Ike Lasater & Julie Stiles

Woorden die werken
op de werkplek

"Leg eerst verbinding met jezelf, voordat je een verbinding creëert met anderen."

Mensen vormen de sterkste kracht van verandering op aarde – maar ze worden tegengehouden door een verouderd communicatiemodel. Dit boek beschrijft een betere manier.
Woorden die werken op de werkplek reikt je taal op een verfrissende wijze aan, die je dan als instrument in kunt zetten om jouw persoonlijke doelstellingen in een steeds uitdagendere werkomgeving en samenleving te verwezenlijken. Je zult uitdagingen niet meer als problemen beschouwen, maar eerder als kansen zien voor meer levenskwaliteit en geluk.

De thema's en tips in dit boek ondersteunen jou bij het bepalen van je koers en laten zien hoe jij zelf een krachtig fundament kunt leggen onder je doelstellingen. Ontwikkel jezelf in vier overzichtelijke stappen naar meesterschap door te zien dat je eerst aandacht aan jezelf besteed, voordat je aandacht aan anderen kunt besteden.

Je krijgt krachtige en unieke (leer)methodieken aangereikt om je eigen leerproces te ontwikkelen, in stand te houden en te gebruiken om met voldoende vertrouwen en bekwaamheid je doelen te realiseren en uitdagingen te begroeten als signalen om je koers bij te houden of aan te passen.

Het boek is – uniek voor Nederland en Vlaanderen – ook online beschikbaar zodat je de stof interactief met anderen in een cursusomgeving kunt delen en leren, inclusief begeleiding van ervaren en deskundige cursus begeleiders. Hoe het in zijn werk gaat lees je op: ***www.nvc-online.org***

De auteur Ike K. Lasater heeft meer dan 800 uur aan opleiding in *Geweldloze Communicatie* gevolgd, voornamelijk bij Marshall B. Rosenberg, oprichter van het Center for NonViolent Communication.

ISBN 9789082361308

9 789082 361308 >

Een uitgave van:
Mens en Communicatie
Een communicatie- en trainingsorganisatie
http://mens-en-communicatie.org

Ike Lasater & Julie Stiles **Woorden die werken** op de werkplek

Woorden die werken
op de werkplek

Een praktische gids
voor effectieve communicatie

Ike Lasater
& Julie Stiles

Ike K. Lasater

en Julie Stiles

Woorden die werken op de werkplek

een praktische gids voor effectieve communicatie

Lezersbonus

Beleef de inhoud van dit boek op een unieke interactieve manier door deel te nemen aan een van de twee online cursussen die we ontwikkeld hebben rond de inhoud van dit boek. Geef je loopbaan en leven een duurzame wending door de vele uitdagingen, die je ongetwijfeld zult tegenkomen, met hernieuwde vaardigheden en vertrouwen tegemoet te zien.

Gebruik bij je inschrijving deze kortingscode: ***WDWKORT*** en ontvang het aankoopbedrag van dit boek als korting op de cursusprijs.

Meer informatie lees je op:
http://nvc-online.org/cursusaanbod

Woorden die werken op de werkplek

Een praktische gids voor effectieve communicatie

Uitgegeven door: Mens en Communicatie
Een communicatie en trainingsorganisatie

Translated from the book Words That Work in Business, ISBN 9781892005014 by Ike Lasater and Julie Stiles, Copyright © Spring 2010 PuddleDancer Press, published by PuddleDancer Press.

All rights reserved. Used with permission. For further information about Nonviolent Communication please visit the Center for Nonviolent Communication on the Web at: www.cnvc.org.

Vertaling en redactie: Harald Borjans, Mark Brouwers en Maikel Stams

Grafisch ontwerp omslag: Studio Done, www.studiodone.nl

1e druk 4-2012
2e herziene druk 5-2015/2
3e herziene druk 6-2016
4e herziene druk 1-2017

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt. In enige vorm of wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.
Voor zover het maken van kopieën van deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j het Besluit van 20 juni 1974, Stbl. 351, zoals gewijzigd bij het besluit van 23 augustus 1985, Stbl. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men daarvoor de wettelijke verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht.*
Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot Mens en Communicatie - Roermond te wenden.

Meer informatie over Nonviolent Communication:

Center for Nonviolent Communication (CNVC)

5600-A San Francisco Rd NE Suite A

Albuquerque, NM 87109 USA

Website: www.cnvc.org

Email: cnvc@CNVC.org

Telefoon VS Hoofdkantoor: 1-505-244-4041

Inhoud

Voorwoord 1

Proloog 5
Zes stappen naar vrijheid 5

Introductie 8
Enkele opmerkingen voordat je begint 11
Geheugensteuntjes 13

1 Hoe te beginnen: stille vaardigheden 18
Je bewust worden van geblokkeerde verbindingen 19
Zelfempathie gebruiken en je triggers kennen 21
Zelfempathie in stilte toepassen en je collega's begrijpen 26

2 Het leerproces: voortgang vieren en rouwen om vergissingen 30
Vieren en rouwen bij Geweldloze Communicatie 31
De leercyclus in de dagelijkse praktijk 35

3 Vertrouwen en bekwaamheid opbouwen in de praktijk 40
Het oefenen van stille vaardigheden 40
Het oefenen van hardop uitgesproken vaardigheden 41
Afspraken maken om Geweldloze Communicatie te oefenen 43
De valkuilen met het oefenen zonder afspraken 44
Specifieke afspraken maken om Geweldloze Communicatie te oefenen 49
Verantwoordelijkheid afspreken 51
De tijd nemen die je nodig hebt 55

4 Krachtige verzoeken doen: Vragen om wat je nodig hebt 58
De typische patronen van onduidelijke verzoeken herkennen 58

Hoe je heldere en duidelijke verzoeken doet 59
De elementen van een *helder* verzoek 61
Verzoeken versus eisen 61
Uitvoerbare verzoeken doen 63
Verzoeken doen in actietaal 64
Verzoeken doen in de tegenwoordige tijd 65
Soorten verzoeken 67
Anderen helpen bij het formuleren van duidelijke verzoeken 73

5 Tips om gebruikelijke uitdagende werkplekcommunicatie aan te pakken 75
Herkennen van vijandbeelden 75
Het vijandbeeldproces 79
Vijandbeelden aan het werk 82
Omgaan met ingewikkelde gesprekken 83
Humor op het werk aanpakken 86
Uitdagende vooroordelen op de werkplek aanpakken 91
Bijdragen aan effectief vergaderen 95
Omgaan met machtsstructuren 100
Hoe te reageren als collega's klagen 102
Feedback geven zonder kritiek 105
Gemeenschappelijke werkruimtes delen 112
Geschreven en ongeschreven overeenkomsten 114
Het beantwoorden van E-mail, nieuwe stijl 116
Een dienstverband beëindigen 118

6 Conclusie 125

7 Gerelateerde literatuur 130

Appendix 133
Appendix A: Trainingscyclus zinnen 134
Mededogen uiten 134
Empathisch ontvangen 135

Appendix B: Lijst met gevoelens 136
Appendix C: Gevoelens versus gedachten, vermomd als gevoelens 140
Appendix D: Lijst met behoeften 147
Geweldloze Communicatie: De vier onderdelen 149
Enkele algemene basisgevoelens 150
Enkele basisbehoeften die wij allemaal hebben 151
Over Geweldloze Communicatie 152
PuddleDancer Press 153
The Center for Nonviolent Communication 154
Over de auteur 155

Voorwoord

Organisaties worden geconfronteerd met steeds meer complexiteit en snelheid. Niemand kan het nog alleen. Mensen werden vroeger 'betaald om te werken' - nu gaat het steeds meer om samenwerken en co-creatie. De prioritaire focus komt steeds meer te liggen op de relatie en pas in tweede instantie op de taak. De meeste organisaties hebben echter nog een zeer diepgewortelde taakgerichte cultuur. Efficiency - niet effectiviteit - is meestal nog het paradigma van waaruit wordt gekeken, gedacht en gehandeld. Maar hoe ga je efficiënt om met relaties? Zoiets kan gewoonweg niet. Als je vanuit het efficiency paradigma in werkrelaties staat, herleid je de ander tot een middel voor jouw doel. Die zienswijze kun je nog steeds zien in de term 'human resources'. We weten uit ervaring waar dat allemaal toe leidt.

Dit boek stelt een heel ander paradigma voor, een paradigma voor de nieuwe tijd en het Nieuwe Werken. Het nieuwe paradigma gaat over relaties als bron van creativiteit en innovatie maar ook als bron van vriendschap en werkplezier en flow. We maken de overgang mee van het Informatietijdperk naar het Ideeëntijdperk - ook bekend als het Innovatietijdperk en nog andere termen die naar hetzelfde verwijzen. Onderzoek van de Stanford Universiteit naar de meest innovatieve organisatieculturen komt met een merkwaardig besluit: de meest innovatieve culturen worden gekenmerkt door een hoge graad van emotionele intelligentie in de werkrelaties. Als je daar even over nadenkt is dat eigenlijk heel logisch. Probeer eens innovatie te verkrijgen in een omgeving van wantrouwen, conflict, stress en verzet. Wanneer de onderzoekers de vraag stelden wat nu eigenlijk het allergrootste verschil was tussen de meest innovatieve culturen en de rest kwamen ze tot het besluit dat het te maken heeft met hoe mensen hebben leren omgaan met emotionele spanning. De meest innovatieve organisatieculturen hebben geleerd om spanning te gebruiken als creatieve spanning

voor doorbraken i.p.v. destructieve spanning die tot afbraak leidt.

Het boek dat je in handen hebt is een buitengewone gids om emotionele intelligentie in de praktijk in te voeren en deel te maken van de organisatiecultuur d.w.z. deel van 'hoe we de dingen hier doen'. Het model van Marshall Rosenberg is eenvoudig maar uitermate effectief. Het model is bekend in de persoonlijke sfeer als Geweldloze Communicatie. Tot aan het verschijnen van dit boek was er geen handleiding voor hoe je dat doet in de werkomgeving. Ik beschouw dit boek daarom als een enorm geschenk voor organisaties die beseffen dat ze er zonder innovatie en co-creatie niet meer uitkomen.

De voorgestelde aanpak impliceert een totale paradigmawissel en dat gebeurt nooit zonder inzicht en zonder toewijding. Het oude paradigma gaat over hoe je mensen kunt overtuigen. Het gaat over proberen het gedrag van anderen te veranderen. Jij bent het oorzaakpunt en zij zijn dan maar het effectpunt. Het nieuwe paradigma kijkt 180 graden de andere kant op: hoe kan ik mezelf veranderen zodat het voor anderen gemakkelijker is om met mij te communiceren? Het nieuwe paradigma gaat over zelftransformatie en over transformatie van relaties. Transformatie - in contrast tot verandering - is een 'van binnenuit proces': het bevrijdt potentieel, net zoals de vlinder die bevrijd wordt uit de rups. Transformatie bevrijdt mogelijkheden. 'Woorden die werken' is een handboek om dat waar te maken.

Je zou kunnen zeggen dat 'Woorden die werken' verder gaat waar 'De 7 eigenschappen van effectief leiderschap' van Stephen Covey ophield. Wat je hier krijgt is een zeer simpele methode om de meest vitale van de 7 eigenschappen daadwerkelijk tot leven te brengen: wees proactief en werk van uit synergie.

Het staat en valt allemaal met 'Wees proactief'. Ik ken geen betere en meer praktische methode om dat te leren dan het model van Marshall Rosenberg. Geweldloze Communicatie begint met zelfbewustzijn en zelfobservatie. Je leert eerst te

ontdekken hoe je zelf de communicatie faciliteert of juist dicht timmert. Je leert eerst verbinding te maken met jezelf. Hoe kun je trouwens verbinding maken met een ander als je niet in verbinding bent met jezelf? Je leert ook hoe je weer in verbinding komt met jezelf wanneer je uit verbinding ging. Vanuit die plek van innerlijke helderheid leer je dan verbinding maken met anderen. Zo simpel maar zo krachtig.

De meeste van ons zijn diepgaand getraind (zeg maar geconditioneerd) in de reactieve benadering van communicatie: we hebben geleerd te zeggen wat we niet willen in plaats van wat we wel willen en we hebben geleerd om primair te focussen op het gedrag van de ander i.p.v. op onze innerlijke gevoelswereld. We hebben - vaak door osmose - geleerd om de ander te willen veranderen in plaats van het proces te veranderen. We hebben aan de effectkant van de creatieve benadering geleerd hoe vaak 'op de speler wordt gespeeld in plaats van op de bal' en we hebben geleerd hoe we daar verdedigingen voor kunnen opzetten.

Waar leer je om dat anders te doen? Het hele huidige maatschappelijke model is meer reactief dan proactief. 'Woorden die werken' is een welkom antwoord op die vraag. Geweldloze communicatie is geen techniek en het is niet 'anders leren praten'. Het is anders leren kijken. Het is leren handelen van uit bewuste keuze in plaats van uit reactieve gewoonte. De bekende uitspraak van Viktor Frankl - 'Tussen stimulus en respons is een ruimte en in die ruimte ligt de kans om onze respons te kiezen. In de keuze van onze respons ligt onze vrijheid' - wordt met dit boek zeer levend in je eigen ervaring. Geweldloze Communicatie is letterlijk bevrijdend. Ze bevrijdt ons van onze beperkende overtuigingen en reactieve patronen, ze bevrijdt ons tot echte verbinding en intimiteit, ze bevrijdt ons van gevoelens van onvermogen in moeilijke gesprekken en ze bevrijdt enorme hoeveelheden geblokkeerd potentieel in onszelf en in onze relaties.

Geweldloze Communicatie is een manier van zijn. Het is een manier van bewust zijn. Vanuit die zijnsstaat leer je de energie van een gesprek volgen naar plekken die voor het denken buiten bereik zijn. Intuïtie en spontane inspiratie worden heel normaal als je in de staat van bewust zijn stapt. Gesprekken gaan vanzelf in de flow.

Ik wil dit voorwoord graag besluiten met een vraag: wat doet het met je wanneer iemand echt naar je luistert, zonder vooroordeel, zonder te proberen jou te veranderen? Is dat niet waar we allen naar verlangen? Stel eens dat dit deel kan worden van werkrelaties, gekoppeld aan het vermogen om heel duidelijk te vertellen wat je verwacht van elkaar?

Jan Bommerez, auteur van Kun je een Rups Leren Vliegen? en Flow en de Kunst van het Zakendoen.

Proloog

Zes stappen naar vrijheid

Ik ontmoette Marshall Rosenberg, de grondlegger van Geweldloze Communicatie (GC), voor het eerst tijdens een workshop in mei 1996. Gedurende drie dagen namen wij (ca. 25 deelnemers) aan een introductietraining over Geweldloze Communicatie deel. Wij behandelden de basisstappen - *Waarnemen*, *Gevoelens*, *Behoeften* en *Verzoeken*. Over de eenvoud van de methodiek, die zoveel duidelijk maakte, raakte ik enthousiast. Velen van ons, waaronder ikzelf, werden tijdens de workshop diep geraakt.

Op de avond van de tweede dag had ik een diner met mijn echtgenote Judith en onze drie kinderen in de leeftijd van negentien, zestien en veertien. Ik herinner mij dat ik hen enthousiast vertelde over wat ik geleerd had. Spoedig daarna corrigeerde ik iemand, die probeerde toe te passen wat ik in de afgelopen dagen had geleerd, scherp en zei: "Dat is geen gevoel!" Mijn reactie toonde aan hoeveel ik nog zelf te leren had en hoe ingebakken de patronen waren die ik probeerde te vervangen. Sindsdien is de zinsnede "Dat is geen gevoel" mijn persoonlijke grap, die ik mijzelf over Geweldloze Communicatie vertel.

Door Geweldloze Communicatie te leren ontdekte ik hoe gemakkelijk het was een stel nieuw regels in mijn bestaande denkpatroon over het leven in te voegen. Ik was opgevoed om op een bepaalde manier te denken, in het begin aan mijn moeders borst en later in het vallen-en-opstaan en schuld-en-schaamte wereldje van mijn maten. Ik had geleerd mij aan het geheel aan te passen en soms ook te gedijen in het maatschappelijke systeem dat ervan doordrongen is. Jaren later, toen ik door mijn aantekeningen van deze eerste workshop van Marshall bladerde, glimlachte ik toen ik zag hoe ik zijn woorden

verdraaid had tot regeltjes, zoals: "Zeg dat niet op die manier …." en "Jij hoort het zo te zeggen…" enz., enz.

Dit verhaal vertel ik je deels omdat ik je niet hetzelfde wens. Ik zou niet willen dat je in de vreugde van de ontdekking hetzelfde doet wat ik toen zo gemakkelijk deed. Ik drong aan anderen op van wat ik toen dacht dat Geweldloze Communicatie zou moeten zijn voordat ik het mijzelf eigen had gemaakt. Uit persoonlijke ervaring weet ik nu welk verdriet dit tot gevolg kan hebben. Ik hoop dat als je iets nuttigs in het boek vindt, je het eerst in je eigen leven integreert voordat je anderen hiervoor gaat interesseren. Stel aan jezelf en aan anderen verzoeken en geen eisen. Ervaar het verschil. Durf te leren. Dat is nog steeds mijn grootste wens voor mijzelf en dat wens ik je ook.

Ik ontdekte dat Geweldloze Communicatie deels het herscheppen is van hoe ik de realiteit ervaar, erover denk en spreek en deels een benadering is die sterk afhankelijk is hoe taal wordt ingezet en hoe ik met anderen communiceer. Geweldloze Communicatie behelst dus niet alleen de wijze waarop ik taal gebruik om met mijzelf (b.v. hoe ik denk) en met anderen (b.v. hoe ik spreek) te communiceren, maar ook door welke filters ik de wereld in mij en om mij heen ervaar. Geweldloze Communicatie is voor mij een zeer behulpzaam gereedschap geweest, of zoals je wilt een strategie, om mijn waarden de wereld in te dragen. Ik wil hiermee enkel benadrukken dat ik Geweldloze Communicatie als een strategie beschouw en niet als een doel op zich.

Als je dit boek over Geweldloze Communicatie leest kun je wellicht de indruk krijgen dat ik naar een gevestigd en duidelijk 'systeem' verwijs. Dat is niet mijn intentie. In plaats daarvan bied ik je *mijn* visie van Geweldloze Communicatie aan, ofwel mijn opvattingen over mijn eigen ervaringen. Ik moedig je aan om Geweldloze Communicatie te benaderen als iets waarmee je kunt experimenteren, niet als iets statisch en niet als een behoefte in en uit zichzelf. Probeer uit wat ik voorstel en houd bij het toepassen ervan je eigen ervaringen in de gaten. Gebruik wat

voor je werkt. Op deze wijze wordt Geweldloze Communicatie een deel van jou, gebaseerd op je eigen ervaringen tijdens het leerproces.

Voor zover mogelijk is het mijn intentie om de opvattingen in dit boek als die van mij te beschouwen. Mijn opvattingen zijn gebaseerd op de jaren van workshops met Marshall Rosenberg en de vele anderen workshops plus dat wat ik op vele gebieden leerde te gebruiken, zoals b.v. als mediator bij ontelbare geschillen, bij het begeleiden van mensen in conflictsituaties, het geven van eigen workshops en als lid van de raad van bestuur van the Center of Nonviolent Communication (CNVC). Ik heb geprobeerd om mijn begrip van Geweldloze Communicatie te belichamen en het dagelijks toe te passen. Door dit te doen is mijn beeld sinds mijn eerste kennismaking van hoe het mij werd aangereikt gewijzigd. Daarvan uitgaand betekent dit, dat ik geen enkele aanspraak maak op wat ik als Geweldloze Communicatie beschouw en dat dit niet overeen hoeft te komen met de zienswijze van anderen.

Julie Stiles is op een intensieve wijze betrokken geraakt bij het schrijven en redigeren en haar kijk op de wereld heeft onvermijdelijk invloed gehad op de tekst. Gelukkige bijkomstigheid voor mij is dat deze onvermijdelijke samenwerking niet alleen heeft geleid tot voltooiing van dit boek. Het is hierdoor enorm verbeterd.

Tenslotte vraag ik je om je mening hoe wij het boek nog verder kunnen verbeteren met het oog op nieuwe uitgaven. In het bijzonder interesseert het mij wat je denkt te missen en hoe de thema's, die wij hebben besproken, kunnen worden verbeterd. Je reactie is welkom via email naar: *info@mens-en-communicatie.org*

Introductie

Sommigen zullen wellicht het volgende herkennen. Je bent net terug van een workshop over Geweldloze Communicatie en je kijkt, vervuld van de vele mogelijkheden en vol energie, hoopvol uit naar zinvolle en verbindende gesprekken. In je enthousiasme om te delen wat je zojuist geleerd hebt, ga je naar je werk of naar huis en probeer je bij de eerste gelegenheid die zich voordoet iets uit wat je tijdens de workshop geleerd hebt. In plaats van een krachtige gevoelsmatige verbinding waarop je hoopte, zegt iemand: "Waarom praat jij zo raar?" Je voelt je enthousiasme wegstromen, je energie keldert en tot je eigen verdriet hoor jij je weer als vanouds reageren in plaats van de betrokken en verbindende wijze die je zelf in gedachte had.

Als je eerste pogingen om het geleerde in praktijk te brengen of te willen delen, niet zo onthaald worden als waarop je hoopte, kunnen deze ervaringen je laten geloven dat de nieuwe vaardigheden in sommige situaties, bijvoorbeeld op je werk, moeilijk toe te passen zijn. Dit kan ertoe leiden dat, terwijl je Geweldloze Communicatie net begint te leren en van mening bent dat het voor jou van persoonlijke waarde kan zijn, je denkt: "De waarde van Geweldloze Communicatie in mijn privéleven zie ik wel zitten en wellicht zullen enkelen het ook op hun werk kunnen toepassen maar in ieder geval niet op mijn werk! Mijn collega's staan hier niet voor open!"

Die gedachte begrijp ik al te best omdat ik ze zelf ook heb gehad. Ik werkte nog als jurist toen ik Geweldloze Communicatie begon te leren. Mijn laatste proces waaraan ik in 1999 deelnam (net voordat ik mij geheel terugtrok uit de advocatuur en plaats nam in het dagelijkse bestuur van the Center for Nonviolent Communications (CNVC)) was een federale rechtszaak van de VS in Central Valley, Californië. De zaak behelsde het dumpen van giftige landbouwchemicaliën. Een van de getuigen van de overheid was een zeer gekwalificeerde chemische analiste die nog nooit als getuige in een rechtszaak had gestaan. Ik kende

haar verklaring omdat ik haar die had afgenomen. Tijdens de rechtszaak wilde ik enkele aspecten hiervan toelichten om zeker te zijn dat deze ook in het gerechtsprotocol zouden worden opgenomen. Mijn kruisverhoor sloeg snel om naar een pijnlijke en onplezierige procedure. Als ik een vraag stelde beantwoordde zij de vraag, maar nam daarbij telkens onnodig veel tijd om alle aspecten van haar zienswijze en reeds afgegeven verklaring te herhalen.

Gefrustreerd ging ik over naar de ondervragingstechnieken waarin ik als advocaat opgeleid was. Ik probeerde haar te beheersen en haar te laten stoppen met de langdurige tweevoudige verklaringen. Geen van mijn technieken werkte. In feite, zo bleek tijdens een onderbreking, kwam ik erachter dat ze mijn pogingen beschouwde als een manier om haar in diskrediet te brengen. Met enige verlegenheid moet ik toegeven dat het gedurende de hele dag niet in mij opkwam om een andere vorm van communicatie uit te proberen.

De hele situatie baarde mij zorgen omdat ik onze tijdsplanning reeds overschreden had en bevreesd was dat de rechter het kruisverhoor, als het op deze wijze voortduurde, zou afbreken. Tijdens de avond, terwijl ik er over nadacht wat ik kon doen, hoorde ik een stemmetje in mijn hoofd zeggen: “Jij zou ook Geweldloze Communicatie kunnen proberen.”

Mijn onmiddellijke reactie hierop was: “Nee, niet in deze situatie!” Mijn opleiding en ervaringen in de starre omgeving van een rechtszaal (ik aan een lessenaar, de getuige in de getuigenbank en de rechter aan zijn bureau plus een aantal advocaten van de tegenpartij, die klaar zaten om verweer te voeren tegen elke vorm van taalgebruik dat afweek van hun verwachtingen), maakte het voor mij moeilijk om te zien hoe ik de vaardigheden die ik net geleerd had toe te passen. In mijn frustratie begon ik niettemin te overwegen hoe ik eventueel Geweldloze Communicatie zou kunnen gebruiken. Ik bemerkte dat ik in gedachten aan het oefenen was op welke wijze ik met de getuige kon communiceren.

De volgende dag herhaalde zich het patroon van mijn vraagstellingen en de herhalende en langdradige antwoorden van de getuige. Dus onderbrak ik haar en toen ik haar aandacht had, stelde ik de vraag: “Ik maak mij zorgen over de tijd die het vergt om uw getuigenis af te ronden. Ik vraag mij af of u bereid bent alleen mijn vragen te beantwoorden en elke uitleg die u heeft te bewaren tot een later tijdstip. Ik wil u verzekeren dat u tijd krijgt om met regeringsvertegenwoordigers te overleggen voordat uw getuigenverklaring afgerond wordt en dat u in staat gesteld wordt uitvoerigere informatie te verstrekken. Bent u bereid om voor nu alleen de vragen te beantwoorden?”

Toen ik mij deze vraag hoorde stellen ging mijn hart tekeer. Ik voelde de hartslag tot in mijn keel. Tot op de dag van vandaag heb ik niet kunnen achterhalen wat mijn lichaam aanzette om zo te reageren. Wellicht raakte ik in paniek omdat iemand zou kunnen zeggen: ”Je kunt niet zomaar Geweldloze Communicatie in de rechtszaal gebruiken!” Natuurlijk reageerde niemand zo. Het moment ging voorbij en terwijl ik voor instemming naar de vertegenwoordigers van de regering keek, stemde de getuige met mijn verzoek in. Alhoewel ik haar nog enkele keren aan haar toezegging herinnerde, verliep het kruisverhoor over het algemeen veel sneller en soepeler.

De intensieve lichamelijke reactie die ik beleefde, door te proberen op een nieuwe wijze te communiceren, benadrukt de moeilijkheid die velen van ons zullen ervaren bij de poging ons gedrag binnen een gevestigde orde te wijzigen. Wij geloven dat de mensen om ons heen verwachten dat wij op een bepaalde manier handelen. Vaak reageren wij hierop door ons gedrag en communicatie binnen de smalle grenzen van onze overtuigingen over andermans verwachtingen te beperken. Hiervoor bestaat een uitweg.

Als je gelooft dat iets nieuws op je werkplek vol is van onzekerheid en vrees dan is dit boek voor jou bestemd. De suggesties in dit boek kunnen toegepast worden op alle gebieden van je leven en zijn niet alleen specifiek bestemd voor op de

werkvloer. Veel mensen voelen zich ongemakkelijk om een andere vorm van communicatie met hun collega's, managers en medewerkers uit te proberen. Dit kan met name het geval zijn als je onzeker bent of je behoeften aan zekerheid en veiligheid op je werk blijvend vervuld worden.

Toch zullen deze werkrelaties en alle andere relaties van je kennis over Geweldloze Communicatie profiteren en wij hopen dat als resultaat hiervan ook je plezier tijdens je werk toeneemt. Ik ga ervan uit dat je in staat zult zijn om de aspecten van Geweldloze Communicatie, ongeacht wat je vaardigheden zijn, op je werkplek te kunnen gebruiken. Verder introduceer ik een set van oefenvaardigheden en methoden die je zullen ondersteunen om je vertrouwen in het vloeiende gebruik van Geweldloze Communicatie op een bepaalde wijze te vergroten. Ze stellen je in staat het geleerde hardop uit te spreken, zelfs in situaties waarbij je dacht dat je het nooit op een gemakkelijke manier zou kunnen.

Enkele opmerkingen voordat je begint

Deze pagina's zijn bedoelt om het leerproces waar je aan begonnen bent te verdiepen met als doel dat je op een gemakkelijke wijze je vaardigheden in Geweldloze Communicatie op je werkplek kunt toepassen. Voordat je aan het eerste hoofdstuk begint bied ik je enkele richtlijnen aan over Geweldloze Communicatie die over de rest van het boek meer helderheid zullen creëren. In hoofdstuk 1 ga je op ontdekkingstocht hoe je Geweldloze Communicatie in stilte kunt oefenen. Op deze wijze kun je je vaardigheden al meteen toepassen, zelfs bij situaties waarbij je je onprettig had gevoeld als je het hardop had uitgesproken. Het daaropvolgende hoofdstuk schept duidelijkheid over de leercyclus in relatie met het proces van rouwen en vieren. Deze processen kunnen in het bijzonder van belang zijn om je aan je behoefte te herinneren je communicatievaardigheden te laten groeien en aan je eigen beloftes het op die manier te willen doen. Omdat oefening de

sleutel is tot de volledige integratie van je vaardigheden in je dagelijks leven, is hoofdstuk 3 gewijd aan het ontdekken van oefenmogelijkheden die je bij je intenties zullen ondersteunen. Ik beschouw het uiten van verzoeken als een cruciaal onderdeel voor het beoefenen van Geweldloze Communicatie en als een deel dat weinigen onder de knie hebben gekregen. In hoofdstuk 4 bespreek ik hoe verzoeken zo geformuleerd kunnen worden dat ze met grote waarschijnlijkheid een bijdrage kunnen leveren aan het vervullen van je behoeften. Voor het geval je eraan begonnen bent om je vaardigheden te verdiepen en je op zoek bent naar extra uitdagingen, vindt je in het laatste hoofdstuk tenslotte voorbeelden van hoe je met typische werkplekkwesties kunt omgaan.

Ik nodig je uit dit boek op verschillende manieren te gebruiken. Als je ervoor kiest het in een keer uit te lezen, dan nodig ik je uit tijdens je leestocht stil te staan bij de oefeningen die je zult tegenkomen. Of misschien kies je er voor om een bepaald hoofdstuk te lezen dat een situatie bespreekt waarmee je momenteel zelf te maken hebt. Je bevindt je bijvoorbeeld in een conflictsituatie op je werk en het valt je op dat je over jezelf of over de anderen oordeelt en je naar het onderdeel van Hoofdstuk 5 wilt gaan: *Vijandbeelden aan het werk.*

Je kunt er ook voor kiezen om dit boek gewoon te lezen zonder een enkele oefening te doen. Om je aan te moedigen de oefeningen toch uit te voeren zijn door de tekst verspreid tekstvakken met het opschrift '*Tijd voor een oefening*' geplaatst. Ik hoop dat deze '*Oefenpauzes*' je ertoe zullen verleiden het lezen te stoppen en dat je alvorens je het lezen hervat toch met de oefening aan de slag gaat. De 'Oefenpauzes' dienen ervoor je eraan te herinneren dat elk moment een kans biedt tot oefenen. Door de tekst verspreidt vindt je ook voorbeelddialogen uit het bedrijfsleven waarin de voorvechter ('jij') met een 'baas', Karen en twee collega's, Maarten en Susanna, communiceert. Deze voorbeelden bieden je extra handvatten hoe je met de taal en de intenties van Geweldloze Communicatie in het dagelijkse leven

kunt werken. Helderheid over je eigen behoeften en die van anderen ontstaat door regelmatig te oefenen en hierover na te denken. De dialogen illustreren hoe je met de taal en de intentie van Geweldloze Communicatie in levensechte situaties kunt werken. Vanwege de beperkingen van het geschreven woord en de tijd kunnen de voorbeelden een verkeerde indruk wekken over het echte empathieproces en met name de kwaliteit van je overpeinzingen, vóórdat je een punt van duidelijkheid hebt bereikt over je eigen behoeften of die van anderen. Dus moedigen we je aan elk voordeel dat je uit deze voorbeelden kunt halen op te pakken zonder te menen dat het empathieproces zo snel en gemakkelijk of rechtlijnig zal zijn als de voorbeelden lijken te suggereren.

Geheugensteuntjes

Aan het begin van het leerproces kan de indruk ontstaan dat Geweldloze Communicatie om de woordkeuze en woordvolgorde lijkt te gaan (m.a.w. de methodiek) en dat wij de focus daarom voornamelijk hierop leggen. Wij doen dit zodat je onthoudt dat Geweldloze Communicatie hoofdzakelijk gebaseerd is op intenties. De methode is allereerst bedoeld om je aan je intenties te herinneren en ten tweede is het een manier om je intenties voor anderen begrijpelijker te maken. De onderliggende gedachte bij het gebruiken van Geweldloze Communicatie is het creëren van een verbinding met jezelf en met anderen. Vanuit deze verbinding kun je wederzijdse tevredenstellende resultaten creëren. Met je intenties helder in gedachten creëer je de vrijheid je woordkeuze aan de actuele situatie of (spreek)cultuur aan te passen. In dit boek bijvoorbeeld worden behoeften op een speciale wijze benoemd in het bijzonder bij de poging de universele menselijke behoeften in woorden te vatten. Bij rechtstreekse communicatie met anderen echter is de intentie om een verbinding te leggen belangrijk, de woorden zijn dan minder belangrijk. In deze situaties hoop ik dat je bij een gesprek gebruik maakt van woorden die voor de

ander zingevend en verbindend overkomen en die tegelijk helpen de behoeften te (h)erkennen. (b.v. de universele menselijke behoeften die niet specifiek zijn voor een bepaalde strategie).

Kern van de intentie om te verbinden is de diepgewortelde onbewuste wens naar verbinding met jezelf en met je eigen behoeften. Dat is ons als kinderen niet geleerd. Als kinderen ontwikkelen wij aangepaste gedragspatronen die bij herhaling met de tijd ingeworteld raken. Leren om deze verbindingen op het niveau van behoeften te leggen is een manier om deze gedragspatronen los te kunnen laten. Het vergt echter tijd en oefening om ons hierin te bekwamen. Als je keer op keer de vervulde en niet vervulde behoeften van je handelingen leert (h)erkennen - in het bijzonder bij je aangeleerde gedragspatronen - ontstaat er in je de ruimte en de keuze om bij een volgende keer de dingen anders te doen. Door telkens terug te keren naar het moment en verbinding te leggen met je behoeften verander je de relatie met jezelf en met anderen. Je creëert hierbij een wereld die méér op een lijn ligt met je waarden en de waarden van anderen.

Als wij er een gewoonte van maken ons met onze behoeften te verbinden verplaatsen wij ons in een staat van leren. Stel dat je bijvoorbeeld op je gebruikelijke wijze op een opmerking van je collega gereageerd hebt. Achteraf realiseer je je dat je reactie niet overeenkwam met je waarden. Op dat moment kun je op zoek gaan naar de behoefte die je probeerde te vervullen en die door je reactie niet vervuld werd. Zo'n onderzoek leidt al snel tot de vraag: "Hoe zou ik een volgende keer mijn behoeften anders kunnen vervullen?" Ik moedig je aan dit onderzoek geheel zonder elke vorm van oordeel, bestraffen, beschuldigen, schaamte, schuld, vrees of neergeslagenheid uit te voeren. Ontdek welke behoeften wel en niet vervuld werden en zoek naar nieuwe mogelijkheden deze alsnog te vervullen. Als je dit vaak uitvoert creëer je een cyclisch proces van bewustwording hoe je om je gedrag kunt rouwen en vieren, hoe je verder kunt

bouwen aan dat waar je van hield of hoe je je verwijdert van dat waar je niet van hield om je behoeften te vervullen (meer informatie over dit leerproces lees je in hoofdstuk 2). Je zult er snel mee beginnen je het in het ogenblik zelf te herinneren om vervolgens nieuwe keuzes uit te proberen waar je weer van kunt leren. Het natuurlijke gevolg van dit proces is leervaardigheden die op een lijn liggen met je intenties om je eigen behoeften en die van anderen te vervullen.

Dit is geen proces dat ik tijdens mijn kindertijd en in voorbereiding op de wereld van de volwassenen leerde. Mij werd met nadruk geleerd te onderzoeken dat degene die fout was te beschuldigen en ook te bestraffen. Ik leerde mij tegen kritiek te beschermen, straf te ontlopen en schuld af te wentelen. De resultaten van dit niet zeer bewuste proces van straffen en beschuldigen bepaalde hoe ik mij voelde. Ik leerde te vermijden wat ik niet wilde. Dit proces ondersteunde mij niet bij wat mij bij mijn groei en voorspoed zou helpen of hoe ik een leven kon creëren dat ik wilde. Door mijn aandacht te richten op een levenswijze in verbinding met wat er in mij leeft, herken ik de behoeften die ik graag vervuld zie. Hierdoor geef ik mijn geest de vrijheid te doen waar hij goed in is. En dat is het doorzoeken van gedragspatronen van ervaringen om zo strategieën te vinden die vermoedelijk mijn behoeften zullen vervullen. Ik betreed een leercyclus om te creëren waar ik naar verlang.

Daarom ligt volgens mij de kern om Geweldloze Communicatie op het werk te leren gebruiken niet alleen in het ontwikkelen en uitvoeren ervan, maar ook in het leren kiezen van nieuwe mogelijkheden (gebaseerd op de verbinding met mijn behoeften) in plaats van het herhalen van diepgewortelde, aangeleerde (gedrags)patronen. Door in contact te zijn met onze eigen behoeften blijven onze intenties elk moment helder.

De specifieke grammatica die je bij Geweldloze Communicatie leert werd ontwikkeld om je bij het ontdekken van je intenties te helpen en er elk moment aan herinnerd te worden. In mijn eigen leerproces en bij het werken met anderen ontdekte ik dat er een

leerfase is waarin de basiszinnen van Geweldloze Communicatie extreem waardevol kunnen zijn (kijk voor voorbeelden in Appendix A). Ik noem deze de 'trainingscyclus-zinnen': "Als ik hoor …. voel ik …., omdat ik behoefte heb …. Ben je bereid ….?" Ik ben van mening dat mensen die deze fase overslaan er langer over doen zich het perspectief wijzigende potentieel van Geweldloze Communicatie eigen te maken, als hun dat ooit zal lukken. Dit kan gebeuren omdat zij zich de basiszinnen hoogstwaarschijnlijk niet hebben kunnen inprenten die door het over en weer gebruik van de trainingscyclus-zinnen gestimuleerd wordt. De vier fundamentele disciplines van Geweldloze Communicatie, waar ik naar verwijs, zijn 'Waarnemingen versus oordelen', 'Gevoelens versus pseudo gevoelens', 'Behoeften versus strategieën' en 'Verzoeken versus eisen'. Deze componenten zijn een structureel bestanddeel van de trainingscyclus-zinnen en door deze zinsopbouw te gebruiken wordt je je hiervan bewust. Het oefenen met de trainingscyclus-zinnen is voor mij de enige manier gebleken om deze diep te laten doordringen. De zinnen moedigen je aan je aandacht op elk van de vier delen van de communicatie te richten: Waarnemen, Gevoelens, Behoeften en Verzoeken. Als je je deze componenten ingeprent hebt en het voor je duidelijk is dat je intentie in het leggen van een verbinding ligt (met jezelf of met anderen), worden de afzonderlijke woorden die je kiest minder belangrijk. Aan de andere kant vertellen mensen die aan het begin staan dat zij allemaal de 'juiste' woorden gekozen hebben maar dat zij niet het resultaat behaalden wat zij verwachtten. Dit gebeurt wellicht omdat hun intenties nog niet geheel duidelijk waren.

Als je je op het maken van een verbinding met jezelf en anderen richt kom je tegemoet aan je eigen behoeften terwijl tegelijk je collega's zelf ook hun eigen behoeften kunnen vervullen. Wij denken vaak dat, als wij in staat zijn de situatie correct te analyseren, wij zullen krijgen wat we willen. Geweldloze Communicatie stelt echter dat, als wij in verbinding met onze

behoeften zijn, iedereen in het proces voor het vervullen van onze behoeften kan stappen.

Geweldloze Communicatie is eenvoudig maar niet gemakkelijk. Dat is tenminste mijn eigen ervaring en anderen vertelden hetzelfde. Aan het begin is het bijzonder moeilijk je deze nieuwe ideeën op het moment te herinneren. Terwijl Geweldloze Communicatie tegelijk een aard van bewustzijn is (een manier van denken over en een benadering van onze communicatie met anderen) is het ook een set van vaardigheden. Volwassenen die opgevoed zijn in de heersende cultuur ondervinden aan het begin van het gebruiken en integreren van Geweldloze Communicatie dat er veel te 'ontleren' is. Op het moment dat je met iemand begint te communiceren zal het aangeleerde in eerste instantie sterker aanwezig zijn dan het nieuw geleerde. De doelstelling van dit boek is je enkele manieren te laten zien die het nieuw geleerde verstevigen, zodat je Geweldloze Communicatie in alle situaties van je leven en in het bijzonder op je werk kunt toepassen.