



Eerbetoon aan Marshall B. Rosenberg

Wil je me precies vertellen wat je voelt?

Marshall B. Rosenberg (6 oktober 1934 - 7 februari 2015) was de grondlegger van de geweldloze, of verbindende communicatie. In dit artikel willen we zijn gedachtegoed eren. We laten de betekenis van zijn benadering voor onze emoties en onze relatie met de ander zien. Hiermee geven we een eigentijdse invulling aan de oproep van Aristoteles, ruim twee millennia geleden: "Richt de juiste emotie op de juiste persoon, op de juiste plaats, op het juiste moment en in de juiste mate."

AUTEURS: JAKOB VAN WIELINK & LEO WILHELM

Voor Aristoteles was de omgang met emoties onlosmakelijk verbonden met het streven naar deugdelijkheid. Deze deugdelijkheid bestond voor hem uit het vinden van het juiste midden tussen twee uitersten, zoals dapperheid het midden houdt tussen lafheid en overmoed. Dat juiste midden is zelden vooraf en met vaste regels en normen te bepalen. Is er wellicht toch een richtlijn te herleiden uit Aristoteles wijsheid voor ons vak? Hoe zouden we uit kunnen komen bij 'passende en juiste emoties'?

"Wij hebben gevoelens, maar meer nog hebben de gevoelens ons."

Antoon Vloemans

Is er een verschil tussen gevoelens en emoties? Rosenberg gebruikt in zijn benadering de term gevoelens en dat laten we, net als in de gekozen citaten, ongemoeid. Wij zien het zo: gevoelens zijn lichamelijke gewaarwordingen, emoties zetten ons in beweging. Voor beide begrippen geldt dat het bewust worden ervan voor de meesten van ons en voor onze cliënten een uitdaging is. Daar richten we ons in dit artikel dan ook vooral op.

Rosenberg ontwikkelde het model van verbindende communicatie in de roerige jaren zestig in Amerika, toen hij betrokken was bij de burgerrechtenbeweging en bemiddelde bij studentenprotesten. Zijn doel was om conflicten vreedzaam op te lossen en mensen in verbinding te brengen. Rosenbergs gedachtegoed wordt (internationaal) op vele plekken in en buiten organisaties toegepast.

Verantwoordelijkheid

Het model van verbindende communicatie laat zich voor ons in zijn meest eenvoudige vorm samenvatten als ‘verantwoordelijkheid nemen voor je eigen emotie’. De boodschap van Rosenberg is daarbij eenvoudig: onze emoties ontstaan binnen in ons als signalen dat onze behoeften wel of niet bevredigd zijn. De emoties ‘bang’, ‘boos’ en ‘bedroefd’ zijn signalen dat onze behoeften niet bevredigd zijn, de emotie ‘blij’ dat onze behoeften wel bevredigd zijn. Het bewust worden van onze emotie, laat staan van onze behoefte, vinden we – we spreken even namens onszelf – lastig. Een ezelsbruggetje van Rosenberg is: elk oordeel is een onvervulde behoefte en onvervulde behoeften triggeren emoties. Je hoeft je dus alleen maar bewust te worden van je oordelen, om je te realiseren dat er emoties en onvervulde behoeften in het spel zijn.

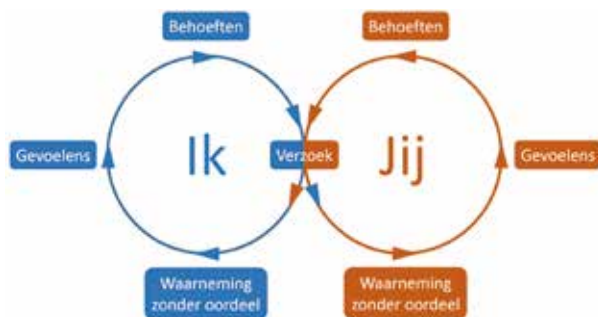
“We zien de dingen niet zoals ze zijn, maar zoals wij zijn.”

Anaïs Nin

Onze oordelen kunnen we vrij snel herkennen aan ons taalgebruik: “Ik vind...”, “Het is toch zo dat...”, “Het hoort om...”, “Iedereen doet toch...”. Oordelen en normen hangen dan ook nauw met elkaar samen. Rosenberg noemt ze ‘levensvreemdende’ of ‘gewelddadige’ communicatie: deze vormen van communicatie blokkeren ons natuurlijke vermogen tot mededogen met de ander, verdelen de wereld in goed en slecht en vervreemden ons van onze eigen behoeften. Toch zijn we zo gewend om vanuit onze normen en door onze eigen gekleurde bril naar de wereld te kijken. We bepalen onze eigen positie mede door te oordelen. Daarbij zijn we ons er niet meer van bewust dat ons oordeel gebaseerd is op een onvervulde behoefte en dat daar onze emotie, die ons tot handelen aanzet, vandaan komt.

De cyclus van bewustwording in het model van verbindende communicatie (zie figuur 1), is dan ook precies omgekeerd aan het proces dat zich binnenin ons afspeelt. Eerst lijkt het oordeel er te zijn dat onze waarneming kleurt. Dan volgt de bewustwording van onze emoties, die zijn ontstaan omdat onze behoeften niet zijn vervuld. Het model moet in omgekeerde volgorde verlopen, omdat we onszelf hebben aangeleerd om te reageren, zoals we reageren. We hebben ons gedrag in hoge mate onbewust gemaakt.

Op weg naar een training – we zijn al een beetje aan de late kant – worden we op de snelweg gesneden. Een automobilist, die met te hoge



Figuur 1. Lemniscaatmodel van verbindende communicatie

snelheid en met een hand bellend van rechts wil invoegen, ziet ons totaal over het hoofd. We moeten vol in de rem en achteropkomend verkeer weet ons ternauwernood te ontwijken. Met ons hart in de keel kijken we elkaar aan. We vloeken en razen, boosheid en schrik strijden om voorrang. We trappen het gaspedaal in en achtervolgen de bestuurder.

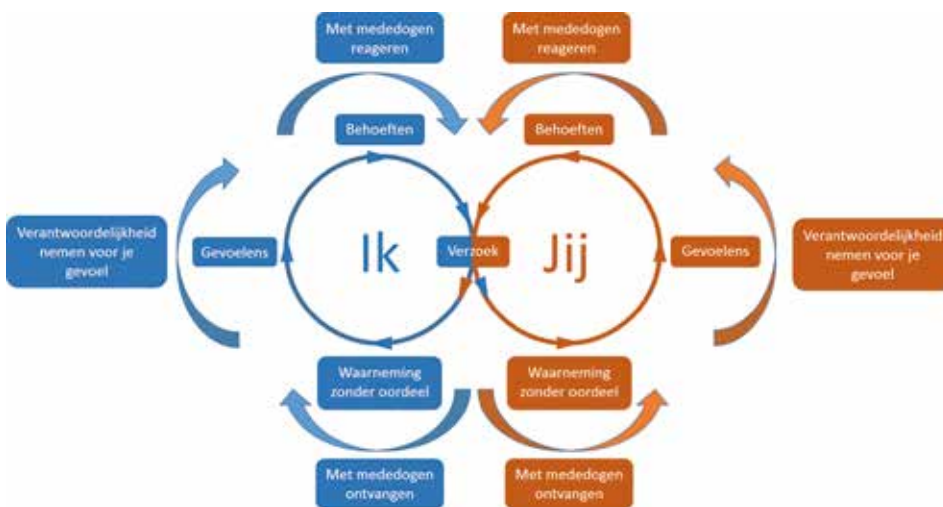
Op het moment zelf lijkt het alsof we geen enkele keuze hebben, in ieder geval niet de keuze om ander gedrag te laten zien, laat staan om ons anders te voelen. We ervaren de beruchte 'amygdala hijack', de gijzeling van dat kleine stukje van ons brein, waardoor we zelf ook gijzelaar van ons aangeleerde gedrag uit het verleden worden. Hiermee plaatsen we onszelf echter in een slachtofferpositie en beroven we onszelf van ons vermogen om te reageren zoals we op een bewust niveau willen.

Even later rijden we vlak achter de auto die ons net gesneden heeft. Met groot licht seinend, kleven we aan zijn bumper, proberen er rechts voorbij te komen, toeterend, terwijl de andere bestuurder geen enkele reactie geeft. We maken hem uit voor alles wat slecht is, maar hij kan ons niet horen, lijkt ons niet te willen zien.

Een bekende misvatting is te denken dat je emotie altijd gelijk heeft. Door ons te realiseren dat het onze behoeften zijn die niet zijn vervuld, kunnen we verantwoordelijkheid nemen voor onze eigen emotie. Niet meer: 'ik voel me ..., omdat jij ...', maar in plaats daarvan: 'ik voel me ..., omdat ik behoefte heb aan ...'. Door ons bewust te worden van onze eigen behoeften, komen we ook weer tot het besef dat de ander er niet voor verantwoordelijk is dat onze behoeften vervuld worden. Zo kunnen we afstand nemen van het schuld zoeken bij de ander, of bij onszelf, en voorbij het oordeel leren kijken.

Langzaam dringt het besef tot ons door dat we nu zelf levensgevaarlijk bezig zijn. De adrenaline zakt, we minderen vaart en gaan rechts rijden. We zuchten een paar keer diep en spreken naar elkaar uit om vooral veilig op onze bestemming aan te willen komen. Pas dan kunnen we ook aan elkaar vertellen hoe ontzettend geschrokken we zijn. Wat waren we bang dat we er bijna geweest waren. En vervolgens hoe geschrokken we zijn van onze reactie om bij de ander ons gelijk te willen halen.

Om voorbij het oordeel te kunnen kijken, hebben we met mededogen waar te nemen, te kijken en te luisteren. Vanuit onze behoefte kunnen we dan ook mededogend naar de ander reageren. We kunnen



Figuur 2. Aangevuld model van verbindende communicatie

het model van verbindende communicatie dan ook uitbreiden.

“Het voordeel van onze gevoelens is dat ze ons op een dwaalspoor brengen.”

OSCAR WILDE

Even later zijn we op de plaats van bestemming aangekomen. We draaien met de auto de parkeerplaats op, op zoek naar een plekje. Daar staat de auto die ons net gesneden heeft! In een flits is alle boosheid terug. Als we de bestuurder nu tegen komen, dan zullen we wel eens... Dan zien we dat deze auto een buitenlands kenteken voert. Weliswaar hetzelfde merk, type en kleur auto, maar het kan onze wegpiraat niet zijn. Opnieuw hebben we ons laten verleiden tot ons overlevingsgedrag. Opnieuw is het ons niet gelukt om – vanuit het besef van onze eigen behoefte aan veiligheid, respect en structuur enerzijds en gezien en erkend worden, contact en gemeenschappelijkheid anderzijds – met mededogen te reageren. We beginnen onze training dan ook met de deemoedige erkenning van onze eigen moeite, om in de praktijk te laten zien wat we de deelnemers vandaag mee willen geven: we hebben geen gelijk in ons oordeel over de ander en geen recht om van de ander te eisen onze behoeften te vervullen.

Behoeften in de praktijk

We kiezen zelf niet bewust onze behoeften uit, maar we krijgen ze mee in de mix van genen (*nature*) en opvoeding (*nurture*). We reageren vanaf onze geboorte om onze behoeften bevredigd te krijgen door onze emoties te tonen en daarmee te communiceren én de voor ons overleven zo belangrijke ander, de ouder, opvoeder of andere *secure bases*, te manipuleren. Zo huilen we, als we nog baby'tjes zijn, wanneer mama de kamer verlaat en we niet alleen gelaten willen worden, een behoefte die om bevrediging schreeuwt, net als wanneer we honger hebben. We zetten het ook op een krijsen wanneer iemand anders met ons speelgoed speelt en onze grenzen overschreden worden.

Secure Bases zijn mensen die ons een besef van bescherming, veiligheid en zorg verschaffen. Ze vormen een bron van inspiratie en geven energie om uitdagingen te zoeken, te experimenteren en risico's te durven nemen.

“De mensen schamen zich veel vaker om gevoelens te tonen, dan om gevoelens te huichelen.”

Otto Weiss

Tijdens onze opvoeding krijgen we steeds meer te maken met een sociale code of etiquette. We leren bewust en onbewust wat wel en niet werkt, wat wel en niet 'mag' in ons systeem. Deze geen verboden kunnen ook de vorm aannemen van 'jongens mogen niet huilen', of 'meisjes mogen niet boos worden'. We kennen ze ook wel als de 'injuncties' en 'permissies' uit de transactionele analyse. Hiermee leren we om de uitingen van onze emoties te onderdrukken. Daarmee verdwijnen de onderliggende behoeften echter niet. Er zijn dan ook geen goede of slechte emoties. Wel is er een vaste koppeling tussen onze (basis) behoeften en onze (basis)emoties:

- Bang - behoefte aan veiligheid
- Boos - behoefte aan grenzen
- Bedroefd - behoefte aan steun
- Blij - behoefte aan levensvreugde

In elke sociale context gelden, al dan niet uitgesproken, regels over welk gedrag en welke emoties wenselijk zijn. Dat kan heel verwarrend zijn. In het zakelijke domein, waarin het grootste deel van onze coaching en begeleiding zich afspeelt, fascineert het ons dan ook altijd weer wanneer de thematiek van behoeften naar voren komt. Binnen het gangbare management- en leiderschapsjargon is behoefte een beladen begrip. Het appelleert aan een notie van kwetsbaarheid en de eerste beweging, die we deelnemers in onze workshops niet zelden zien maken, is er een van 'weg bij de kwetsbaarheid'.

Hieraan gekoppeld is het sterke, zij het onbewus-

te, loyaliteitsbesef met het systeem van herkomst. De plek waar de eerste behoeften al dan niet vervuld werden, de plek van de aan- en afwezigheid van de eerste secure bases. Als de uitingen van emoties er (impliciet) niet mogen zijn, dan raken deze emoties togedekt of bedekt onder andere, sociaal wel acceptabele emoties. Vergelijk de driverboodschappen uit de transactionele analyse, als 'wees sterk' of 'wees perfect'. Op die manier kunnen we er toch voor een deel voor zorgen dat er aan onze behoeften tegemoet wordt gekomen. We zijn dan echter niet meer authentiek, we manipuleren onszelf en de ander.

Bewustwording

“Er is geen verandering van duisternis naar licht, van stilstand naar beweging, zonder emotie.”

Carl Gustav Jung

Verbindend communiceren is geen benadering om de ander te leren manipuleren, om altijd je zin te krijgen. Verbindend communiceren is wel een visie die helpt een stap in verantwoordelijkheid te nemen, een stap richting volwassenheid en een stap richting een gelijkwaardige relatie met de ander. Verbindend communiceren kan ons helpen van de bekende dramadriehoek naar de winnaarsdriehoek te bewegen.

Communicatie is een proces tussen 'ik' en 'de ander'. En er is geen context zonder impliciete of expliciete omgangsvormen, zonder normen. De 'juiste' elementen uit het citaat van Aristoteles bevinden zich daarmee niet alleen in het spanningsveld tussen 'ik' en 'de ander', maar allereerst in het interne spanningsveld binnenin ons: het bewust worden welke emoties het zijn, die ons vanuit onze behoeften in beweging zetten.

Bij de bepaling van de plaats, tijd en de mate van de emotie, hebben we ons rekenschap te geven van de context waarin we ons bevinden. Dat levert een spanning op tussen het uiten van onze emotie en de beperkingen van de context waarin de relatie met de ander zich afspeelt. Onze verantwoordelijkheid strekt dan ook verder dan alleen onze eigen binnenwereld. Die geldt

ook voor een zo verbindend mogelijke uiting van onze emotie. Die verantwoordelijkheid eindigt bij het verzoek dat we de ander doen. De ander is er vervolgens zelf verantwoordelijk voor hoe hij onze boodschap interpreteert. We hebben dan in ieder geval ons aandeel in de deugdelijkheid genomen. ■

Jakob van Wielink is opleider en begeleider en publiceert veelvuldig over de thema's **veerkracht, leiderschap en verandering**. Hij begeleidt nationaal en internationaal mensen en organisaties bij het ontwikkelen van (persoonlijk) leiderschap en veerkracht en is hij als executive coach verbonden aan het International Institute for Management Development (IMD) te Lausanne, Zwitserland.

www.jakobvanwielink.com

Leo Wilhelm is leidinggevende en coach met transitie als specialisatie. Hij heeft ervaring in het bedrijfsleven en bij de rijksoverheid. Leo is gecertificeerd rouwbegeleider, heeft jarenlange ervaring in een hospice en werkt met individuele en groepsgerichte ondersteuning bij verlies en transitie. www.verliesenrouwophetwerk.nl

Literatuur

- Aristoteles. (2004). *Ethica Nicomachea* (Vertaling: Charles Hupperts en Bartel Poortman). Budel: Damon.
- Goleman, D. (2013). *Emotionele intelligentie: Emoties als sleutels tot succes*. Amsterdam: Business Contact.
- Kohlrieser, G. (2006). *Hostage at the Table: How Leaders can Overcome Conflict, Influence Others, and Raise Performance*. San Francisco: Jossey Bass.
- Kohlrieser, G. Goldworthy, S., & Coombe, D. (2012). *Care to Dare: Unleashing Astonishing Potential Through Secure Base Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Koopmans, L. (2012). *Dit ben ik! Worden wie je bent met transactionele analyse*. Zaltbommel: Thema.
- Rosenberg, M.B. (2011). *Geweldloze communicatie: ontwapenend, doeltreffend en verbindend*. Rotterdam: Lemniscaat.