresultaten enorm. Zo sterk zelfs dat Blue Cross Blue Shield, een van de grootste zorgverzekeraars in Kansas, me op een lijst plaatste van artsen van wie de behandelingen zonder voorafgaande toestemming werden vergoed – omdat mijn resultaten tot de beste 10 procent van de staat behoorden. Ik schrijf dat toe aan de manier waarop PCM me hielp beter contact te maken met patiënten, sneller tot de kern te komen en effectievere manieren te vinden voor zelfzorg en herstel. Een mooi neveneffect was dat PCM hielp om problemen minder te labelen als ‘stoornis’ en juist te normaliseren wat mensen doormaakten.

Vanaf dat moment verslond ik alles wat ik kon leren. Ik ging in training bij de grondlegger van het model, dr. Taibi Kahler, en werd gecertificeerd in PCM met een specialisatie in zakelijke, klinische en spirituele toepassingen. Binnen een paar jaar nodigde Taibi me uit om PCM-mastertrainer te worden, zodat ik andere trainers kon trainen en certificeren. Deze stap bleek, net als verdere begeleiding van Taibi, van onschatbare waarde te zijn, omdat ik rond diezelfde tijd meer leidinggevende verantwoordelijkheden kreeg, waaronder die van directeur van de afdeling Organisatieadvies bij het bedrijf waar ik werkte.

Ik was twaalf jaar getrouwd en had drie kinderen. Mijn vrouw was opgeleid als klinisch maatschappelijk werker, met specialistische ervaring in het werken met risicjongeren. Op een avond na het werk dachten we na over ons leven en vroeg ze me: “Als het gaat om ons huwelijk en het opvoeden van onze kinderen, als je moest kiezen tussen je doctoraat in klinische psychologie of PCM, wat zou het dan worden?” Ik hoefde er niet eens over na te denken. PCM, zonder enige twijfel.

Nadat ik in 2008, samen met een team van twee andere PCM-trainers, Next Element had opgericht, was ik echt in mijn element. Voortdurend trainen, oefenen en dagelijks communiceren met leiders onthulde nieuwe facetten van het model. Ik was vereerd toen Taibi me weer op de schouder tikte om

PCM certifying mastertrainer te worden. Daarmee werd ik een van de weinigen ter wereld die de taak had om PCM-mastertrainers te certificeren en de betrouwbaarheid en ontwikkeling van het model na zijn dood in stand te houden. In deze hoedanigheid heb ik het voorrecht gehad om over de hele wereld te reizen om andere trainers te coachen, masterclasses te geven en de wereldwijde impact van PCM te ervaren. Om nog maar te zwijgen van de waardevolle begeleiding die ik van Taibi heb gekregen.

Onlangs werd mij gevraagd hoe ik mijn kinderlijke enthousiasme voor PCM steeds behoud. Omdat het model zo diep, zo diepgaand en zo veelzijdig is, is elke dag als een archeologische opgraving. Ik weet nooit wat ik zal ontdekken! Dr. Kahler ontdekte een code voor wat mensen tegelijkertijd uniek en onderling verbonden maakt. Mijn favoriete uitspraak van Taibi is dat “PCM gaat over typen *in* mensen, niet over typen *van* mensen”. Ik kijk ernaar uit om de diepgaande implicaties van deze uitspraak over wie we zijn in relaties en hoe iedereen zijn leiderschapspotentieel kan ontketenen met PCM, met jullie te delen.

WAT MAAKT PCM ANDERS?

Het fundamentele verschil tussen PCM en elk ander model dat individuele verschillen in kaart brengt, is dat het in de kern een manier van leven is. PCM is niet wat we doen met mensen, het is hoe we *zijn* met mensen.

*PCM is niet wat we doen met mensen,
het is hoe we zijn met mensen.*

Het is meer dan een hulpmiddel om mensen in te delen; het is een methode om individuele verschillen in communicatie realtime te observeren, te begrijpen en direct aan te passen. Het is meer dan een model om persoonlijkheidsdiversiteit te erkennen; het is een manier om te waarderen wie mensen zijn, hoe ze in elkaar zitten en ieders unieke bijdrage te verwelkomen.

Het is meer dan een raamwerk om vooroordelen terug te dringen; het is een verzameling gedragsvaardigheden en houdingen om individuele verschillen te benutten voor gezamenlijke doelen.

Het is meer dan een bril om te begrijpen hoe mensen dingen anders zien; het is een diepe reis naar zelfbewustzijn en zelftransformatie.

Het is meer dan een reeks labels en kenmerken; het is een mindset-verandering die de hele persoon achter het gedrag ziet.

Het is meer dan een voorspellend profiel; het is een perspectief op het verleden, heden en de toekomst van een persoon dat onbewuste patronen van succes en falen onthult.

Het is meer dan een analyse van miscommunicatie en negatieve stress; het is een stap-voor-staphandleiding om weer op het juiste spoor te komen.

Het is meer dan een hulpmiddel om mensen te managen; het is een filosofie op leiderschap met zichtbare ijkpunten voor de reis.

Het is meer dan *weer* een manier om het gevoel van eigenwaarde op te krikken door de bekrachtiging ‘ik ben uniek en speciaal’. Het is een stappenplan voor persoonlijke verantwoordelijkheid om het ego te overstijgen en tegelijkertijd het individu te behouden binnen een onderling afhankelijke en verbonden mensheid.

In het eerdere hoofdstuk ‘Een paar woorden van de grondlegger’ verwees Taibi naar NASA's verbazing over hoe accuraat en voorspellend PCM is. Hoewel PCM je kan helpen mensen te analyseren en gedrag te voorspellen met ongelooflijke nauwkeurigheid, is dat nog maar het begin. Wie het daarbij laat, mist het doel en de uitnodiging van PCM.

*PCM begint waar ‘Iedereen is anders’ ophoudt
– het laat zien hoe je daar écht iets mee doet.*

PCM is krachtig en effectief in het transformeren van hoe mensen met elkaar communiceren en met elkaar omgaan. Hier zijn een paar van mijn favoriete testimonials:

“PCM is de deur naar jezelf en de smeerolie voor effectieve communicatie!”

“PCM laat je je verleden en heden zien. Het geeft je een stappenplan voor zelfzorg, het laat je zien waarom je in het verleden problemen hebt gehad en wat je in de toekomst kunt doen om de communicatie te versterken. PCM is het levensechte evenbeeld van kaarten tellen aan een blackjacktafel.”

“PCM gaat dieper – veel dieper – dan ‘persoonlijkheidsprofielen’. Het biedt een rijke context voor alle mogelijke leiders om effectievere relaties, culturen en resultaten mogelijk te maken.”

“PCM is een belangrijk onderdeel van onze verschuiving naar een cultuur van dienend leiderschap binnen onze organisatie.”

Al 40 jaar lang onderwijst een groeiende gemeenschap van PCM-trainers en -coaches mensen over het model. Ruim anderhalf miljoen mensen hebben er kennis mee gemaakt. De lijst van klanten die het hebben gebruikt is indrukwekkend: NASA, Coca-Cola, IBM, Microsoft, Audi, Hewlett Packard, Pixar Animation Studios en Bill Clinton, voormalig president van de Verenigde Staten. Het wordt onderwezen door meer dan 5.000 trainers en coaches in 58 landen en meer dan 25 talen wereldwijd. Er zijn verschillende boeken over PCM geschreven.² Ons bedrijf heeft net een wereldwijd onderzoek naar PCM afgerond in samenwerking met de Indiana State University. De resultaten lieten zien dat PCM-training leidt tot duidelijke en langdurige verbeteringen in zowel persoonlijke als professionele effectiviteit. Daarnaast werd er een verbetering van zestig tot tachtig procent gezien in verschillende belangrijke leiderschapsvaardigheden.³

PCM werkt, geen twijfel mogelijk. Maar als het gaat om modellen van individuele verschillen in het algemeen, hebben we een groot probleem.

HET PROBLEEM MET PERSOONLIJKHEIDSMODELLEN

Als je in aanraking bent gekomen met een persoonlijkheidsmodel, heb je waarschijnlijk dezelfde ervaring als de meeste mensen. Je hebt een online

² Processcommunicationmodel.com/books

³ Ryan Donlan, Eric Hampton en Nate Regier, *Effecten van Process Communication Model (PCM) Training*, Training Magazine, november-december 2017, trainingmag.com/trgmag-article/effecten-proces-communicatie-model-pcm-training/.

vragenlijst ingevuld. Een consultant presenteerde je resultaten in een mooi boekje. Als je geluk had, kreeg je een paar uur terugkoppeling en uitleg. Aan het eind was je misschien zelfs enthousiast over de mogelijkheden.

Inzicht in je persoonlijkheid zou je kunnen helpen je bewust te worden van je sterke punten en zicht te krijgen op je zwakke punten, hoopte je. Het zou je helpen om verschillen in andere mensen te begrijpen en waarderen. Het zou je zelfs kunnen helpen bij het kiezen van een baan die goed bij je past. Een paar dagen of weken later, toen de nieuwsgierigheid was weggeëbd, was het weer *business as usual*. Je boekje lag stof te verzamelen, samen met de rest van de trainingshandleidingen op je plank. Tegen die tijd had je bedrijf de consultant waarschijnlijk betaald en ging zij naar de volgende organisatie die op zoek was naar een wondermiddel.

Alleen was het niet business as usual. Het was erger.

Mensen begonnen iedereen die ze tegenkwamen te labelen. De ‘labelaars’ deden alsof ze iedereen konden doorgronden. Na een tijdje ontwikkelden je teamgenoten een tunnelvisie en verwachtten ze dat mensen zich gedroegen volgens hun geïdentificeerde persoonlijkheidstype. Als ze dat niet deden, leidde dat misschien zelfs tot conflict. Verborgene vooroordelen tegen bepaalde persoonlijkheidstypen kwamen naar buiten. Verschillende teamgenoten verscholen zich achter hun persoonlijkheid, ontwikkelden een voorin genomen houding en verwachtten dat iedereen hen een speciale behandeling zou geven. Het was een drama.

*Inzicht in persoonlijkheidsverschillen is
zo goed als waardeloos als je niet leert hoe je
er effectief mee communiceert.*

Ik heb niets tegen persoonlijkheidsmodellen. Ze hebben zeker waarde als ze correct worden gebruikt. Inzicht in persoonlijkheidsverschillen is zo goed als waardeloos als je niet leert hoe je er effectief mee communiceert. Zelfkennis door inzicht in je persoonlijkheid is waardevol, tenzij je het inzet als een excuus om niet te veranderen. Echte groei betekent dat je leert hoe je effectief en flexibel reageert, in plaats van jezelf te verschuilen achter ‘zo ben ik nu eenmaal’.

Neem even de tijd om te reflecteren op deze vragen:

- Wat heeft het voor zin om iets te weten als je het niet in de praktijk kunt brengen?
- Wat heb je aan diversiteitsbewustzijn als je niet in staat bent om die diversiteit te benutten door middel van inclusie?
- Waarom zou je mensen helpen een goede baan te vinden als je ze op de lange termijn niet gemotiveerd kunt houden?
- Waarom zou je mensen kennis laten maken met mooie categorieën en labels als ze vaak als wapens worden gebruikt?

Persoonlijkheidsmodellen die geen communicatie-, samenwerkings-, leiderschaps- en managementvaardigheden aanleren, zijn een verspilling van energie, geld en tijd. Investeren in leiderschapsontwikkeling die mensen kennis laat maken met persoonlijkheidsdiversiteit, zonder de tijd te nemen om leiders nieuw communicatiegedrag aan te leren en verantwoordelijk te houden, doen meer kwaad dan goed. Bovendien, wat heeft het voor zin als het nieuwe leren niet leidt tot een groter vermogen voor veilige, productieve, vertrouwensvolle en verantwoordelijke relaties?

Wanneer ik mensen kennis laat maken met PCM en ze leren dat het individuele verschillen in persoonlijkheid identificeert, is de meest gestelde vraag: 'Hoe verschilt PCM van de andere persoonlijkheidsmodellen die we hebben gebruikt?' Ik antwoord meestal door te benadrukken dat persoonlijkheid er alleen toe doet als twee of meer mensen iets voor elkaar proberen te krijgen, en dat het er vooral om gaat hoe we onze communicatie daarop afstemmen. Ik stel de volgende vragen:

1. Hoe individualiseren jullie leiders hun communicatie om elk persoonlijkheidstype aan te spreken? Kun je het zien en horen in hun dagelijkse interacties?
2. Hoe zijn je beleid, systemen, structuren en processen aangepast om succes met verschillende persoonlijkheidstypen mogelijk te maken?
3. Hoe motiveren jullie belonings- en evaluatiesystemen juist die persoonlijkheidstypen die je het liefst in je organisatie wilt krijgen?
4. Hoe weerspiegelt jullie organisatiecommunicatie de verschillende talen waarmee je alle persoonlijkheidstypen kunt bereiken?
5. Welke persoonlijkheden verbinden zich aan jouw missie, visie en waarden?

Helaas hebben de meeste leiders en organisaties geen antwoord op deze vragen. Velen zijn zelfs verbaasd dat persoonlijkheidsverschillen er zodanig toe doen. Sommigen hebben deze vragen wel overwogen, maar wisten dan niet wat de volgende stap zou zijn. Slechts weinigen hebben wat ze hebben geleerd, opgenomen in het DNA van hun leiderschap en organisatieleven. Hoewel hun bedoelingen goed zijn, lieten de modellen die ze gebruikten hen met lege handen achter als het ging om de belangrijkste motor van succes: relaties.

DE OPLOSSING

De oplossing is om de overgang te maken van een systeem met labels, dat grotendeels gepolariseerd is, naar een systeem dat daadwerkelijk persoonlijkheid belichaamt. Een systeem dat het leiders makkelijker maakt en in staat stelt om betere relaties op te bouwen. Mensen hebben geen behoefte aan nog een checklist voor gedrag, een kleurenindeling of een lijst met dieren. In dit boek draai ik het probleem om. In plaats van het zoveelste persoonlijkheids- of communicatiemodel te onderwijzen, laat ik zien hoe PCM het leiders makkelijker kan maken en kan bekrachtigen in een eenentwintigste-eeuwse economie waar verbinding centraal staat. Ik zal PCM gebruiken om een nieuw licht te schijnen op belangrijke en relevante leiderschapsvraagstukken, zoals authenticiteit, vertrouwen en invloed. Mijn ervaring en het onderzoek dat ons bedrijf de afgelopen vijftien jaar met PCM heeft gedaan, hebben aanvullende aspecten van leiderschap aan het licht gebracht die pas sinds kort aandacht krijgen. Dat zijn aspecten als flexibiliteit, nieuwsgierigheid, authenticiteit, zelfzorg en openheid. Meer dan ooit hebben leiders paradigma's en kaders nodig om relaties te transformeren.

Er is een groeiend aantal leiders dat hunkert naar authentieke verbinding. Ze willen een evenwichtig en zinvol leven creëren met hun familie, vrienden, collega's, medewerkers, managers en klanten. Mensen van elke generatie erkennen de grote behoefte aan duurzame en voedende relaties die mogelijkheden voor groei creëren in plaats van slechts energie te zuigen.

Zelfs bekende begrippen als 'authenticiteit' hebben een facelift nodig in deze tijden.

Transformatie vindt plaats binnen relaties. Communicatie is de basis van relaties. Ik geloof dat PCM relaties aanzienlijk kan verbeteren door betere verbinding en communicatie.

HET DOEL VAN DIT BOEK

Dit is wat ik wil bereiken en waarom dat belangrijk is.

1. Laten zien dat leiderschap alles te maken heeft met relaties en communicatie – met onszelf en met anderen.
2. Een fris en relevant kader over leiderschap bieden, dat aansluit bij de nieuwste trends.
3. Laten zien hoe individuele en collectieve belangen in leiderschap kunnen worden bekrachtigd.
4. Een gerichter licht laten schijnen op het innerlijke leven van een leider.
5. Het wereldwijde netwerk van PCM-trainers en -coaches een bron bieden die hen helpt PCM te laten zien in actie, in leiderschap, in het echte leven.
6. De kracht van PCM aantonen als een transformatief raamwerk voor leiderschapscommunicatie, dat veel verder gaat dan het zoveelste persoonlijkheidsmodel.

*Transformatie vindt plaats binnen relaties.
Communicatie is de basis van relaties.*

Een van de unieke elementen van PCM is de precisie waarmee dr. Kahler elk uniek persoonlijkheidstype en de bijbehorende karakteristieken definieerde om zo de onderlinge verschillen aan te geven. Daarom wordt er in veel van deze karakterbeschrijvingen, die worden weergegeven in dit boek, gebruikgemaakt van specifieke terminologie die is ontwikkeld door dr. Kahler en die ook in zijn eerdere werk wordt gebruikt. Waar dat het geval is, maak ik geen aanspraak op het auteursrecht van deze beschrijvingen of presentaties; het auteursrecht ligt volledig bij Kahler Communications, Inc.

WIE HEEFT ER IETS AAN DIT BOEK?

Doorgewinterde leiders die altijd willen leren en kennis willen delen

Mijn definitie van leiderschap is: verschillen benutten om samen verder te komen. Zie jij leiderschap als een doorlopend proces van leren, ontdekken en bijschaven? Dan zal dit boek je denken prikkelen, oude patronen bevragen, nieuwe ontwikkelkansen zichtbaar maken en frisse perspectieven openen voor jou en je team.

Nieuwe en opkomende leiders

Er zijn geen snelle routes naar leiderschap, maar je kunt je effectiviteit wel versnellen. Dit boek helpt je om losse eindjes aan elkaar te knopen en het grotere plaatje te zien. Het daagt je uit om verder te kijken dan wat je hebt meegekregen van je generatie of je opleiding, en om op zoek te gaan naar wat daarachter ligt. Veel van de antwoorden zitten al in jezelf – dit boek helpt je erbij te komen.

Mentoren, coaches en adviseurs

Dit boek is geschreven voor veranderaars die op zoek zijn naar meer diepgang, iets anders en iets dat écht werkt.

PCM-trainers en -coaches

Duizenden PCM-gecertificeerde trainers en coaches over de hele wereld zoeken continu naar manieren om PCM te verbinden met de markt in leiderschaps- en talentontwikkeling. Dit boek helpt je om leiders op een toegankelijke manier kennis te laten maken met PCM, biedt verdieping na een training en geeft je een praktisch kader om de waarde en toepassing van PCM zichtbaar te maken in het dagelijks leiderschap.

MAAK KENNIS MET KAYLA

Kayla is 27 jaar oud. Enig kind, geboren en getogen in Dallas, Texas. Haar vader was vrachtwagenmonteur en daarnaast muzikant, en haar moeder deed 's nachts de was in een plaatselijk ziekenhuis. Haar ouders waren er niet veel, dus hield ze zich bezig met vrienden en schoolactiviteiten. Op de middelbare school zat Kayla in het debatteam en de jaarboekcommissie en speelde ze drie jaar in het schoolvoetbalteam. Ze genoot van alles wat met mensen en

activiteiten te maken had. Ze ging eerst naar een plaatselijke hogeschool om geld te besparen en haar *associate degree* te halen, voordat ze afstudeerde in marketing en communicatie aan een regionale universiteit.

Kayla heeft twee banen gehad sinds ze is afgestudeerd. Beide hielpen haar om haar vaardigheden en ervaring te ontwikkelen, maar geen van beide was bevredigend. Kayla en haar vriend Lucas, die bouwopzichter is, hebben nu iets meer dan een jaar een relatie. Lucas begrijpt niet waarom Kayla zo kieskeurig is over banen. Hij heeft absoluut zijn eigen mening over werk en leiderschap, maar hij steunt haar doelen.

Het verhaal begint met Kayla die besluit dat ze toe is aan verandering. Ze solliciteert en wordt aangenomen bij ProcessCorp, een bedrijf met een heel andere filosofie van management en leiderschap dan ze gewend is. We volgen Kayla terwijl ze zich door twijfel, kwetsbaarheid en nieuwsgierigheid heen slaat. Ondertussen leert ze over zichzelf en de krachten die haar hebben gevormd tot wie ze is. Ze krijgt inzicht in wat het echt betekent om als leider mensen verder te brengen. Ze leert over de kracht van persoonlijkheidsverschillen in leiderschap en hoe de principes van PCM zijn ingebed in de cultuur van ProcessCorp. Ze krijgt een heel nieuw, dieper begrip van hoe authenticiteit, eerlijkheid, invloed, zelfbedrog, vertrouwen, flexibiliteit en zelfzorg integraal deel uitmaken van geweldig leiderschap. Ze stelt zich kritisch en onderzoekend op ten aanzien van veel vooroordelen over waarom mensen doen zoals ze doen. Ze krijgt inzicht in wat het betekent om zichzelf te doorgronden en leert waardevolle leiderschapslessen over hoe ze anderen kan helpen hun weg te vinden.

HOE KAN IK MIJN LEIDERSCHAPSPOTENTIEEL ONTPLOOIEN?

Spring maar achterop

Voor een boeiende, informatieve en meeslepende reis kun je met Kayla meerijden, observeren wat ze leert en de delen die op jou van toepassing zijn in je opnemen.

Maak het persoonlijk en echt

Wil je je eigen PCM-persoonlijkheidsstructuur ontdekken? Ontvang je PCM Leiderschapsprofiel samen met een persoonlijke debriefing van een gecerti-

ficeerde PCM-trainer of -coach. Met je profiel krijg je krachtige, persoonlijkheid-specifieke inzichten om je leiderschapspotentieel te ontwikkelen, inclusief je favoriete leiderschap-communicatiestijl, psychologische behoeften, besluitvormingsstijl, zelfsaboterend gedrag en een persoonlijk actieplan voor zelfzorg en succes in leiderschap. Gebruik je PCM Leiderschapsprofiel om samen met Kayla haar opdrachten uit te voeren. Voltooi je eigen PCM Leiderschapsactieplan met behulp van het leiderschapsontwerp in de bijlage. Ga naar www.iedereenisanderswatnu.nl, download het Leiderschapsontwerp en breng jouw aanpak helder in beeld — én deel het met anderen.

Betrek je team

Wil je met je team of collega's aan de slag met dit boek? Bespreek per hoofdstuk één inzicht dat jullie raakt. Laat iedereen kort delen wat dit betekent in de eigen werkpraktijk en kies samen één actie die jullie de komende week uitproberen. Zo maak je leren concreet én verbindend.

Neem PCM mee naar jouw organisatie

PCM is beschikbaar in vele vormen, waaronder coaching, workshops, teambuilding en intensieve vaardigheidstrainingen. Wil je aan de slag met PCM in jouw organisatie? Neem dan contact op met een PCM-gecertificeerde professional bij jou in de buurt. Kijk voor meer informatie op www.processcommunicationmodel.nl.