

**Vernieuwde uitgave!**

*Nu met 52 communicatie tips.*

# Woorden die werken op de werkplek



erstelling **een praktische gids** actietaal comp

oelens **voor effectieve** stille empathie ang

tatie **communicatie** roddels verzoek a

emotionele intelligentie leerproces

en geweldloze communicatie actiever

ge melingsverzoek autonomie vieren en

rafraseren ingscycluszin soft skills vooroorde

verzoek vererstellung zelfempathie actieverzo

behoefte compassie vijandbeeld empathie gevoele

procesverzoek evaluatie feedback interpretatie ang

aarneming parafraseren vijandbeeldproces emotie

emotie interpretatie compassie angst actieverzoek

**Ike Lasater & Julie Stiles**

# Inhoud

Zes stappen naar vrijheid	8
Introductie	11
<b>1 Geweldloze Communicatie op de werkplek</b>	<b>15</b>
Enkele opmerkingen voordat je begint	18
Geheugensteuntjes	20
<b>2 Hoe te beginnen</b>	<b>25</b>
Je bewust worden van geblokkeerde verbindingen	26
Zelfempathie gebruiken en je triggers kennen	28
Zelfempathie in stilte toepassen - anderen leren begrijpen	33
<b>3 De leercyclus</b>	<b>37</b>
Vieren en rouwen met Geweldloze Communicatie	37
De leercyclus in de dagelijkse praktijk brengen	42
<b>4 Vertrouwen opbouwen</b>	<b>47</b>
Stille vaardigheden oefenen	47
Verbale vaardigheden oefenen	48
Afspraken maken om Geweldloze Communicatie te oefenen	50
Valkuilen bij het oefenen zonder afspraken	51
Specifieke afspraken maken	55
Bewustwordingsafspraken	56
Rekenschapsafspraken maken	57
Neem de tijd die je nodig hebt	61
<b>5 Doortastend vragen naar wat je nodig hebt</b>	<b>64</b>
Typische patronen in onduidelijke verzoeken herkennen	64
Heldere verzoeken doen	65

Elementen van een duidelijk verzoek	66
Verzoeken versus eisen	67
Uitvoerbare verzoeken	69
Verzoeken in 'actietaal'	69
Verzoeken in de tegenwoordige tijd	71
Soorten verzoeken	73
Anderen helpen om duidelijke verzoeken te doen	77
<b>6 Uitdagende alledaagse werkplekkwesties</b>	<b>80</b>
Herkennen van vijandbeelden	80
Het vijandbeeldproces	84
Vijandbeelden aan het werk	87
Omgaan met moeilijke gesprekken	88
Humor op de werkplek aankaarten	91
Uitdagende vooroordelen	96
Bijdragen aan effectief vergaderen	100
Omgaan met machtsverschillen	105
Gepast reageren wanneer collega's klagen	107
Feedback en evaluaties	110
Gemeenschappelijke werkruimtes delen	116
Ingrijpen bij verbroken afspraken	118
Beantwoorden van e-mail	121
Een dienstverband beëindigen	122
<b>7 Werkplek Communicatie Tips</b>	<b>129</b>
Introductie	129
Conclusie	234
Gerelateerde literatuur	239
Appendix	242
Appendix A: Trainingscyclus zinnen	243

Appendix B: Lijst met gevoelens	245
Appendix C: Gevoelens versus gedachten	249
Appendix D: Lijst met behoeften	256
Verklarende woordenlijst	258
Over Geweldloze Communicatie	268
PuddleDancer Press	270
The Center for Nonviolent Communication	271
Over de auteur	272

Ike K. Lasater

en Julie Stiles

Woorden die werken op de werkplek  
een praktische gids voor effectieve communicatie

2<sup>e</sup> druk



# Woorden die werken op de werkplek

Een praktische gids voor  
effectieve communicatie

**2<sup>e</sup> druk**

Door Ike Lasater  
*en Julie Stiles*

Uitgegeven door: Mens en Communicatie

Vertaling van het boek Words That Work in Business, ISBN 9781892005014 door Ike Lasater en Julie Stiles, Copyright ©Spring 2010 PuddleDancer Press, gepubliceerd door PuddleDancer Press.

Vertaling en redactie: Harald Borjans, Carina Thomis

Grafisch ontwerp omslag: Studio Done, [www.studiodone.nl](http://www.studiodone.nl)

1<sup>e</sup> druk 4-2012

2<sup>e</sup> druk 5-2019

*Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, 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](http://www.cnvc.org)

Email: [cnvc@CNVC.org](mailto:cnvc@CNVC.org)

Telefoon VS Hoofdkantoor: 1-505-244-4041



# Proloog

## Zes stappen naar vrijheid

Ik ontmoette Marshall Rosenberg, de grondlegger van Geweldloze Communicatie voor het eerst tijdens een workshop in mei 1996. Gedurende drie dagen nam ik met een 25-tal andere geïnteresseerden deel aan een introductietraining. We behandelden de vier basisstappen - *Waarnemen, Gevoelens, Behoeften* en *Verzoeken*. Ik werd meteen enthousiast omwille van de eenvoud van de methodiek en de duidelijkheid die ik kreeg. Net als vele anderen werd ik diep geraakt tijdens de workshop.

Op de avond van de tweede dag ging ik uit eten met mijn echtgenote Judith en onze drie kinderen (toen negentien, zestien en veertien). Ik herinner mij dat ik hen enthousiast vertelde over wat ik geleerd had. Snel daarna corrigeerde ik iemand scherp die probeerde toe te passen wat ik de afgelopen twee dagen had geleerd. Ik reageerde en zei: *"Dat is geen gevoel!"* Mijn reactie toonde aan hoeveel ik zelf nog te leren had en hoe ingebakken de patronen zijn die ik probeerde te vervangen. Sindsdien is *"Dat is geen gevoel"* een anekdote die ik aan anderen vertel over mijn ervaring met Geweldloze Communicatie.

Bij het leren van Geweldloze Communicatie kwam ik erachter hoe vanzelfsprekend het is om een nieuw stel regels over te nemen en deze in mijn huidig denkkader toe te passen. Ik was opgevoed om op een bepaalde manier te denken, in een wereld van vallen-en-opstaan en schuld-en-schaamte. Ik had geleerd me aan te passen en te gedijen in dat denkkader en het maatschappelijke systeem dat er toen van doordrongen was. Toen ik jaren later nog eens door mijn aantekeningen van deze eerste workshop van Marshall bladerde, glimlachte ik. Ik stelde vast hoe ik zijn woorden verdraaid had tot regeltjes, zoals: *"Zeg dat niet op die manier ...."* en *"Jij hoort het zo te zeggen..."* enz.

Dit verhaal vertel ik je omdat ik jou een andere start toewens. Ik wil niet dat je tijdens je ontdekkingstocht hetzelfde doet en wil je behoeden om anderen aan te praten wat Geweldloze Communicatie is voordat je het jezelf eigen hebt gemaakt. Uit

persoonlijke ervaring weet ik nu welk verdriet dit tot gevolg kan hebben. Ik hoop dat als je iets interessants in dit boek vindt dat je het eerst in je eigen leven integreert voordat je anderen hiermee wilt inspireren. 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 jou ook heel graag toe.

Ik ontdekte dat Geweldloze Communicatie enerzijds bestaat uit het herzien van hoe ik de realiteit zie, ervaar, erover denk en praat. Anderzijds is het een benadering die sterk focust op hoe taal wordt ingezet en hoe ik met anderen communiceer.

Geweldloze Communicatie omvat taal die ik gebruik om met mijzelf te communiceren (b.v. hoe ik denk en praat over mezelf). En het is een middel om met anderen in interactie te gaan. Ik ontdekte hoe ik mijn waarneming van de buitenwereld filterde. Geweldloze Communicatie hielp me de dingen helder te zien. Geweldloze Communicatie is voor mij een zeer behulpzaam middel geweest, 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 in dit boek over Geweldloze Communicatie leest, krijg je wellicht de indruk dat ik naar een vaststaand en concreet systeem verwijs. Dat zal ik niet doen. In plaats daarvan bied ik je *mijn* visie op Geweldloze Communicatie aan. Ik neem je mee in mijn interpretatie van het gedachtengoed vanuit mijn eigen ervaringen. Ik moedig je aan om Geweldloze Communicatie te benaderen als iets waarmee je kunt experimenteren. Zie het niet als iets statisch. Probeer uit wat ik je aanreik, schenk aandacht aan je eigen ervaringen. Ontdek 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 ben ik van plan de in dit boek gebruikte interpretaties als die van mijzelf te beschouwen. Mijn interpretaties zijn gebaseerd op een jarenlange ervaring van het volgen van workshops met en zonder Marshall Rosenberg.

Daarnaast put ik ook uit mijn ervaring van het toepassen van het gedachtengoed in verschillende contexten: 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 mijn kennis over GC te belichamen en het dagelijks toe te passen. Daarbij is mijn oorspronkelijke interpretatie van GC in de loop van de tijd veranderd. Ik heb niet de pretentie om te beweren dat mijn zienswijze op GC overeenkomt met de zienswijze van anderen.

Julie Stiles is op een intensieve wijze betrokken bij het schrijven en redigeren. Haar kijk op de wereld heeft onvermijdelijk invloed gehad op de tekst. Onze samenwerking heeft ertoe geleid dat dit boek er gekomen is en enorm verbeterd werd.

Tenslotte vraag ik je als lezer om je mening. Als je tips of ideeën hebt over hoe dit boek in een volgende uitgave nog verder verbeterd kan worden, hoor ik het graag van je. In het bijzonder interesseert het mij wat je denkt te missen en hoe de thema's die we hebben besproken, kunnen worden verbeterd. Je reactie is welkom via email naar: [info@mens-en-communicatie.org](mailto:info@mens-en-communicatie.org)

## Introductie

Samen met co-auteur Juli Stiles schreef ik 10 jaar geleden de eerste versie van dit boek. In de jaren daarna ben ik mensen blijven helpen die in uitdagende situaties net zo gehoord willen worden en naar anderen willen luisteren zoals zijzelf graag willen. In meer dan 20 landen heb ik mensen getraind om hetzelfde te doen waardoor ik mijn eigen begrip en de integratie van de nodige vaardigheden heb verdiept. De kunst om deze vaardigheden in te zetten in emotioneel beladen en risicovolle conflictsituaties is verder toegenomen. Toen ik *Woorden die Werken op de Werkplek* weer ter hand nam met het idee om een tweede editie te publiceren, viel mij op hoe relevant de inhoud nog steeds is.

In sommige opzichten was *Woorden die Werken op de Werkplek* zijn tijd vooruit, zoals wellicht ook alles over Geweldloze Communicatie. De ideeën in dit boek worden echter steeds meer 'mainstream'. In de media en bij onderzoek verschijnen steeds meer onderwerpen zoals empathie, positieve psychologie, geluk en zingeving op de werkplek.

Vaak wordt op de werkplek de nadruk gelegd op het daadwerkelijke werk dat moet worden gedaan. Maar de basis van alle inspanningen in elke (sector) branche is communicatie. De sleutel tot succesvolle communicatie is verbinding. Zonder zelfconnectie blijf je niet in verbinding met jezelf en gefocust op je prioriteiten. Zonder verbondenheid met de persoon met wie je spreekt, kan je beter je adem besparen. De ander kan niet open staan voor je inbreng op een manier die je leuk vindt.

Dit boek - en al mijn werk - gaat over het gereedschap om gesprekken te evalueren en ze in de gewenste richting te sturen. Na een gesprek doe je een evaluatie van het verloop om er vervolgens van te leren. Je bespreekt hoe je het de volgende keer anders wilt doen. Zo heb je een basis om in het volgende gesprek te starten. Deze leercyclus herhaalt zich keer op keer. Door deze cyclus telkens te herhalen kom je dichterbij het creëren van wat

je wilt. Op deze manier creëer je je eigen leven gesprek voor gesprek, zowel op persoonlijk als professioneel vlak. Elke uitdaging in je leven kan je op deze manier aangaan.

Je behoeften zijn het ijkpunt om deze leercyclus telkens weer te gebruiken: Heeft wat er zojuist is gebeurd mijn behoefte(n) vervuld? Of vermoed je als je vooruitkijkt, dat de ene strategie je behoefte(n) beter zal vervullen dan de andere? Als je consequent overweegt en handelt vanuit het vervullen van je behoefte(n) ervaar je meer voldoening en zingeving in je leven. Daarmee draag je tegelijk bij aan het welzijn van anderen.

In de hedendaagse samenleving wordt dit idee meer en meer opgepikt. Bijdragen aan tevredenheid, betekenis en geluk zijn belangrijk en de moeite waard om er op de werkplek aandacht aan te besteden. Ondanks de toegenomen aandacht voor deze onderwerpen ontbreekt vaak het 'hoe' om dit resultaat te behalen.

*Woorden die Werken op de Werkplek* biedt dat 'hoe'. Het vertelt je waar je je aandacht op kunt richten en welk gedrag hierbij aansluit. Het geeft handvatten om wat te zeggen en wat te doen in uitdagende werkpleksituaties. Ik kwam tot het besef dat dit de twee enige dingen zijn waar je zelfcontrole over kunt uitoefenen.

Als ik in een uitdagende situatie zit en overspoeld wordt door emoties is een handleiding handig. Een handleiding vertelt me waar ik op moet letten en wat ik moet doen. Een handleiding geeft me richtlijnen om mijn gewoonten te herzien. Hoe vaak kijk je terug op conflictsituaties en heb je spijt van wat je gezegd en gedaan hebt? De nodige vaardigheden vergaar je door met deze handleiding aan de slag te gaan. Ze helpt je om uit je gebruikelijke conflictgewoonten te stappen. De spijt die je zo vaak achteraf ervaart over wat je hebt gezegd en gedaan onder invloed van je stresshormonen die je emotioneel overspoelden, neemt af.

Natuurlijk is mijn denken in de afgelopen tien jaar geëvolueerd. Als je bekend bent met mijn meer recente boeken *'Conflict of*

*verbinding, wat kies jij?’ en ‘When Your Mind Sabotages Your Dreams,’ zie je die evolutie. Ondanks mijn gegroeid inzicht zijn de vaardigheden, concepten en werkwijzen opgenomen in *Woorden die Werken op de Werkplek* nog steeds relevant en accuraat. Ik heb niet geprobeerd dit boek te herschrijven om aan te sluiten met de taal die in mijn latere werken wordt gebruikt.*

Nieuw in deze editie is de reeks communicatietips voor de werkplek. Deze zijn in hoofdstuk 7 opgenomen. In de inleiding tot de tips op pagina 128 bespreek ik waar ze vandaan komen en hoe je ze kunt gebruiken om je communicatievaardigheden te verbeteren.

Ik heb ook een aanvulling geschreven voor *Woorden die Werken op de Werkplek* met als titel *Collaborating in the Workplace: A Guide for Building Better Teams*<sup>1</sup>. Dit boek biedt specifieke handvatten om mensen te ondersteunen die in teams werken. Deze handvatten loodsen je door gesprekken, zowel met jezelf als met anderen en voorzien je van het fundament om de beoogde resultaten te bereiken en succesvol te zijn.

Wat voor mij wel misschien het meest duidelijk is geworden, is het belang om met de vaardigheden te oefenen. Door ze in een welbepaalde volgorde in te zetten integreer je ze makkelijk en stap voor stap in je dagelijkse leven. Het grote belang van dit inzicht ontstond al heel vroeg op mijn eigen leerreis. Ik had de vaardigheden tot mijn beschikking maar in emotioneel sterk beladen momenten had ik niet het vermogen om die vaardigheden daadwerkelijk in te zetten. Veel van mijn workshops en cursussen richtten zich op hoe je dit vermogen kunt ontwikkelen om deze vaardigheden te gebruiken wanneer je verstrikt raakt in emoties.

Ik heb ontdekt dat de strategieën die in dit boek worden beschreven mijn leven in positieve zin hebben veranderd. Ik

---

<sup>1</sup>Verschijnt ook in het Nederlands onder de titel: *Effectief samenwerken op de werkplek*

hoop dat ze jouw leven eveneens in positieve zin zijn zullen  
veranderen.

*Ik Lasater*

Ike Lasater & Julie Stiles

# Woorden die werken op de werkplek

Een praktische gids voor slimme werkplekcommunicatie

Herken je dit? Het lijkt alsof de werkdruk steeds groter wordt, targets en deadlines overstelpen je, daarnaast neem je ook nog eens deel aan eindeloze (saaie) vergaderingen, je agenda is overvol, je wordt overspoeld door e-mails en om alles af te ronden heb je de indruk dat je de vele veranderingen rond en met je werk niet meer kunt bijbenen. Je voelt je machteloos en uitgeput. Wat is er gebeurd? Waarom neemt de stress bij jou en je collega's evenredig toe en wat kun je hiertegen doen?

**Woorden die werken** is een routekaart die je helder laat zien welke richting je kunt kiezen, wat je moet doen om stress te verminderen en geeft je richtlijnen om de klippen van je gebruikelijke frustraties te omzeilen die anderszins je gedachten en acties zouden overnemen.

De menselijke verbinding in communicatie is de sleutel tot succes. Zonder zelfconnectie blijf je niet in verbinding met en gefocust op je prioriteiten.

**Woorden die werken op de werkplek** gaat fundamenteel over de gereedschappen om deze zelfconnectie in stand te houden en hoe die jou en je collega's in de gewenste richting stuurt.

Als je consequent overweegt en handelt naar het vervullen van je behoefte(n), ervaar je meer voldoening en zingeving met je werk en in je leven. Daarmee draag je effectiever bij aan het welzijn van jezelf en anderen.

De auteur Ike Lasater geeft communicatietrainingen en workshops in meer dan 20 landen over heel de wereld. Hij heeft meerdere boeken over het thema Geweldloze Communicatie geschreven. In Nederland verscheen o.a. ook 'Conflict of verbinding, wat kies jij?'

ISBN 9789082361346



9 789082 361346 >

Een uitgave van:



<http://mens-en-communicatie.org>