

De Kunst van het (actief) luisteren; ofwel, wat is een goede vraag?

Christ'l Dullaert

Als commissaris of toezichthouder opereert u per definitie op afstand. Natuurlijk wordt u geïnformeerd over lopende zaken. Maar hoe stel je de goede vragen, zonder wantrouwend over te komen? Hoe krijg je grip op kwesties die misschien (nog) geen issue zijn? En wat voor soorten vragen bestaan er? In dit hoofdstuk probeer ik u een aantal hulpmiddelen te geven. De belangrijkste is de kunst van het (actief) luisteren. Daarnaast reik ik enkele algemene communicatiemiddelen aan, geef ik een opsomming van soorten vragen en presenteer ik enkele extra tips voor de Voorzitter. Mocht dit alles u onvoldoende helpen, dan heeft u misschien nog wat aan de feedbackregels die ik beschrijf.

1. Actief luisteren

De term ‘actief luisteren’ is een term uit de klinische psychologie later toegepast op de communicatiewetenschap. De Amerikaanse psycholoog Carl Rogers heeft het *actief luisteren* voor het eerst als techniek beschreven als onderdeel van de cliëntgerichte psychotherapie. Bij het actief luisteren gaat de luisteraar expliciet na of hij de boodschap (inhoud én gevoel) van de spreker begrepen heeft. Actief luisteren is een gestructureerde manier van luisteren en reageren en legt de aandacht op de spreker. Hierbij is het belangrijk het eigen referentiekader en de daarbij behorende oordelen uit te schakelen en het gedrag en de lichaamstaal te observeren. Na het gezegde kan de luisteraar de woorden van de spreker parafraseren, maar ook eenvoudigweg noemen wat gezegd is. De luisteraar hoeft het niet eens te zijn met de spreker. In emotioneel geladen communicatie kan de actieve luisteraar zich richten op de gevoelens, door bijvoorbeeld de onderliggende emotie te beschrijven (*je lijkt gefrustreerd te zijn*) en blijft een letterlijke herhaling of parafrase achterwege. Het doel van actief luisteren is wederzijds contact te verbeteren. Vooral het gevoel echt begrepen te worden, zonder meteen beoordeeld te worden is belangrijk.

Actief luisteren bestaat meestal uit drie elementen: *Repeating, parahrasing en reflection*. Het begint dus met een herhaling van wat de ander gezegd heeft ‘als ik je dus goed begrijp was je gisteren om 9.00 bij het station’ in dit eerste deel gebruik je dezelfde woorden als de spreker. Bij het parafraseren vertaal je de situatie in vergelijkbare woorden als die van de spreker ‘jij was gisteren 9.00 bij C.S.’ en het laatste onderdeel waarbij je reflecteert, gebruik jij je eigen woorden ‘jij was er dus precies

op tijd'. Professor Mnookin¹ spreekt van een *empathy loop* met name als hij doelt op het parafaseren. Hij gebruikt deze term vooral om het verschil tussen begrip tonen (empathie laten zien) en ergens mee instemmen, aan te geven. De *empathy loop*' ziet er als volgt uit:

Step 1 You inquire

Step 2 The other side responds

Step 3 You demonstrate your understanding and test with the other side

Step 4 If they confirm your understanding, the loop is complete. If not, go to Step 1.

2. Meer LSD gebruiken

Al deze technieken hebben gemeen dat ze het patroon van de 'ik –georiënteerde' communicatie doorbreken. Ik gebruik zelf als ezelsbrug voor het actief luisteren de afkorting LSD²: luisteren, samenvatten en doorvragen. Iemand die actief luistert, stopt niet zozeer met zijn eigen verhaal, maar probeert door middel van de LSD techniek beter vat te krijgen op hetgeen de spreker hem vertelt. Hij stelt zijn eigen verhaal dus even uit. De LSD- combi zorgt er voor dat je niet te snel je reactie al klaar hebt, maar dat je eerst verifieert of je goed hebt begrepen wat de spreker zegt. De LSD maakt dat, indien je de spreker goed hebt begrepen, je kunt doorvragen op een onderdeel van zijn verhaal. De reden waarom Mnookin spreekt van een *empathy loop* is duidelijk; iedereen vindt het prettiger als hij zijn verhaal kan afmaken en het gevoel heeft dat de ander zijn deel van het verhaal ook echt begrijpt. Dat creëert een gevoel van empathie. Dat je daarna kunt doorvragen, lijkt dan een logisch gevolg en zal op weinig weerstand stuiten.

Een voorbeeld van LSD is de volgende zin: 'Ik begrijp dus dat je beledigd was dat je op deze wijze door de Ondernemingsraad werd benaderd (=LS), klopt dat?' 'Is dat wel vaker gebeurd (=D)?' Door middel van deze vraagstellingstechniek stelt men dus ook de eigen reactie en /of oordeel uit. Om deze reden wordt deze techniek ook veel ingezet bij bijvoorbeeld interculturele situaties (verifiëren of er geen misverstanden ontstaan door taal- en cultuurbarrières) maar ook bijvoorbeeld bij arts- patiënt gesprekken.

Voor elk van deze drie onderdelen uit de LSD geldt dat ze tegelijk benutten moeten worden en niet geïsoleerd. Hieronder geef ik u weer wat het risico is, als u deze drie onderdelen geïsoleerd van elkaar benut.

- Het verschil tussen actief luisteren en alleen maar 'gewoon' 'luisteren, kan het verschil zijn tussen het gevoel echt begrepen te worden of tegenover een sfinx

1 Prof Robert H. Mnookin, Scott R. Peppet and Andrew S. Tulumello, Belknap Harvard, Cambridge, Beyond Winning, pag. 65.

2 Mr. Drs Christ' l Dullaert, Yoga in je Toga; over flexibilisering en andere trends in de advocatuur, SDU Den Haag 2010, pag. 63.

te zitten waarvan het maar gissen is wat deze echt denkt. Heeft u dat niet eens meegemaakt? U vertelt iets wat u echt bezig houdt en de ander mompelt alleen maar ‘mmm’, of zegt helemaal niks? Dat kan op een gegeven moment ongemakkelijk worden. Bij de actieve luisteraar heeft u daar beslist geen last van; die vat samen wat u zegt, stelt nog eens een korte vraag, waardoor u in ieder geval dichter bij de kern komt van waar het eigenlijk om gaat. Sterker, het probleem wordt voor u zelf ook duidelijker.

- Alleen maar samenvatten is voor de spreker ongemakkelijk. De spreker kan het gevoel krijgen tegenover een ‘papegaai’ te zitten, de toehoorder praat hem alleen maar na.
- En tenslotte; iemand die alleen maar doorvraagt; De vragensteller lijkt dan op een gegeven moment een inquisiteur of rechercheur, die alleen maar met zijn vraagstelling op zoek lijkt te zijn naar ‘het lijk’.

Nog even op een rij:

- alleen L = begrijpt deze sfinx mij?
- alleen S = praat ik met een papegaai?!
- alleen D = zit ik in een verhoor?

Juist de combinatie van het L-S en D maakt het een vorm van actief luisteren.. Cognitief gezien is deze techniek niet ingewikkeld, maar om dit ook echt goed toe te kunnen passen, moet men veel oefenen. En men is al snel geneigd deze techniek te laten varen, naarmate een gesprek meer emotioneel beladen wordt of een conflictueus karakter krijgt.

3. Variaties op een thema

Veel van de communicatie theorieën zijn verder uitgewerkt in de wereld van conflictoplossing. Marshall Rosenberg was de bedenker van de *non-violent communication*. Zijn idee is dat alle mensen basaal gezien dezelfde behoeften hebben (respect, erkenning, warmte) en dat het daarom de kunst is de tegenstelling (agressie) uit communicatie te halen en meer gericht informeren (vragen) naar de achterliggende behoeften van de spreker.

In tegenstelling tot de meeste *conflict resolution* studies heeft het werk van Rosenberg geen echte academische ondergrond of onderzoek naar effectiviteit van gebruik van deze techniek. Dat is anders voor de conflictenleer die onder andere op de Harvard Law School is ontwikkeld. De jurist Roger Fisher is de grondlegger van het *Getting to Yes*. Deze theorie vormt ook de basis voor alles wat een mediator moet leren. Een van de onderdelen uit deze leer is, dat men moet zoeken naar de belangen

achter de ingenomen posities. En die achterliggende belangen, kun je alleen maar achterhalen door de juiste vragen te stellen³.

Als een net ontslagen werknemer bijvoorbeeld een ontslagvergoeding van 50.000 eist (het innemen van een positie) kan het achterliggende belang (ik wil eervol het bedrijf kunnen verlaten) ruimte bieden voor een oplossing. De check om te weten of belang en positie parallel lopen is de vraag: ‘als je alles toegewezen krijgt wat je eist, ben je dan happy?’ In het voorliggende geval is de kans groot dat als 50.000 zou worden toegekend, de werknemer nog steeds niet tevreden is.

4. Soorten vragen

In de theorie van het Harvard onderhandelen, maar ook in de theorie van de mediation zijn vele soorten vragen uitgewerkt. Natuurlijk weet u allang dat gesloten vragen (waarop alleen maar een ‘ja’ of ‘neen’ antwoord kan volgen) u weinig informatie gaat opleveren.

Goede vragen, die weinig oordeel omvatten zijn:

- Is het denkbaar dat een oplossing zou liggen op een ander terrein?
- In hoeverre speelt de tijdsdruk een rol in deze onderhandeling?
- Wat maakt dat dit belangrijk voor u is?
- Indien u alles krijgt wat u vraagt (eist), bent u dan tevreden?

Bedenk dat u bij (oordelend) beladen vragen vaak per ommegaande ‘feedback’ krijgt. Het kan zijn dat u in uw ogen een doortastende vraag stelt, maar de ander onmiddellijk met een defensief antwoord komt. Dan was een van de voorafgaande, oordeelvrije vragen dus beter geweest. Het kan ook zijn dat u een ‘defensief’ antwoord krijgt omdat men uw vraag op een ander niveau begrijpt dan u het bedoeld heeft. Daarvoor behandel ik verderop nog de leer van Schulz von Thun. In de ‘taal van de mediator’ worden de navolgende vraag soorten onderscheiden:⁴

- Lineaire vragen;
 - Relationele vragen;
 - Reflectieve vragen;
 - Hypothetische vragen;
 - Strategische vragen; en
 - Circulaire vragen.
- Een lineaire vraag wordt gesteld om meer kennis te vergaren. Het zijn vragen die betrekking hebben op de toedracht van een voorval. Bijvoorbeeld; Wat ging er fout? Zijn er juridische stappen ondernomen? Wat is er precies gebeurd?

³ Roger Fischer & William Ury, *Getting to Yes*, Arrow Business Books Londen, 1981, pag. 41 e.v.

⁴ Mr. E. Schutte en Mr. H.F.M. van der Griendt, *Taal van de Mediator*, Praktijkreeks mediation 2007, uitgever Stichting Nederlands Mediation Instituut, pag. 42 e.v.

- Een relationele vraag heeft betrekking op onderlinge verhoudingen: Hoe was jullie samenwerking toen jullie van start gingen? Hoe willen jullie met elkaar omgaan?
- Een reflectieve vraag heeft als doel de partij in een conflict bewust te maken van hun eigen rol; Wist jij dat wat is voor gevallen zo'n uitwerking had op B? Hoe zie jij jezelf in deze situatie?
- Een hypothetische vraag is bedoeld om het denkproces van betrokkenen op gang te brengen; Stel dat geld geen rol speelt, zou je dan....? Stel dat jij je werk zelf zou mogen indelen, hoe zou dat er dan uitzien?
- Het antwoord op een strategische vraag weet men vaak al wel. Toch wordt de vraag gesteld om de gesprekspartners op een bepaald spoor te krijgen: Hoe vaak hebben jullie dit gedaan zonder dat het problemen opleverde? Hoe liep het ook al weer vroeger?
- Circulaire vragen zijn bedoeld om de verbinding tussen (conflicterende) partijen te bevorderen, zij bevatten dus een zekere wederkerigheid: Wat heb jij te bieden opdat B aan jouw belang tegemoet kan komen? Wat heb jij nodig van A om aan zijn belang tegemoet te kunnen komen?

Het kan behulpzaam zijn, ter voorbereiding van een vergadering, afhankelijk van het soort onderwerp, een aantal van dit soort vragen vooraf te formuleren. Lineaire vragen komen meestal van zelf wel, maar een goede reflectieve of relationele vraag, vraagt vaak wat huiswerk vooraf.

5. Hoe bedoelt u?

Hiervoor gaf ik al aan dat een erg defensief antwoord op een vraag een vorm van feedback op de vraagstelling kan zijn. Ook is het mogelijk dat u een defensief antwoord op een vraag krijgt, omdat uw vraag op een 'ander niveau' begrepen wordt. Illustratief daarvoor is het boek 'Hoe bedoelt u' van Schulz von Thun⁵. Al een wat ouder boek, maar qua inhoud nog zeer actueel. Schulz laat zien dat een eenvoudige mededeling (of vraag) op 4 verschillende wijze kan worden opgevat. Een eenvoudig voorbeeld uit zijn boek;

Een man en een vrouw zitten samen in de auto, de vrouw rijdt. Zij komen bij een stoplicht en de man zegt op een gegeven moment 'het stoplicht staat op groen' en zij antwoordt 'rij jij of rij ik'? Waar gaat het in dit eenvoudige voorbeeld mis met de mededeling van de man?

Schulz onderscheidt 4 aspecten van communicatie:

1. het zakelijke aspect;
2. het expressieve effect;

5 F. Schulz von Thun, Wolters-Noordhof Groningen, 1982, Inleiding en hoofdstuk 1 pag. 15 e.v.

3. het relationele aspect; en
4. het appelerende aspect.

Om dit toe te passen op het stoplicht voorbeeld; het zakelijke aspect van de boodschap is de beschrijving van de feiten. Er is een stoplicht dat op groen staat. Het expressieve deel van de boodschap slaat op de extra informatie die u met de uitgesproken zin krijgt. Kennelijk spreekt de man Nederlands en is hij niet kleurenblind. Schulz spreekt ook wel van zelfexpressie omdat het niet alleen informatie geeft over wat er gaande is, maar ook iets ‘onthult’ van de spreker zelf. Wat betreft het relationele aspect, dat bepaalt hoe de zender tegenover de ontvanger staat. In dit stoplicht geval lijkt het er op dat de man het niet helemaal vertrouwd hoe de vrouw auto rijdt en daar reageert zij ook op door te zeggen ‘rij jij of rij ik’?. Tenslotte het appelerende aspect; bijna al onze boodschappen hebben de bedoeling de ander te beïnvloeden. In dit geval wil de man dat de vrouw actie gaat ondernemen/doorrijden. Het kan dus zijn dat u in een bepaald geval in uw ogen normale zakelijke vragen stelt, maar daar een stekelig (relationeel) antwoord op krijgt. Bij een zakelijke uiteenzetting kan het relationele aspect dus mede de gang van zaken bepalen.⁶ De manier waarop u vragen stelt, is ook een soort van een boodschap zenden, die dus op hele verschillende manieren begrepen kan worden.

Zodra u het idee heeft dat er door uw wijze van vragen een storing in de communicatie ontstaat, kun je als het ware boven je eigen gesprek uitstijgen (meta) en afvragen; waarom gaat het hier mis met mijn vraagstelling. Dit noemt Schulz het meta-communiceren. Door middel van metacommunicatie zou u bijvoorbeeld kunnen vragen ‘is het zo dat mijn wijze van vraagstelling u wat te direct overkomt?’

Maar ook de ontvanger van een boodschap kan profijt hebben van de kennis van de 4 niveaus van communicatie. Het kan namelijk ook zijn dat u uitsluitend reageert op een zakelijk aspect van een mededeling, maar het relationele aspect -dat ook een rol speelt- negeert. Als een directie aan u vraagt om een voorstel tot oplossing en u geeft alleen een zakelijk antwoord, kan men zich toch alleen voelen staan omdat op de stress die een bepaald probleem bijvoorbeeld met zich mee brengt, niet gereageerd lijkt te worden.

Moraal van dit verhaal; weet dat uw (goede) vragen op verschillende niveaus opgepakt kunnen worden. Zodra u dat merkt, is het goed om de techniek van de metacommunicatie in te zetten om te voorkomen dat de storing groot wordt.

6. Wat kunnen we leren van het Socratisch gesprek

Ieder van u weet allicht dat Socrates de grote meester van de vraag was. Hij had niet zozeer een curriculum wat hij onderwees (daarom is al zijn ‘collegemateriaal ‘slechts’ uit de overlevering beschikbaar) want hij deed in feite niets anders dan zijn leerlingen

⁶ Schulz van Thun, t.a.p. pag. 18.

de juiste vragen te stellen. Als een van hen bijvoorbeeld zou zeggen ‘democratie is een groot goed voor alle mensen’, zou zijn reactie nimmer zijn geweest ‘dat ben ik niet met je eens, want...’, maar zou altijd gevolgd zijn door een reeks van vragen. ‘Waarom denk je dat democratie goed is’, en ‘bedoel je daarmee iedereen in een staat, ook kinderen’, ‘voor wie zou democratie wel eens minder goed kunnen uitpakken’? Deze wijze van vraagstelling is vele eeuwen later uitgewerkt in de theorie en de praktijk van het socratisch gesprek. In Nederland is Jos Kessels een bekend pleitbezorger van deze techniek. Het Socratisch gesprek is een groeps gesprek waarbij een thema van een van de deelnemers als uitgangspunt wordt genomen. Het te onderzoeken thema wordt uitgewerkt in een aantal uitgangsvragen. Om te zorgen dat er in de groep een dialoog ontstaat, moeten deelnemers leren te voorkomen dat zij louter in standpunten reageren of alleen maar meningen en oordelen geven. Het is beter indien de deelnemers leren hun oordelen op te schorten en in plaats daarvan vragen stellen. Dit betekent ook dat deelnemers de voorbeeldgever niet moeten gaan adviseren.

Hij definieert bijvoorbeeld als taken van de vragensteller onder andere:⁷ vragen stellen, doorvragen, samenvatten, structureren, spiegelen, concretiseren, toetsen op geldigheid en het terughouden van de eigen mening. Uitgangspunt bij een Socratisch gesprek is meestal maar één thema, een cruciaal thema dat de deelnemers bezig houdt. Het vraagt nogal wat tijd, het is -volgens Kessels- een manier van ‘langzaam’ denken. Een andere belangrijk element is niet dat men ‘tegen ‘de ander denkt (ja, maar...), maar ‘samen’ denkt (ja, en...). Nu zal er in een vergadering van Commissarissen of toezichhouders vaak niet de tijd zijn om op deze wijze te werken. Maar ik zou het wel iedere Raad van Commissarissen of Toezichhouders willen adviseren in het kader van educatie, maar ook in het kader van het leren samenwerken als groep, telkens wanneer er bijvoorbeeld 1 of meer nieuwe leden toetreden, een Socratische sessie van een middag te organiseren. Het voordeel is dat allen op dezelfde wijze ‘geschoold’ zijn en dat men elkaar op het rechte pad kan houden tijdens vergaderingen. Want ook voor deze Socratische gesprekstechniek geldt, dat hij wellicht niet zo moeilijk te snappen is, maar des te moeilijker is in de toepassing van de alledaagse praktijk.

7. Groepsdynamica

Toen ik de term jaren geleden voor het eerst hoorde, bij een opdracht een groepsdynamica model van mijn eigen familie te maken, leek het mij nogal haarkloverij. Men spreekt ook wel van ‘familie opstellingen’, als een instrument uit de psychotherapie. Daar wordt het benut om de achterliggende problematiek van een cliënt uit te diepen, door te kijken wat diens positie binnen een familie is geweest. Indien men een familie opstelling binnen een organisatie toepast -bijvoorbeeld om steeds terugkerende problemen te analyseren- noemt men dat wel een organisatieopstelling.

⁷ Vrije ruimte praktijkboek- Filofoferen in organisaties, Jos Kessels, Erik Boers en Pieter Moster, Uitgeverij Boom/SUN Amsterdam, pag. 188.

Wat de groepsdynamica, maar ook de familie opstelling leert, is dat mensen zich binnen een familie dan wel binnen een andere groep, zich anders gaan gedragen dan wanneer zij als individu opereren.

Waar het mij hier om gaat, is dat personen binnen een groep een bepaalde rol op zich nemen en er binnen een groep patronen ontstaan waarin rollen verdeeld zijn. Dit alles heeft uiteindelijk invloed op het resultaat van de groep. De groep (of familie) beïnvloedt het gedrag van de deelnemer. Iemand die de jongste van een (groot) gezin is en thuis amper gehoord werd, zal in een vergadering ofwel nauwelijks van zich laten horen ofwel de neiging hebben zichzelf te overschreeuwen. Mensen die in een groep moeten functioneren, al is het maar een teamvergadering, zijn zichzelf van deze dynamiek maar amper bewust en kunnen zichzelf daar dus ook slecht op aansturen of corrigeren.

Hoezeer u dus ook alle bovenstaande (vraagstellings)technieken beheerst, als u moet functioneren binnen een Raad van Commissarissen of Toezichthouders, gebeuren er nog weer heel andere zaken, waardoor u misschien niet eens aan het stellen van de juiste vraag toekomt. De wijze waarop nieuwkomers toch nog vaak eerst hun plaats moeten veroveren, maakt dat het soms heel wat vergaderingen kan duren, voordat zij de goede vragen zullen stellen en dat is jammer. Voor de Voorzitter van een Raad is het daarom wat mij betreft van groot belang, dat hij niet alleen al deze communicatietechnieken beheerst, maar ook door een enigszins reflectieve houding, oog kan hebben voor het groepsproces. De voorzitter is bij uitstek degene die corrigerend zal moeten optreden als de groep een eigen dynamiek gaat vertonen die funest is voor de houding van de individuele, kritische vragensteller. En de voorbeelden daarvan zijn legio; hoe de gelederen zich vaak sluiten (een mooie uitdrukking voor repressie) indien er onder druk van tijd, druk van de groep, angst voor de buitenwereld, snel besloten moet worden. Weg is de inbreng van de kritische vragen steller, die wijkt voor de groepsdruk. De voorzitter zal daarom naar mijn mening kennis moeten hebben van de *basics* van groepsdynamica (o.a. de teamrollen van Belbin) en de voorzitter zou af en toe ook een 360 graden feedback voor de groep kunnen organiseren⁸. Als de voorzitter zich nog verder wil verdiepen, kan hij ook nog kijken naar de theorie en praktijk van de familieopstelling.

8. Regels voor het geven van feedback

Het kan zijn dat u, hetzij als voorzitter dan wel als commissaris of toezichthouder uw collega's of de directie feedback moet geven over de wijze waarop zij communiceren. Daarvoor kunt u ook het bovenstaande in acht nemen, maar het kan ook nuttig zijn de feedbackregels (nog eens) op een rijtje te zetten.

8 www.360test.nl.

Feedbackregels zijn onder andere:⁹

- Geef feedback zonder oordeel en interpretaties; en
- Houd feedback beschrijvend en laat het geen waardeoordeel bevatten. Dus geef de boodschap zonder oordeel en interpretaties.

Een voorbeeld:

Een commissaris ergert zich al tijden aan een andere commissaris die op bijna alle vergaderingen te laat komt. Hij vindt hem ongeïnteresseerd. Indien hij de commissaris confronteert met het feit dat hij hem ongeïnteresseerd vindt (of nog sterker: dat hijzelf wél geïnteresseerd is), dan zal hij naar alle waarschijnlijkheid een defensieve of negatieve reactie krijgen.

Hoe kan hij het anders doen? Belangrijk is dat de commissaris aan zijn medecommissaris probeert zonder oordeel en interpretaties te beschrijven dat hij heeft gemerkt dat die de laatste vergaderingen te laat was en wat voor indruk dat hem geeft. Door het op een dergelijke manier aan te pakken, maakt hij het makkelijker voor de ander om iets met de feedback te doen. De feedbackgever moet kritisch naar zichzelf kijken. Hij moet onderscheid kunnen maken tussen zijn eigen irritatie en zijn oordeel daarover en het gedrag van de ander. Houd feedback altijd bij uzelf. Waar u zich aan ergert, daar hoeft de rest van de vergadering zich niet aan te ergeren. Een goede manier om feedback te geven, is aan te geven wat u objectief gezien heeft alsmede aan te geven wat voor indruk dat u geeft en vervolgens aan te geven wat dat voor effect op u heeft. Aanhakend bij het voorbeeld dat we hiervoor hebben besproken, kan men aan de betreffende commissaris aangeven dat het feit dat hij steeds te laat is bij u irritatie opwekt en dat het effect is dat u van hem de indruk krijgt dat hij niet geïnteresseerd is in de of hetgeen daarin besproken wordt.

Puntsgewijs weergegeven betekent dit:

1. vertel wat u waargenomen of gezien heeft:
2. geef aan wat voor indruk dat u geeft: en
3. geef vervolgens aan wat daarvan het effect op u is.

Men kan ook op een vragende manier feedback geven. Geef aan wat u hebt gemerkt of gezien en vraag of dat klopt. De ander krijgt daardoor de ruimte om zijn visie te geven en hoeft zich niet aangevallen te voelen.

Wel is het belangrijk om niet al te lang nadat een incident zich heeft voorgedaan of een bepaalde mening is gevormd, de ander aan te spreken. Heeft het voorval te lang geleden plaatsgevonden, dan komt de feedback op de ander over als ‘oude koeien’ en

⁹ De Lastige Partner, management van een advocatenkantoor door Christ'l Dullaert en Monique van der Griendt, Reed Business Den Haag 2004, pag. 61 e.v.

zal hij de reactie hebben: ‘Waarom heb je dat dan niet eerder aan me verteld?’. Als men het moment voorbij laat gaan, loopt men bovendien het risico dat de ergernis zich ophoopt. Feedback geven als er (te) veel emotie in het spel is, is geen goede zaak omdat de boodschap op de ander dan harder over kan komen dan waar de feedback-ontvanger tegen kan. Dat zorgt ervoor dat de boodschap moeilijk geaccepteerd kan worden. Als de eigen irritatie nog groot is, is het geen goed moment om feedback te geven. Het is belangrijk dat de feedback vanuit rust kan worden gegeven. Uiteraard gaat dit niet altijd op. Wanneer feedback, ondanks het feit dat het volgens de regels gegeven is, niet werkt, dan kan ‘functionele’ boosheid wellicht een uitkomst bieden. Men dient voorzichtig te zijn om iemand in een vergadering of andere groepsbijeenkomst op zijn gedrag aan te spreken. Per definitie is dat niet veilig genoeg. Hij zal zich sneller aangevallen voelen dan het geval is als hij in een één-op-één-gesprek wordt aangesproken. Positieve feedback kan wel goed in een groep gegeven worden.

Ik ben van mening dat men ook voorzichtig moet zijn met het geven van feedback per e-mail. Veel professionals vinden email een veilige manier, omdat je niet direct wordt geconfronteerd met de ander en omdat je tijd hebt om datgene wat je zegt goed te verwoorden. Dit kunnen voordelen zijn maar daartegen kan worden aangevoerd dat op schrift een boodschap vaak harder overkomt, hoe zorgvuldig ook verwoord. Voorts geldt dat je er niet bij bent wanneer de ander het leest: de boodschap kan dus ook op een verkeerd moment aankomen en daardoor verkeerd kan overkomen. Uiteraard is het afhankelijk van persoonlijkheden, maar in het algemeen dient men ervan uit te gaan dat iemand maar een beperkt aantal negatieve feedbackpunten per keer aankan. Overvoer dus niet, anders is de kans erg groot dat de ander zich zal gaan verdedigen en de boodschap niet goed overkomt. Waar men ook voorzichtig mee moet zijn, is aan te geven dat niet alleen u die mening heeft, maar ook de mening van anderen is (u heeft bewijs verzameld!). Hoe waar dit wellicht ook is, hiermee wordt de boodschap overgedragen dat er negatief over de ander wordt gesproken en dat vindt niemand prettig. Als men iemand aanspreekt op zijn gedrag, heeft men vaak de impliciete verwachting dat de ander het zal erkennen, zijn excuses aanbiedt en zijn gedrag vervolgens ook direct zal veranderen. Zo gaat het in de praktijk helaas niet. De meeste mensen zullen tijd nodig hebben om de feedback te laten doordringen. Vaak ziet men dat een eerste reactie afwerend is, maar dat degene die wordt aangesproken later op de dag of in de week nog eens aan het feedbackmoment terugdenkt en het dan wel herkent. Of dat iemand anders, wellicht in een heel andere setting of in heel andere omstandigheden, een soortgelijke opmerking maakt waardoor de boodschap ineens wel helder wordt. En dan zijn er nog mensen die de feedback nooit zullen erkennen, maar hun gedrag wel aanpassen.

Puntsgewijs betekent dit:

- Kies een goed tijdstip (niet een week later, maar ook niet als u nog woedend bent);
- Overvoer niet;
- Geen feedback per mail;
- Probeer de ander niet te overtuigen; geef de tijd om feedback te verwerken.

9. Regels voor het ontvangen van feedback

Hiervoor hebben we stilgestaan bij regels voor het geven van feedback, maar er zijn ook regels voor het ontvangen van feedback. Indien men feedback ontvangt, is een zeer gebruikelijke reactie: 'Ja, maar...', waarna men snel zijn gedrag probeert te rechtvaardigen. Onderzoek heeft aangetoond dat deze reactie ons verhindert echt te luisteren, zodat het de vraag is of de feedback goed overkomt. Belangrijk is dus om goed te luisteren en niet meteen te reageren. Stel eventueel wel vragen en help de ander concreet te zijn. Men kan bijvoorbeeld vragen wat hij effectief en niet effectief vindt. Ook voor de ontvanger van feedback geldt: ga niet de machtsstrijd aan en vat feedback op als constructief gegeven feedback (hoe onhandig het wellicht is gegeven) en niet als ongenueanceerde kritiek.

Het kan zijn dat men door een ander wordt aangesproken op gedrag dat men bij zichzelf niet herkent. Mogelijk is het iets waar de blinde vlek zit, maar het is ook mogelijk dat het meer met de ander te maken heeft. Indien dit zich voordoet, is het goed om bij anderen wiens mening men op prijs stelt na te vragen of zij de gegeven feedback herkennen. Als u feedback heeft gekregen, besluit er dan iets mee te doen. Dat kan zijn: accepteren dat het zo is en dat de ander last van uw gedrag heeft, zonder dat u het daadwerkelijk wilt veranderen. Het kan ook zijn dat u uw gedrag wel wilt veranderen. Als u de feedback niet herkent en anderen uit uw omgeving ook niet, verwerp dan de feedback en doe er niets mee.

Samengevat betekent dit:

- Stel vragen om feedback concreet te maken;
- Luisteren; niet gelijk uw gedrag rechtvaardigen;
- Check feedback bij anderen; en
- Besluit om al dan niet iets met feedback te doen.

10. Tenslotte

De juiste vragen stellen is een kunst. U bent toezichthouder of commissaris geworden vanwege uw expertise op een bepaald gebied, maar de rol 'op afstand' kan nieuw zijn. De kunst van het vragen stellen, zal een van de competenties zijn die u moet beheersen om niet als een inquisiteur of rechercheur vragen te stellen. Daarnaast is het de kunst dat u niet alleen als individu de goede vraag stelt, maar dat ook de groep als geheel het bevorderen van de goede vragen stimuleert. En als er toch in de communicatie of in andere gedragingen binnen de raad haperingen ontstaan, kan feedback geven (en op de juiste manier ontvangen) of metacommunicatie een goed hulpmiddel zijn.

Casus

In de Volkskrant van 25 augustus 2012 blikt het voormalig Raad van Toezicht lid van het VUMC- de heer Hans Berg- terug op alle perikelen bij het VUMC, waaronder het op non- actief zetten van de klokkenluider, de positie van de Raad van Toezicht en het bestuur van het VUMC. Zijn hele interview is een ‘prachtige’ illustratie van veel van de hiervoor genoemde theorie. Een paar passages:

- Hans Berg geeft aan dat hij op een gegeven moment in een gesprek met het bestuur van het VUMC het gevoel heeft in een kruisverhoor te zitten. Kennelijk een situatie met veel D van doorvragen, maar weinig L (luisteren) en S(samenvatten). Ook was de variatie in het soort vragen kennelijk niet erg groot.
- In het interview ook een mooi voorbeeld van groepsdynamica binnen de Raad van Toezicht. Berg geeft aan dat onder druk van het bestuur van de VUMC, de Raad van Toezicht haar gelederen sluit en bij de visie van het bestuur aanluit. Gevolg is dat Berg zijn positie als Raad van Toezicht lid heeft beëindigd.
- De wijze waarop het bestuur kennelijk omgaat met de klachten van de klokkenluider, is beslist geen voorbeeld van een LSD situatie (goed luisteren wil immers niet zeggen dat je het eens bent met het standpunt van de spreker) ook een *empathy loop* lijkt er niet geweest te zijn in die gesprekken.