

# Effectief samenwerken op de werkplek

Met woorden die werken

**1<sup>e</sup> druk**

Door Ike Lasater  
*en Julie Stiles*

Uitgegeven door: 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 eindredactie: Harald Borjans, met ondersteuning van Christiaan Zandt, - Bisho Geweldloos Communiceren, [www.bisho.nl](http://www.bisho.nl)

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

1<sup>e</sup> druk 3-2020

*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



# Inhoudsopgave

Dankbetuiging .....	1
Introductie .....	3
Essentiële teamvaardigheden .....	6
Zelfverbinding .....	6
Luisteren .....	6
Duidelijke verzoeken, heldere afspraken.....	7
Lastige gesprekken voeren.....	7
Onderbreken .....	8
Feedback geven en ontvangen.....	9
Waardering uiten.....	9
Interpersoonlijke vaardigheden erkennen .....	10
Deel I   De grondbeginselen.....	14
De stressreactie; vecht-vlucht-verstijf .....	14
Universele menselijke behoeften.....	16
Gevoelens.....	19
Nep gevoelens.....	24
Het zelfverbindingsproces .....	27
Deel II   De grondbeginselen bij gesprekken toepassen .....	30
Luisteren en gehoord worden.....	30
De vier elementen van empathie.....	31
Verzoeken doen .....	34
De gevolgen van eisen .....	36
Voorbereiden op een moeilijk gesprek.....	38
Leren omgaan met moeilijke gesprekken .....	42
Veerkracht creëren via evaluaties .....	45
De leercyclus .....	49
Deel III   De samenwerking verder verdiepen.....	51
Onderbreken .....	51
De behoefte achter een 'Nee' .....	54
Feedback geven en ontvangen.....	57
Waardering uiten.....	60
Vluchtsimulator scenario.....	63
Werkplek communicatie tips .....	66
Woorden die werken op de werkplek.....	67

Appendix .....	118
Appendix A: Trainingscyclus zinnen .....	119
Appendix B: Lijst met gevoelens .....	121
Appendix C: Gevoelens versus gedachten .....	125
Appendix D: Lijst met behoeften.....	132
Verklarende woordenlijst .....	134
Gerelateerde literatuur.....	146
Over Geweldloze Communicatie .....	149
PuddleDancer Press .....	150
The Center for Nonviolent Communication.....	151
Over de auteur .....	152



# Dankbetuiging

Zonder Julie Stiles had ik deze ideeën nooit op papier gezet. Julie en ik werken sinds 2005 als schrijfteam samen. Ook alle deelnemers aan mijn workshops, waarmee ik deze ideeën uitgewerkt heb, wil ik bedanken.

De Amerikaanse psycholoog Marshall Rosenberg, PhD, ontwikkelde het meeste van wat ten grondslag ligt aan dit boek. Met name de terminologie en de processen met betrekking tot behoeften en verzoeken, die onderdeel zijn van een communicatieproces dat hij 'Geweldloze Communicatie' of 'GC' noemde.

Marshall Rosenberg onderscheidde vier bouwstenen bij de communicatie, die op de volgende pagina's zullen worden toegelicht:

- Waarnemen *versus* oordelen
- Gevoelens *versus* nep gevoelens
- Behoeften *versus* strategieën
- Verzoeken *versus* eisen


Hij stelde voor om bij je communicatie deze bouwstenen te gebruiken voor een verbinding met jezelf en met anderen. Hij formuleerde de volgende termen:

- **Zelfempathie:** wanneer je innerlijk met jezelf communiceert.
- **Zelfexpressie:** aan anderen laten weten wat er met je aan de hand is.
- **Stille empathie:** wanneer je innerlijk raadt wat er met een ander aan de hand is.
- **Empathie:** wanneer je hardop raadt wat er met een ander aan de hand is.

Ik waardeer vooral de inzichten van Marshall Rosenberg met betrekking tot het doen van verzoeken, evenals de lange jaren van samenwerking met John Kinyon, medeoprichter van

Mediate Your Life, die resulteerde in meer inzicht en me inspireerde om te blijven leren.

--Ike Lasater.



Ike Lasater



# Introductie

## Wat maakt een team effectief?

Teams zijn daar waar zaken gedaan worden. Of het nu om een team binnen één afdeling gaat, een interdisciplinaire of interdepartementale groep, een team in contact met externe partijen zoals aannemers of klanten; het gaat allemaal om mensen die samenwerken om succes te creëren.

En toch werken niet alle teams effectief samen. Sommige groepen lijken moeiteloos hecht samen te werken, terwijl in andere conflict en strijd de norm lijken te zijn en de werkzaamheden met horten en stoten vorderen. Wat is de reden van dit verschil? Wat maakt een team effectief, en nog belangrijker, hoe kunnen medewerkers leren om teams te vormen die excelleren in plaats van verstrikt te raken in tegenstrijdigheden?

Laat ik beginnen deze vraag te onderzoeken met een korte beschouwing van wat een goed team eigenlijk is en wat een team effectief laat functioneren. Dan zal ik een reeks vaardigheden benoemen die, wanneer ze overgenomen worden, tot de kenmerken van effectief samenwerken leiden.

## Effectieve teams

Wat betekent '*effectief*' samenwerken eigenlijk? Terwijl er verschillende definities bestaan, verwijs ik naar een groep mensen die hecht met elkaar samenwerken en voortreffelijke resultaten bereiken. In de zakenwereld tellen immers resultaten. Hoewel veel benaderingen zich richten op het stellen van doelen en het bereiken ervan, zijn interpersoonlijke vaardigheden belangrijk om ervoor te zorgen dat het team hecht samenwerkt om de gestelde resultaten te bereiken.

Interpersoonlijke vaardigheden worden in het bedrijfsleven vaak '*soft skills*' genoemd. Ofschoon deze term de vaardigheden tekort

doet, erkennen steeds meer werkgevers en teamleiders dat soft skills belangrijk zijn. Maar liefst driekwart van de leidinggevenden denkt dat deze vaardigheden nog belangrijker zijn dan beroepsspecifieke (zogenaamde 'harde') vaardigheden. Echter, ook hier bestaat een kloof, omdat veel verantwoordelijken en organisaties de ontwikkeling van vaardigheden en hun scholingsaanbod richten op de beroepsspecifieke en niet op de interpersoonlijke communicatieve vaardigheden en op samenwerken.

De meeste mensen leren hun eerste sociale communicatieve vaardigheden op de kleuterschool waar hen werd geleerd hoe je braaf in de zandbak hoorde te spelen. Er bestaat een maatgevende veronderstelling dat, als je die vaardigheden op de kleuterschool hebt geleerd, je ook nu nog goed met anderen blijft spelen. Maar zoals sommige managers weten, ontbreken bij een team vaak de interpersoonlijke vaardigheden om effectief te kunnen zijn.

Gelukkig wordt er steeds meer onderzoek gedaan naar wat een team effectief maakt en naar de vaardigheden die er het meest toe doen. Patrick Lencioni<sup>1</sup> bijvoorbeeld heeft uitgebreid geschreven over teams, zowel wat hen laat functioneren en wat niet. Hij identificeert vijf disfunctionele kenmerken bij een team:

- afwezigheid van vertrouwen,
- angst voor conflicten,
- gebrek aan inzet,
- vermijding van verantwoording,
- onoplettendheid bij de resultaten.

Hij oppert dat bemoediging bij het vragen om hulp, het toegeven van fouten en het nemen van risico's bij het geven van feedback, enkele kenmerken van een effectief presterend team zijn.

Recent onderzoek bij Google wijst in een vergelijkbare richting waaruit blijkt dat effectief presterende teams uitblinken door de

---

<sup>1</sup>Amerikaanse auteur van management boeken

onderlinge omgang van de mensen. De beschikking over een juiste set gedragsnormen maakt teams effectiever in het samenwerken en in het bereiken van hun doelen omdat deze normen een gevoel van psychologische veiligheid creëren. Mensen gaan ervan uit dat ze interpersoonlijke risico's kunnen nemen en hun mening kunnen uiten zonder vrees voor schaamte of afgewezen worden. Kenmerkend voor interacties tussen teamleden zijn respect en vertrouwen. Welke normen hebben de onderzoekers kunnen identificeren?

- Ten eerste: Mensen willen het podium ongeveer gelijkelijk delen, zodat iedereen in het team een bijdrage kan leveren waardoor de collectieve intelligentie toeneemt.
- Ten tweede: Mensen vertonen sociale gevoeligheid; ze voelen aan hoe anderen zich voelen op basis van non-verbale signalen. Met andere woorden, ze leven mee.

Met een steeds groter wordende werkdruk binnen teams of bij het samenwerken loont het dus om aandacht te besteden aan de vaardigheden die effectieve samenwerking mogelijk maakt.

# Essentiële teamvaardigheden

Dus, wat zijn enkele van de vaardigheden die essentieel zijn om teams effectief te kunnen laten functioneren? Navolgend omschrijf ik enkele van de vaardigheden die ik als basis beschouw om de effectiviteit van teams te verhogen.

## Zelfverbinding

Verbinding maken met jezelf is een fundamentele vaardigheid die je helpt terug te keren naar aanwezigheid en om te kunnen kiezen wanneer je een stressreactie ervaart. Interacties op het werk veroorzaken vaak een standaard stress respons, of een *vecht-vlucht-verstijf-stressreactie*, als mensen een zeker mate van gevaar bespeuren. Stress beperkt je opties om adequaat te reageren en de samenwerking te verbeteren, terwijl zelfverbinding je juist een grotere kans biedt om je met anderen te verbinden. Terwijl er veel manieren van zelfverbinding bestaan, gebruik ik een eenvoudige *lichaam-ademhaling-behoefte-oefening*, die dagelijks kan worden geoefend en zelfs snel in de hitte van het moment.

## Luisteren

Een van de fundamentele vaardigheden die mensen helpen bij het opbouwen van *psychologische veiligheid* is luisteren. De meeste mensen denken misschien dat ze al redelijk goed luisteren, maar ik heb het over luisteren naar de tevredenheid van de spreker (niet naar de tevredenheid van de luisteraar). Dat betekent dat er nog een paar andere vaardigheden nodig zijn, die de spreker de indruk geven, dat hij gehoord wordt zoals b.v.:

- Het luisteren naar de behoeften die hij of zij probeert te vervullen.
- Herhalen wat de luisteraar heeft gehoord en controleren of het dat was wat de spreker wilde horen.
- Verduidelijken van wat de spreker met de interactie zou willen bereiken.

Een manier van luisteren die empathie omvat.

Waarom is luisteren op deze manier zo belangrijk? Omdat, wanneer mensen weten dat ze naar tevredenheid zijn gehoord en zij op hun beurt anderen op dezelfde manier horen, er vertrouwen tussen hen wordt opgebouwd. Met deze manier van luisteren weten mensen na verloop van tijd dat ze zich kwetsbaar mogen opstellen. Ze kunnen, in het vertrouwen dat er voor hen geen persoonlijke gevolgen ontstaan, de dingen uiten die misschien moeilijk te zeggen zijn maar het team wel vooruit helpen.

### Duidelijke verzoeken, heldere afspraken

Het vermogen om duidelijke verzoeken en afspraken te maken (en anderen erbij helpen ze ook te maken) is een andere fundamentele vaardigheid, die essentieel is voor een hechte samenwerking, maar die helaas niet aangeleerd wordt. In teams waar deze vaardigheden ontbreken, zijn verzoeken vaak vaag en staan open voor interpretatie. Mensen kunnen een vergadering verlaten zonder een goed gedefinieerd begrip te hebben over wie wat doet en wanneer. Deze vaardigheid zorgt ervoor dat iedereen op dezelfde golflengte afgestemd is, ondersteunt mensen om meer verantwoording te nemen en om meer aandacht aan de resultaten te besteden.

### Lastige gesprekken voeren

Telkens wanneer twee of meer mensen samenwerken bestaat de kans dat het tot conflicten komt. Feitelijk zijn binnen teams conflicten tussen verschillende perspectieven vaak nodig om tot oplossingen te komen die tot meer tevredenheid leiden. Toch worden deze kansen niet altijd benut, vanwege de angst voor conflicten en het onvermogen om deze potentieel lastige gesprekken op een manier te voeren die verbinding creëert en het conflict met een voorwaartse beweging oplost.

In werkelijkheid spelen hier meerdere vaardigheden een rol. Eén is je op een gesprek voorbereiden door de oordelen aan te

pakken die je over anderen, de situatie of over jezelf hebt. Een andere is de vaardigheid om het gesprek met een aanwezigheidsniveau te voeren die je in staat stelt naar elkaar te luisteren, zelfs wanneer de spanningen oplopen. Ten slotte, bestaat er een vaardigheid om op het gesprek terug te blikken zodat je in plaats van meer te oordelen, je leert van wat er is gebeurd en vervolgens beter in staat bent om je behoeften te vervullen.

Als deze vaardigheden gecombineerd worden, ontstaat er een duidelijke cyclus die ik de *leercyclus* noem. Wanneer teamleden hun gesprek voorbereiden, voeren en achteraf evalueren dan kunnen deze interacties een opwaarts spiraalvormig effect hebben, waarbij mensen het proces van zelfreflectie gebruiken om continu toe te werken naar het vervullen van de wederzijdse behoeften die binnen het team leven. Naarmate deze gesprekken de groepsnorm worden, worden in deze leercyclus *de elementen van psychologische veiligheid* gegenereerd. Respectvolle gesprekken waarbij mensen luisteren om verbinding te creëren wekken vertrouwen. Mensen ontwikkelen ook een verhoogde sociale gevoeligheid omdat ze meer afgestemd zijn op het luisteren naar wat er achter iemands woorden schuilt.

Zo creëert het team gesprek voor gesprek een hechtere onderlinge band met betere resultaten als resultaat.

## Onderbreken

Mensen wordt vaak geleerd dat het onbeleefd is om iemand te onderbreken. Het is volgens mij eigenlijk onbeleefder iemand langer te laten doorgaan dan dat ik kan verdragen. Omdat mensen wordt geleerd om niet te onderbreken, hebben ze ook niet de vaardigheid geleerd om op een manier te onderbreken die verbinding creëert in plaats van een verbinding verbreekt.

Weten hoe je in een teambijeenkomst kunt onderbreken is een waardevolle vaardigheid die mensen op het goede spoor kan houden, ze sneller ter zake laat komen en die de samenhang kan

bevorderen. Je onderbreekt niet omwille van het onderbreken of om je punt duidelijk te maken. Je onderbreekt om de 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 en te groeien en om als team succesvol samen te werken. Veel mensen waren getuige van pogingen tot feedback die een tegengesteld effect hadden, ongeacht of het ging om feedback geven of ontvangen. Dit gebeurt volgens mij vaak omdat mensen geen verbinding meer hebben met zichzelf of met elkaar.

Vaardig worden in feedback geven en tegelijkertijd te focussen op de kwaliteit van de verbinding, vergroot de kans dat de feedback een bijdrage aan het welzijn van de ontvanger levert. Wanneer deze vaardigheid aanwezig is kunnen mensen ook op een positieve en verrijkende manier feedback ontvangen, zelfs als die veroordelend geuit wordt. Ten slotte, de kennis over hoe je vanuit verbondenheid feedback geeft vergroot de kans dat mensen bij het aanbieden ervan risico's durven te nemen. Eén van de kenmerken 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 omdat op sommige plekken het uiten van waardering een dermate vreemd concept is. De manier waarop het in mijn jeugd en bij mensen met wie ik samenwerkte tot uitdrukking kwam, klonk ongeveer zo:

*"Waarom zou ik 'goed gedaan' zeggen, ze worden geacht goed te werken! Ik vertel hen wel als ze iets niet goed doen!"* Helaas is dit maar al te vaak de gebruikelijke houding op de werkplek.

Niettemin, waardering uiten - vooral bij het samenwerken - heeft nog een lange weg te gaan voordat het een cultuur creëert waar mensen niet alleen hecht samenwerken maar waar ook de

resultaten uitblinken. Mensen die zich gewaardeerd en erkend voelen, willen zelfs nog meer bijdragen. Het in een team integreren van de normen om dankbaarheid te uiten, anderen te erkennen voor hun bijdrage en te vieren wanneer het goed gaat, leidt tot meer respect en vertrouwen. Dit zijn precies de soft skills die over het hoofd gezien worden om uitstekend presterende teams voort te brengen.

## Interpersoonlijke vaardigheden erkennen

Een van de uitdagingen voor leiderschap is, dat vaak pas bij overduidelijke wanprestaties de behoefte aan dit soort communicatievaardigheden naar voren komt. In werkelijkheid zijn deze vaardigheden volgens mij essentieel voor een succesvolle onderneming die haar doelen uiteindelijk wil bereiken. Maar hoe beschrijf en rechtvaardig je bij medewerkers de voordelen om tijd en geld te besteden aan het ontwikkelen van deze vaardigheden?

Weten wat ermee vermeden wordt maakt het eenvoudiger met teamleden over de voordelen te praten om deze vaardigheden te leren. Wanneer mensen over deze vaardigheden beschikken, die ik hierboven heb beschreven, vermindert dit de kans op misinterpretaties. En, als ze zich voordoen beschikken die mensen over de vaardigheden om ze zonder gekwetste gevoelens te verwerken. Negatieve en destructieve conflicten worden vermeden, evenals de neiging om sluimerende conflicten te laten rusten, die de onderlinge relaties en het team in zijn geheel ondermijnen.

Mensen die in verbinding staan met zichzelf en met de behoeften die ze willen vervullen, zullen minder snel iets zeggen dat ontwrichting veroorzaakt maar eerder iets dat verbinding creëert. Als mensen niet met zichzelf verbonden zijn is het moeilijk - zo niet onmogelijk - om verbonden te zijn met anderen, en zonder verbinding is het moeilijk - zo niet onmogelijk - om effectief samen te werken.



Deze vaardigheden helpen je om meer aanwezig en in verbinding met jezelf te zijn. Dat biedt ontelbare voordelen, waaronder meer duidelijkheid over doelen en prioriteiten. Deel uitmaken van een team betekent dat de beroepsmatige doelen gekoppeld zijn aan de teamdoelen. Eén enkele persoon, die duidelijkheid heeft over de doelen, ondersteunt het hele team om de doelen van het team nader te bepalen en de juiste stappen te zetten om deze te bereiken. Bovendien verhoogt verbondenheid met jezelf je plezier en tevredenheid, helpt het stress te verminderen en zorgt het voor veerkracht. Als je meer van je leven geniet, speel je meestal met meer plezier in de zandbak en bewerkstellig je een beter resultaat.

Het aanmoedigen van zelfreflectie binnen een team verbetert alle aspecten om een team effectief te ondersteunen en het verhoogt het gevoel van psychologische veiligheid dat zo belangrijk is voor de samenwerking. Wanneer werknemers hecht samenwerken is hun collectieve intelligentie groter dan de som der delen, waardoor beslissingen van hogere kwaliteit genomen worden en er minder tijd en middelen verspild wordt. Samenwerking - en de vaardigheden die dit bevorderen - zorgt voor het soort creativiteit en innovatie dat de meest succesvolle bedrijven kenmerkt.

## Hoe je het boek kunt gebruiken

Ik heb meer dan twintig jaar gewerkt op het gebied van communicatie, conflictoplossing en bemiddeling. In die tijd heb ik wereldwijd in meer dan twintig landen en in 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 lagen. Pas als we elkaar als mens kunnen 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 een 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 en conflicten, het creëren van verbinding en het verbeteren van samenwerking.

Om te beginnen, leer je in Deel I de basis. De vecht-vlucht-verstijf-stressreactie, die vaak opduikt in conflictsituaties is het startpunt dat je zal helpen je prikkels te herkennen. Vervolgens introduceer ik een woordenlijst voor het benoemen van gevoelens en behoeften - belangrijke componenten voor dit communicatiemodel. Vervolgens zul je leren deze componenten te gebruiken bij het zelfverbindingsproces, die de basis vormt om je te helpen terug te keren naar aanwezigheid en keuzemogelijkheid bij situaties waarin je de stressreactie ervaart.

In Deel II ga je vervolgens deze basis bij gesprekken leren gebruiken. Je gaat de communicatieve vaardigheden oefenen waarmee je naar anderen en naar jezelf kunt blijven luisteren, hoe je krachtige verzoeken doet, moeilijke gesprekken voorbereidt en evaluaties houdt voor het opbouwen van veerkracht.

Deel III geeft aanvullende informatie over hoe je deze vaardigheden voor samenwerking in een team inzet, inclusief hoe je effectief kunt onderbreken, zinvol en productief feedback kunt geven en ontvangen en hoe je waardering uit. Je zult de onvermijdelijke uitdagingen binnen het team als oefeningen kunnen gebruiken en als kansen zien om contact te maken, zowel met jezelf als met je collega's, waardoor de productiviteit wordt verbeterd en onderlinge conflicten en stress worden verminderd.

Al deze vaardigheden maken het waarschijnlijker dat je team zal gedijen in een omgeving die het nemen van individuele risico's aanmoedigt, en waar leden naar elkaars ideeën luisteren, ongeacht de waargenomen machtsverschillen binnen het team.

Hoewel dit de basisvaardigheden zijn voor effectieve communicatie en samenwerking, is dit boek niet bedoeld als ultieme gids voor alle aspecten van het (samen)werken in en met teams. Om een team effectief te laten functioneren moeten andere onderdelen aanwezig zijn zoals doelen, deadlines en statistieken om het succes te meten. Deze essentiële aspecten van samenwerken worden in andere publicaties beschreven en daarom behandel ik ze hier niet. Desalniettemin zal je merken dat het creëren en onderhouden van al die andere aspecten voor samenwerken fundamenteel een effectieve communicatie vereist. Zodoende biedt dit boek een stevige basis voor alle samenwerkingsonderdelen.

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, en de meeste oefeningen kunnen het beste worden uitgevoerd door dit samen met anderen te oefenen. 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 mensen in je team oefent of niet, is aan jou. Hoewel het een ideale situatie 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 het eerder verschenen boek *Woorden die werken op de werkplek - Een praktische gids voor effectieve communicatie*.<sup>2</sup>

Het innovatieve team van de toekomst is er een waar de vaardigheden voor samenwerking van vitaal belang zijn voor succes. Dit boek biedt de bouwstenen om deze samenwerking te laten groeien.

---

<sup>2</sup> Verkrijgbaar in de boekhandel of online bij de bekende webwinkels