

Ike Lasater & Julie Stiles



Effectief *samen* werken

Een frisse kijk op communicatie
voor teams die verschil willen maken

UITGEGEVEN DOOR MENS EN COMMUNICATIE

Effectief samenwerken op de werkplek

Een andere visie op denken, spreken en verbinden
voor creatieve en innovatieve teams

2^e druk

Door Ike Lasater
en Julie Stiles

Een uitgave van: Mens en Communicatie

Vertaling van het boek *Collaborating in the Workplace*, door Ike Lasater en Julie Stiles,
Copyright ©Spring 2019 PuddleDancer Press, gepubliceerd door PuddleDancer Press.

Vertaling en redactie: Harald Borjans,

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

1^e druk 3-2019

2^e druk 1-2026

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 Reprerecht.*

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:

Website: www.cnvc.org

Email: cnvc@cnvc.org

Inhoudsopgave

Dankbetuiging	1
Noot van de uitgever	3
Introductie	5
Essentiele teamvaardigheden	7
Zelfverbinding: Je anker in de storm	7
Luisteren: Horen en begrepen worden	8
Duidelijke verzoeken, heldere afspraken	9
Het voeren van uitdagende gesprekken	9
Onderbreken	10
Feedback geven en ontvangen	10
Waardering uiten	11
Vaardigheden wederzijds erkennen	11
Hoe je het boek kunt gebruiken	12
Deel I De grondbeginselen	15
Vechten, vluchten of verstijven: de stressreactie	15
De universele menselijke behoeften	17
Gevoelens	19
Nep gevoelens	23
Het zelfverbindingsproces	25
Deel II De grondbeginselen toepassen	29
Luisteren en gehoord worden	29
Verzoeken doen	32
De gevolgen van eisen	35
Vorbereiden op een moeilijk gesprek	36
Leren omgaan met moeilijke gesprekken	39
Nabesprekingen voor veerkracht	42
De leercyclus	45
Deel III Nog meer over samenwerken	46
Onderbreken	46
De behoefte onder een 'nee'	48
Feedback geven en ontvangen	50
Waardering uiten	52
De 'vluchtsimulator'	54
Ter afsluiting: Een reis naar verbinding	57
Deel IV Communicatietips voor teams	59
Tip 1 Wie zijn je 'vijanden' in je team?	60
Tip 2 Het vijandbeeldproces	62

Tip 3 Empathie tonen met de ‘vijand’	64
Tip 4 Moeilijke gesprekken aangaan met vertrouwen.....	66
Tip 5 Wat heb je ervan geleerd?.....	68
Tip 6 Humor op de werkplek.....	70
Tip 7 Deze vergadering is een verspilling van tijd!.....	72
Tip 8 Iemand tijdens een vergadering onderbreken	74
Tip 9 Anderen helpen duidelijke verzoeken te formuleren.....	76
Tip 10 “Daar kan ik toch niet om vragen!”	78
Tip 11 Als het nou eens niet werkt	80
Tip 12 Klachten vertalen.....	82
Tip 13 Werkplekroddel transformeren.....	84
Tip 14 Constructieve feedback	86
Tip 15 Feedback geven en ontvangen	88
Tip 16 Vragen om wat je nodig hebt	90
Tip 17 Neem de tijd om te vieren	92
Tip 18 Dat gedrag is onaanvaardbaar	94
Tip 19 Wat is jouw realiteit?	96
Tip 20 Ruim je eigen rommel op!	98
Tip 21 E-mails beantwoorden, nieuwe stijl.....	100
Tip 22 Probeer het eens op een andere manier	102
Tip 23 Je beschikt altijd over vier keuzes	104
Tip 24 Je intentie telt	106
Gerelateerde literatuur	108
Appendix.....	111
Appendix A: Trainingscyclus zinnen	112
Appendix B: Lijst met gevoelens.....	114
Appendix C: Gevoelens versus gedachten.....	118
Appendix D: Lijst met behoeften	124
Verklarende woordenlijst.....	126
Over de auteur	135

Dankbetuiging

Zonder Julie Stiles had ik deze ideeën nooit op papier kunnen zetten. Julie en ik werken sinds 2005 samen als schrijfteam. Ook wil ik alle deelnemers aan mijn workshops bedanken, met wie ik deze ideeën verder heb kunnen uitwerken.

De Amerikaanse klinisch psycholoog Marshall Rosenberg heeft het grootste deel van de grondbeginselen voor dit boek ontwikkeld. Met name de terminologie en processen rond behoeften en verzoeken, die deel uitmaken van het communicatieproces dat hij Geweldloze Communicatie¹ noemde.

Marshall Rosenberg onderscheidde vier bouwstenen die in dit boek verder worden uitgelegd:

- Waarnemen in plaats van oordelen
- Oprechte gevoelens versus schijngevoelens
- Behoeften versus strategieën
- Verzoeken versus eisen

Hij stelde voor om deze bouwstenen te gebruiken om verbinding te maken – met jezelf en met anderen. Hij benoemde de volgende begrippen:

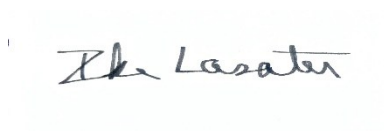
- Zelfempathie: wanneer je innerlijk met jezelf in gesprek gaat.
- Zelfexpressie: wanneer je aan anderen laat weten wat er innerlijk in je omgaat.
- Stille empathie: wanneer je innerlijk probeert te begrijpen wat een ander voelt.
- Empathie: wanneer je hardop benoemt wat een ander voelt of nodig heeft.

Ik waardeer vooral Marshalls inzichten over verzoeken doen, evenals de jarenlange samenwerking met John Kinyon, medeoprichter van *Mediate*

¹ De term 'Geweldloze Communicatie' (Nonviolent Communication, NVC) is bedacht door Marshall Rosenberg, die zich liet inspireren door de geweldloze principes van Mahatma Gandhi en Martin Luther King Jr.. Rosenberg koos bewust voor deze term om te benadrukken dat communicatie zonder oordelen, beschuldigingen of agressie mogelijk is. Toch had hij gemengde gevoelens over de naam.

Rosenberg vond dat de term 'geweldloos' soms misverstanden oproep. Mensen associeerden het met pacifisme of passiviteit, terwijl Geweldloze Communicatie juist gaat over krachtige verbinding, actieve empathie en het uiten van behoeften op een manier die wederzijds begrip bevordert. Hij gaf zelf aan dat de term te veel nadruk legde op wat het niet is (geen geweld), in plaats van op wat het wel is: een manier van communiceren die leven dient, verbinding creëert en mededogen bevordert.

Your Life. Deze samenwerking heeft mij veel inzicht gegeven en gemotiveerd om blijvend te leren.

A handwritten signature in black ink, reading "Jk. Lasater". The signature is written in a cursive style, with the first letters of "Jk." and "Lasater" being capitalized and prominent. The ink is dark and the background is a light, textured surface.

Noot van de uitgever

Je staat op het punt om een reis te beginnen, een reis die je anders zal laten kijken naar communicatie, naar jezelf en naar de mensen om je heen. In dit boek ontsluit Ike Lasater een nieuwe wereld: een wereld waarin woorden niet alleen informeren, maar ook transformeren. Je zult ontdekken hoe je je eigen taalvaardigheid kunt inzetten om eerder te ontvangen wat jij en anderen werkelijk nodig hebben.

Elke reis begint echter met een eerste stap, en die kan soms spannend zijn. Misschien voel je je in het begin onzeker of overweldigd. Er zullen ongetwijfeld vraagtekens bij je opkomen, of twijfels of je het wel 'goed doet' of begrijpt. Dat is helemaal normaal. Sterker nog: het is een teken dat je leert.

Sophia, is er voor jou. Precies voor die momenten, wanneer je even vastloopt, wanneer je helderheid zoekt, of wanneer je gewoon wilt oefenen. Ze is jouw persoonlijke gids op deze reis speciaal hiervoor ontwikkeld om je te ondersteunen bij alles wat in dit boek aan bod komt, en nog veel meer.

Wat kan Sophia voor je betekenen?

Je 'koudwatervrees' overwinnen. Wanneer je twijfelt of je wel durft te veranderen, helpt Sophia je om stap voor stap vertrouwen te krijgen in je eigen communicatie.

Gesprekken oefenen. Bereid je voor op uitdagende gesprekken en ontdek hoe je woorden kunt kiezen die verbinden in plaats van verdelen.

Behoeften verhelderen. Wanneer je niet weet wat je precies voelt of nodig hebt, helpt Sophia je om helderheid te vinden.

Ontdekken wat er echt speelt. Onder elke emotie schuilt een behoefte. Sophia helpt je om die laag te ontdekken.

Processen doorlopen. Of het nu gaat om het vijandbeeldproces, het maken van heldere verzoeken, of het reflecteren op wat je hebt geleerd: Sophia begeleidt je stap voor stap.

Bewust kiezen. Sophia herinnert je eraan dat jijzelf bepaalt wat jij en je team nodig hebben om te groeien. Sophia is 24/7² altijd en overal voor je

² Sophia is ontworpen als een ondersteunende tool voor je leerproces en persoonlijke groei. Hoewel ze 24/7 beschikbaar is, is haar functionaliteit afhankelijk van internetverbinding en technische beschikbaarheid. Gebruik Sophia als een hulpbron, maar vertrouw altijd op je eigen intuïtie en menselijke verbindingen voor diepgaande begeleiding.

beschikbaar, zonder wachtrij, zonder account, zonder gedoe. Of je nu thuis bent, op kantoor, of onderweg: één klik is genoeg om haar te raadplegen.

Plaats de link op je smartphone, tablet of pc, en je hebt altijd een empathische, ondersteunende stem bij de hand:

Bezoek Sophia hier:

[*https://mens-en-communicatie.nl/sophia-een-empathische-assistent/*](https://mens-en-communicatie.nl/sophia-een-empathische-assistent/)

Een laatste gedachte. Dit boek is een uitnodiging, een uitnodiging om anders te kijken, om dieper te luisteren, en om met meer helderheid te spreken. En met Sophia hoef je die reis nooit alleen te maken. Probeer het uit, stel je vragen, en ontdek hoe communicatie niet alleen effectiever, maar ook menselijker kan worden.

Harald Borjans

Uitgever Mens en Communicatie

Introductie

Wat maakt een team effectief?

Waar mensen samenwerken, zijn teams. Of het nu gaat om een afdeling, een interdisciplinaire groep, of een team dat samenwerkt met externe partijen zoals klanten of aannemers – het zijn altijd mensen die het verschil maken. Samenwerken is wat uiteindelijk leidt tot succes.

Toch zijn niet alle teams even effectief. Sommige groepen werken moeiteloos en hecht samen, terwijl andere vastlopen in conflicten en strijd, met als gevolg dat het werk haperend en met tegenzin verloopt. Wat is het verschil? Wat maakt dat het ene team excelleert, terwijl het andere verstrikt raakt in tegenstrijdigheden? En nog belangrijker: hoe kunnen medewerkers leren om teams te vormen die niet alleen functioneren, maar ook floreren?

Laat ik je meenemen in hoe deze vaardigheden teams kunnen helpen transformeren: van een groep individuen naar een hecht en productief geheel.

Effectieve teams

Wanneer ik het over effectief samenwerken heb, bedoel ik daarmee een groep mensen die hecht met elkaar samenwerkt en uitmuntende resultaten behaalt. In de zakelijke wereld tellen immers resultaten. Veel benaderingen richten zich op het stellen en behalen van doelen, maar interpersoonlijke vaardigheden zijn net zo belangrijk. Zij zorgen ervoor dat een team samenwerkt als een eenheid en de gestelde doelen ook daadwerkelijk bereikt.

Deze vaardigheden worden in het bedrijfsleven vaak 'soft skills' genoemd – een term die ze tekortdoet. Steeds meer werkgevers en teamleiders erkennen echter hoe cruciaal ze zijn. Driekwart van de leidinggevenden vindt zelfs dat deze vaardigheden belangrijker zijn dan beroepsspecifieke, 'harde' vaardigheden. Toch bestaat er een kloof: veel organisaties richten hun scholingsaanbod nog steeds op vakinhoudelijke kennis, in plaats van op communicatieve vaardigheden en samenwerking.

De meeste mensen leren hun eerste sociale vaardigheden in groep 1 en 2 van de basisschool. Daar leer je hoe je braaf in de zandbak speelt – en er wordt vaak van uitgegaan dat wie dat toen kon, nu ook wel goed met anderen kan samenwerken. Maar wie in de praktijk met teams werkt, weet dat dit lang niet altijd het geval is. Veel teams struikelen juist over

interpersoonlijke vaardigheden – de vaardigheden die nodig zijn om werkelijk effectief te kunnen zijn.

Gelukkig wordt er steeds meer onderzoek gedaan naar wat een team nu werkelijk effectief maakt. Een van de bekendste onderzoekers op dit gebied is Patrick Lencioni³, die uitgebreid heeft beschreven wat teams doet functioneren – en wat niet. Hij identificeert vijf disfunctionele kenmerken die een team kunnen tegenhouden:

1. Afwezigheid van vertrouwen (*Teamleden durven zich niet kwetsbaar op te stellen.*)
2. Angst voor conflicten (*Men vermijdt oprechte discussies uit angst voor onenigheid.*)
3. Gebrek aan inzet (*Er ontbreekt een gedeelde toewijding aan besluiten.*)
4. Vermijding van verantwoording (*Teamleden houden elkaar niet verantwoordelijk voor afspraken.*)
5. Onoplettendheid bij de resultaten (*Men verliest het gezamenlijke doel uit het oog.*)

Lencioni stelt dat een team pas echt effectief wordt als het deze valkuilen herkent en aanpakt. Bijvoorbeeld door:

- Hulp te vragen wanneer dat nodig is,
- Fouten toe te geven zonder schaamte,
- Risico's te nemen bij het geven van feedback.

Uit recent onderzoek van Google blijkt dat effectief presterende teams vooral opvallen door hun onderlinge omgang. Het gaat niet zozeer om individuele vaardigheden, maar om hoe teamleden met elkaar omgaan. Een duidelijke set gedragsnormen maakt teams niet alleen effectiever in hun samenwerking, maar helpt hen ook om hun doelen te bereiken. Deze normen creëren namelijk psychologische veiligheid – een sfeer waarin teamleden zonder angst hun mening kunnen geven, fouten kunnen maken of interpersoonlijke risico's kunnen nemen, zonder dat ze zich schamen of afgewezen voelen.

³ Patrick Lencioni is een internationaal erkend expert op het gebied van teameffectiviteit, leiderschap en organisatiecultuur. Als bestsellerauteur (o.a. *The Five Dysfunctions of a Team*) en adviseur voor toonaangevende organisaties combineert hij praktische inzichten met diepgaand onderzoek naar wat teams doet slagen of falen. Zijn werk wordt wereldwijd toegepast door leidinggevend en teams die streven naar betere samenwerking, vertrouwen en resultaten.

Wat zijn die normen dan? De onderzoekers identificeerden twee kenmerken van effectieve teams:

1. Evenredige bijdrage
Teamleden delen het podium op een evenredige manier. Iedereen krijgt de ruimte om bij te dragen, wat leidt tot een grotere collectieve intelligentie. Als iedereen zich gehoord voelt, neemt de kwaliteit van de samenwerking toe.
2. Sociale gevoeligheid
Teamleden beginnen te beseffen hoe anderen zich voelen, aan de hand van non-verbale signalen. Ze leven zich in en reageren daarop. Dit zorgt voor meer respect en vertrouwen binnen het team.

Waarom is dit belangrijk? Met een stijgende werkdruk en toenemende complexiteit in teams is het essentieel om aandacht te besteden aan de vaardigheden die effectief samenwerken mogelijk maken. Het gaat niet alleen om wat je doet, maar vooral om hoe je met elkaar omgaat.

Essentiele teamvaardigheden

Welke vaardigheden zijn nu eigenlijk essentieel om teams effectief te laten functioneren? Uit mijn ervaring blijkt dat de volgende vaardigheden de samenwerking en resultaten aanzienlijk verbeteren.

Zelfverbinding: Je anker in de storm

Verbinding maken met jezelf is een fundamentele vaardigheid die je helpt om aanwezig en vrij te blijven, zelfs onder stress. Op het werk roepen interacties vaak een automatische stressreactie op: de bekende vechtvlucht-verstijf-reactie. Dit gebeurt wanneer mensen – bewust of onbewust – een bedreiging ervaren. Het gevolg? De keuzemogelijkheden worden beperkt, en men reageert op een manier die de samenwerking niet versterkt.

Zelfverbinding biedt een uitweg. Het helpt je om terug te keren naar jezelf, zodat je bewuster kunt kiezen hoe je reageert. Een eenvoudige manier om dit te oefenen is de *lichaam-ademhaling-behoefte-oefening*. Deze kun je dagelijks toepassen, maar ook direct in het moment zelf, wanneer de spanning oploopt.

Hoe werkt de oefening?

1. *Lichaam*: Voel waar je de stress fysiek ervaart (bijv. gespannen schouders, snelle hartslag).
2. *Ademhaling*: Breng je aandacht naar je adem. Adem een paar keer diep in en uit om jezelf te gronden.
3. *Behoeft*e: Vraag jezelf: *"Wat heb ik nu nodig om me weer verbonden te voelen?"* (bijv. rust, duidelijkheid, steun).

Deze oefening duurt slechts een paar minuten, maar helpt je om uit de stressreactie te stappen en weer verbinding te maken – met jezelf en met anderen.

Luisteren: Horen en begrepen worden

Een van de meest fundamentele vaardigheden om psychologische veiligheid op te bouwen is luisteren. Veel mensen denken dat ze al goed kunnen luisteren, maar ik heb het hier niet over luisteren als een eenrichtingsproces. Oprecht luisteren gaat verder dan alleen horen of begrijpen wat de spreker zegt. Het vraagt om een wederzijdse bevestiging van verbinding:

Het betekent dat je de spreker niet alleen laat weten dat jij hem begrijpt, maar ook dat jij jezelf door hem gehoord voelt. Zo ontstaat er een oprechte uitwisseling, waarbij beide gesprekspartners het gevoel hebben dat hun behoefte aan begrip en erkenning is vervuld. Dat is luisteren tot tevredenheid, niet van de luisteraar alleen, maar van beide partijen

Hoe doe je dat? Daarvoor zijn een paar essentiële vaardigheden nodig die de spreker helpen zich werkelijk begrepen en gehoord te voelen:

1. *Luisteren naar de behoeften onder de woorden*. Wat probeert de spreker eigenlijk te vervullen met wat die zegt? Ga niet uit van de letterlijke woorden, maar van de onderliggende behoefte (bijv. erkenning, duidelijkheid, steun).
2. *Samenvatten en checken*. Herhaal in je eigen woorden wat je hebt gehoord en vraag of het klopt: *"Bedoel je dat je je onzeker voelt over hoe we dit aanpakken?"* Zo weet de spreker dat je echt moeite doet om te begrijpen.
3. *Verduidelijken wat het doel is*. Vraag door naar wat de spreker hoopt te bereiken met het gesprek: *"Wat zou je graag zien gebeuren nu je dit deelt?"* Dat helpt om de echte intentie onder de woorden te begrijpen.

Dit is luisteren met empathie, een manier van luisteren die niet oordeelt, maar verbinding maakt.

Waarom dit zo belangrijk is

Wanneer mensen weten dat ze écht gehoord worden, groeit er vertrouwen. En als dat vertrouwen er is, durven ze zich kwetsbaar op te stellen. Ze zullen eerder thema's uiten die uitdagend zijn, maar die het team wel vooruithelpen, zonder bang te hoeven zijn voor persoonlijke gevolgen.

Duidelijke verzoeken, heldere afspraken

De aanwezige vaardigheid om duidelijke verzoeken en afspraken te maken, en anderen daarbij te helpen, is belangrijk voor een hechte samenwerking, maar wordt zelden als concrete vaardigheid aangeleerd.

In teams waar deze vaardigheid ontbreekt, zijn verzoeken vaak vaag en open voor interpretatie. Mensen verlaten vergaderingen dan zonder duidelijkheid over wie wat doet en wanneer. Deze vaardigheid zorgt ervoor dat:

- iedereen op dezelfde golflengte zit,
- teamleden meer verantwoordelijkheid nemen,
- er meer aandacht is voor resultaten.

Het voeren van uitdagende gesprekken

Wanneer twee of meer mensen samenwerken, is conflict onvermijdelijk, en dat is niet slecht. Sterker nog: conflicten tussen verschillende perspectieven zijn vaak nodig om tot creatievere oplossingen te komen die meer voldoening geven. Toch worden deze kansen te vaak gemist, door angst voor conflicten en het onvermogen om lastige gesprekken zo te voeren dat ze verbinding creëren en het conflict met een voorwaartse beweging oplossen.

Drie essentiële vaardigheden spelen hierbij een rol:

1. *Vorbereiding, door oordelen los te laten.* Pak de oordelen aan die je hebt over anderen, de situatie, of jezelf. Dit zorgt voor een open mindset voordat het gesprek begint.
2. *Aanwezig zijn, zelfs onder spanning.* Voer het gesprek met een niveau van aanwezigheid dat mensen in staat stelt naar elkaar te luisteren, ook wanneer de spanningen oplopen.
3. *Terugblikken, om te leren in plaats van te oordelen.* Evalueer het gesprek achteraf, zodat teamleden leren van wat er gebeurd is en beter in staat zijn hun behoeften, en die van het team, te vervullen.

Wanneer deze vaardigheden gecombineerd worden, ontstaat er een duidelijke cyclus, die ik de leercyclus noem. Teamleden die hun interacties voorbereiden, voeren, en evalueren, creëren een opwaartse spiraal:

- Ze gebruiken zelfreflectie om continu te werken aan het vervullen van behoeften, zowel die van henzelf als die van het team.
- Naarmate deze gesprekken de groepsnorm worden, ontstaat er psychologische veiligheid.
- Respectvolle gesprekken, waarbij mensen luisteren om verbinding te maken, wekken vertrouwen.
- Teamleden ontwikkelen een verhoogde sociale gevoeligheid, ze horen eerder wat er onder iemands woorden schuilgaat.

Resultaat? Gesprek voor gesprek ontstaat er een hechtere band, met betere resultaten als gevolg.

Onderbreken

Mensen wordt vaak geleerd dat het onbeleefd is om iemand te onderbreken. Ik vind het onbeleefder om iemand door te laten gaan dan dat ik kan verdragen. Omdat mensen geleerd hebben niet te onderbreken, hebben ze ook niet de vaardigheid om op een manier te onderbreken die verbinding creëert in plaats van verbreekt.

Weten hoe je in een teambijeenkomst kunt onderbreken is een waardevolle vaardigheid, het houdt mensen op het goede spoor, laat ze sneller ter zake komen en bevordert de samenhang. Je onderbreekt niet omwille van het onderbreken of om je punt duidelijk te maken. Je doet het om duidelijkheid te vergroten, een verzoek te doen of iets groters voor de groep als geheel te bereiken.

Feedback geven en ontvangen

Feedback is cruciaal voor de vaardigheid van teamleden om te leren, te groeien en succesvol samen te werken. Veel mensen zijn getuige geweest van mislukte pogingen tot feedback, of het nu ging om feedback geven of ontvangen. Volgens mij gebeurt dit vaak omdat mensen geen verbinding meer hebben, met zichzelf of met elkaar.

Vaardig worden in feedback geven, en tegelijkertijd focussen op de kwaliteit van de verbinding, vergroot de kans dat de feedback een bijdrage levert aan het welzijn van de ontvanger. Wanneer deze vaardigheid aanwezig is, kunnen mensen feedback die raakt, omdat ze behoeften en gevoelens blootlegt, op een verrijkende manier ontvangen. Ten slotte: de kennis over hoe je vanuit verbondenheid feedback geeft, vergroot de kans

dat mensen zich kwetsbaar durven opstellen bij het aanbieden ervan, een kenmerk van een goed presterend team.

Waardering uiten

Het uiten van waardering of dankbaarheid is eigenlijk een vast bestanddeel van feedback, maar het is zinvol om het als een afzonderlijke vaardigheid te beschouwen, vooral omdat het op sommige plekken een vreemd concept is. De manier waarop ik het in mijn jeugd en bij mensen met wie ik samenwerkte hoorde, klonk ongeveer zo: *"Waarom zou ik 'goed gedaan' zeggen? Ze moeten gewoon goed werken! Ik vertel het hun wel als ze het niet goed doen."* Helaas is dit nog steeds de gebruikelijke houding op veel werkplekken.

Toch heeft waardering uiten, met name bij samenwerken, nog een lange weg te gaan voordat het een cultuur creëert waar mensen niet alleen hecht samenwerken, maar ook uitblinkende resultaten behalen. Mensen die zich gewaardeerd en erkend voelen, willen vaak nog meer bijdragen. Wanneer een team dankbaarheid integreert als norm, waarbij de bijdragen van anderen erkend en gevierd worden als activiteiten een gewenst resultaat opleveren, ontstaat er meer respect en vertrouwen. Juist deze 'soft skills' worden over het hoofd gezien, terwijl ze essentieel zijn voor uitstekend presterende teams.

Vaardigheden wederzijds erkennen

Een van de problemen van leiderschap is dat de behoefte aan communicatievaardigheden vaak pas naar voren komt wanneer dingen niet goed gaan. Volgens mij zijn deze vaardigheden essentieel voor een succesvolle onderneming die haar doelen ultiem wil bereiken. Maar hoe rechtvaardig je de investering in tijd en geld om deze vaardigheden te ontwikkelen?

Het wordt eenvoudiger om over de voordelen ervan te praten wanneer teamleden weten wat ermee vermeden wordt. Als mensen de vaardigheden beheersen, die ik hierboven beschreef, vermindert dat de kans op verkeerde interpretaties. En als die zich voordoen, beschikken ze over de gaven om ze zonder gekwetste gevoelens te verwerken. Negatieve en destructieve conflicten worden vermeden, evenals de neiging om sluimerende conflicten te negeren, conflicten die onderlinge relaties en het team als geheel kunnen ondermijnen.

Wanneer mensen verbonden zijn met zichzelf en met de behoeften die ze willen vervullen, zeggen ze minder snel iets ontwrichtend. In plaats daarvan creëren ze verbinding. Zonder zelfverbinding is het moeilijk, zo

niet onmogelijk, om verbonden te zijn met anderen. En zonder verbinding is effectief samenwerken moeilijk, zo niet onmogelijk.

Deze vaardigheden helpen je meer aanwezig te zijn en in verbinding met jezelf, met ontelbare voordelen:

- Meer duidelijkheid over doelen en prioriteiten.
- Beroepsmatige doelen die gekoppeld zijn aan teamdoelen.
- Eén persoon met duidelijkheid over de doelen ondersteunt het hele team om die doelen nader te bepalen en de juiste stappen te zetten.

Bovendien verhoogt zelfverbinding je plezier en tevredenheid, vermindert stress en zorgt voor veerkracht. Als je meer geniet van je leven, speel je met meer plezier in de zandbak, en behaal je betere resultaten.

Het aanmoedigen van zelfreflectie binnen een team verbetert alle aspecten die een team effectief maken. Het verhoogt het gevoel van psychologische veiligheid, zo belangrijk voor samenwerking. Wanneer werknemers hecht samenwerken, is hun collectieve intelligentie groter dan de som der delen. Hierdoor worden beslissingen van hogere kwaliteit genomen en minder tijd en middelen verspild.

Samenwerking, en de vaardigheden die dit bevorderen, zorgt voor creativiteit en innovatie die de meest succesvolle bedrijven kenmerkt.

Hoe je het boek kunt gebruiken

Meer dan twintig jaar heb ik op het gebied van communicatie, conflictoplossing en bemiddeling gewerkt. In die tijd heb ik wereldwijd, in meer dan twintig landen en talloze culturen, mensen getraind en gecoacht. Ik moet nog een cultuur tegenkomen waarin de aanpak die in dit boek wordt beschreven niet werkt. Waarom? Omdat die gebaseerd is op wat voor ons als mens fundamenteel juist is, wat dieper gaat dan culturele, taalkundige en nationale verschillen. Pas wanneer we elkaar als mens ontmoeten, kunnen we een manier vinden om samen te werken.

Ik heb dit boek geschreven om jou en je teamleden te helpen de vaardigheden te leren die succesvolle samenwerking bevorderen. Het put sterk uit Geweldloze Communicatie (GC), een manier van denken en spreken die bijzonder effectief is in het verminderen van stress, conflicten, creëren van verbinding, en verbeteren van samenwerking.

Om te beginnen leer je in Deel I de basis:

- De vecht-vlucht-verstijf-stressreactie, die vaak opduikt in conflict-situaties, is het startpunt om je triggers te herkennen.

- Vervolgens introduceer ik een woordenlijst voor het benoemen van gevoelens en behoeften, belangrijke componenten voor dit communicatiemodel.
- Daarna leer je deze componenten te gebruiken bij het zelf-verbindingsproces, de basis om terug te keren naar aanwezigheid en keuzemogelijkheden in situaties waarin je de stressreactie ervaart.

In Deel II ga je vervolgens deze basis bij gesprekken leren gebruiken. Je oefent de communicatieve vaardigheden waarmee je:

- naar anderen en jezelf kunt blijven luisteren,
- krachtige verzoeken doet,
- uitdagende gesprekken voorbereidt,
- evaluaties houdt om veerkracht op te bouwen.

Deel III geeft extra informatie over hoe je deze vaardigheden voor samenwerking in een team inzet, inclusief:

- hoe je effectief kunt onderbreken,
- zinvolle en productieve feedback geeft en ontvangt,
- waardering uit.

Je leert de onvermijdelijke uitdagingen binnen het team te zien als oefeningen, en als kansen om contact te maken, zowel met jezelf als met je collega's. Hierdoor verbetert de productiviteit en nemen onderlinge conflicten en stress af.

Al deze vaardigheden maken het waarschijnlijker dat je team gedijt in een omgeving die individuele risico's aanmoedigt, luisteren naar elkaars ideeën stimuleert, ongeacht waargenomen machtsverschillen.

Toch is dit boek geen ultieme gids voor alle aspecten van het werken in en met teams. Om een team effectief te laten functioneren, moeten andere onderdelen aanwezig zijn, zoals doelen, deadlines en statistieken om succes te meten. Deze essentiële aspecten van samenwerken worden in andere publicaties beschreven en daarom behandel ik ze hier niet.

Je zult echter merken dat het creëren en onderhouden van al die andere aspecten fundamenteel effectieve communicatie vereist. Zodoende biedt dit boek een stevige ondergrond om alle samenwerkingscomponenten te positioneren en te onderhouden.

Hoewel het lezen van dit boek nuttig is, is oefening de enige werkelijke manier om in je team het verschil te maken. Elke sectie bevat stapsgewijze

instructies om je te helpen bij het leren van de vaardigheden. De meeste oefeningen kunnen het beste samen met anderen worden uitgevoerd.

Om je hierbij te helpen, heb ik een gedeelte opgenomen over het opzetten van een succesvolle oefenstructuur, met behulp van de vluchtsimulator-metafoor. Of je met je team oefent of niet, is aan jou. Hoewel het ideaal zou zijn als alle teamleden deze vaardigheden samen leren en oefenen, kun jij nog steeds het verschil maken, zelfs als je de enige in je team bent die ze gebruikt.

Als je meer kennis en bekwaamheid wilt opbouwen om deze vaardigheden ook voor jezelf te gebruiken, lees dan mijn eerder verschenen boek: *Woorden die werken op de werkplek, Een andere visie op denken, spreken en verbinden*.

Het innovatieve team van de toekomst is er een waar samenwerkingsvaardigheden van vitaal belang zijn voor succes. Dit boek biedt de bouwstenen waarop deze samenwerking zal groeien.

Ike Lasater & Julie Stiles

Effectief samenwerken

Een frisse kijk op communicatie voor teams die verschil willen maken

Wat maakt een team écht effectief?

Waar mensen samenwerken, zijn teams. Of het nu gaat om een afdeling, een interdisciplinaire groep, of een team dat samenwerkt met externe partijen zoals klanten of andere ondernemers – het zijn altijd mensen die het verschil maken. Effectief samenwerken is wat uiteindelijk leidt tot succes.

Toch zijn niet alle teams even effectief. Sommige groepen werken moeiteloos en hecht samen, terwijl andere vastlopen in conflicten en strijd, met als gevolg dat het werk haperend en met tegenzin verloopt. Wat is het verschil? Wat maakt dat het ene team excelleert, terwijl het andere verstrikt raakt in tegenstrijdigheden? En nog belangrijker: hoe kunnen medewerkers leren om teams te vormen die niet alleen functioneren, maar ook floreren?

Met praktische inzichten en concrete tools laat Ike Lasater zien hoe je teams transformeert: van een groep individuen naar een hecht, productief geheel dat uitmuntende resultaten behaalt. Want effectief samenwerken is geen toeval – het is een vaardigheid die je kunt leren.



be
the Menlo Park
change