



Jaarbeursplein 17
3521 AN Utrecht
Postbus 14069
3508 SC Utrecht

T (030) 751 6700
F (030) 751 6701
I www.hetccv.nl

COACHEN ALS DIENST VAN BUURTBEMIDDELING

CCV Buurtbemiddeling

Utrecht, juli 2009

VEILIGHEID DOOR SAMENWERKING

INHOUDSOPGAVE

| | |
|---|----|
| Inhoudsopgave | 2 |
| Voorwoord | 3 |
| 1 Basisprincipes | 4 |
| 1.1 Wat verstaan we onder coaching bij burenruzie?..... | 4 |
| 1.2 Doel | 4 |
| 1.3 Wanneer kan coaching worden ingezet? | 4 |
| 1.4 Contra-indicaties..... | 4 |
| 1.5 Wie voert het coachingstraject uit? | 5 |
| 1.6 De rol en basishouding van de coach | 5 |
| 1.7 Aandachtspunten | 5 |
| 2 Werkproces Buurtbemiddeling..... | 6 |
| 3 Aanpak Coaching bij burenruzie..... | 7 |
| 4 Analysemodellen..... | 8 |
| 4.1 Transformatieve mediation | 8 |
| 4.2 De Roos van Leary | 10 |
| 4.3 Conflictstijlen | 12 |
| 4.4 Transactionele Analyse | 14 |
| 5 Interventietechnieken | 19 |
| 5.1 LSD: luisteren, samenvatten en doorvragen..... | 19 |
| 5.2 Feedback geven | 20 |

VOORWOORD

Buurtbemiddeling leidt in veel gevallen tot een verbetering in de leefsituatie van bewoners. Buurtbemiddeling kan niet altijd worden ingezet. Ook komt het voor dat een van de burens na bemiddeling in een vervelende situatie blijft zitten.

Als de vraag wordt gesteld ‘Wat zou je nog extra kunnen doen om de situatie te verbeteren?’, dan kan coaching een oplossing bieden.

Coaching (ook wel: individuele begeleiding en ondersteuning) bij burenruzie is een doelgerichte, procesmatige ondersteuning van een bewoner die een (dreigend) conflict heeft met burens.

Buurtbemiddeling kan coaching aanbieden. Het is een verdieping in de werkwijze van bemiddelaars.

Coachen is mensenwerk. Het vereist specifieke kennis en kunde. Alleen bemiddelaars die willen én bepaalde vaardigheden hebben, kunnen coaching uitvoeren.

Dit werkdocument is geschreven voor coördinatoren en projectleiders Buurtbemiddeling. Het biedt inzicht in de diverse facetten van coaching bij burenruzie. Wanneer kun je het als dienst gaan aanbieden en wat is daarvoor nodig?

OVERWEGINGEN

1. Bepaal vooraf of je het coachen als dienstverlening van Buurtbemiddeling gaat invoeren (zie hoofdstuk 1).
De projectleider moet zeker weten of hij/zij dit wil. ‘Hoe ver ben ik al in de ontwikkeling?’ en ‘Hoe ver zijn mijn bemiddelaars?’
2. Zorg voor overeenstemming met de bemiddelaars als je coaching gaat aanbieden.
 - Organiseer een discussiebijeenkomst met de bemiddelaars.
Vragen die gesteld kunnen worden:
 - is coaching een verrijking van de werkwijze en uitgangspunten van buurtbemiddeling?
 - hoe kun je neutraal en betrokken coachen?
 - hoe voorkom je dat je vervalt in een teveel aan empathie?
 - neem je coaching op in de folder?
 - Organiseer een vaardigheidstraining voor diegenen die willen en kunnen coachen. Het is geen verplichting.
 - Zorg dat alle bemiddelaars weten wanneer ze coaching wel of niet kunnen aanbieden, zelfs als ze de coaching zelf niet willen/zullen uitvoeren.
3. Zorg voor afstemming met de opdrachtgevers/subsidiegevers.

LEESWIJZER

In hoofdstuk 1, 2 en 3 van dit werkdocument worden de basisprincipes, het werkproces en de aanpak beschreven.

De in hoofdstuk 4 en 5 genoemde analysemodellen en technieken zijn mogelijke werkwijzen die helpen bij het verkrijgen van inzicht in een zaak. Deze hoofdstukken dienen als achtergrondinformatie.

COLOFON

Dit document is tot stand gekomen met medewerking van

| | |
|---------------------------|---------------------------------------|
| Yolande Donker Duyvis | Buurtbemiddeling Deventer |
| Helma Faber | Buurtbemiddeling Rotterdam Alexander |
| Mary van der Linde | Buurtbemiddeling Veenendaal |
| Marja van den Sigtenhorst | Buurtbemiddeling IJsselstein en Lopik |

Bijzondere dank gaat uit naar Helma Faber die met de door haar ontwikkelde methode *Coaching bij burenruzie als dienst van Buurtbemiddeling* de basis heeft gelegd voor dit document.

1 BASISPRINCIPES

1.1 WAT VERSTAAN WE ONDER COACHING BIJ BURENRUZIE?

Onder coaching bij burenruzie verstaan we een doelgerichte, procesmatige ondersteuning van een bewoner die een (dreigend) conflict heeft met burenen. Buurtbemiddeling kan verschillende diensten leveren aan burenen die een (dreigend) conflict hebben:

- Bemiddeling in 1 op 1 conflicten: dit is de hoofdactiviteit van buurtbemiddeling.
- Meerpartijenconflicten of groepsconflicten, indien er meer dan twee probleemeigenaren zijn.
- Coaching, indien bemiddeling (nog) niet gevraagd wordt of (nog) niet mogelijk is.
- Effectieve verwijzing indien voorgaande diensten niet van toepassing zijn.

1.2 DOEL

Doel van al deze diensten is:

- minimaal ontspanning en de-escalatie van het conflict,
- maximaal herstel van communicatie,
- het maken van (intentionele) afspraken tussen betrokkenen,
- de klager verder helpen als buurtbemiddeling niet heeft geholpen, of niet kan worden ingezet,
- begrip creëren voor het proces van de conflictsituatie,
- inzicht in eigen patronen en gedrag geven,
- herstel van het machtsevenwicht,
- *empowerment* bereiken.

Deze diensten kunnen ook in elkaars verlengde liggen: bijvoorbeeld een coachingstraject leidt ertoe dat betrokkenen wel in gesprek met elkaar willen gaan onder leiding van twee bemiddelaars.

1.3 WANNEER KAN COACHING WORDEN INGEZET?

Buurtbemiddeling kan coaching bij burenruzie aanbieden:

- wanneer de melder graag zelf wil praten met de burenen zonder bemiddelaars erbij en procesmatige ondersteuning wenst ter voorbereiding,
- wanneer de melder nog niet weet op welke wijze hij de situatie met de burenen wil veranderen en procesmatige ondersteuning wil bij het maken van een afweging en uiteindelijke beslissing,
- wanneer de melder wel in gesprek wil komen met de burenen, maar de burenen niet willen praten met de melder en de melder procesmatige ondersteuning wenst in het omgaan met deze situatie,
- wanneer de melder wel in gesprek wil komen met de burenen onder leiding van bemiddelaars, en de burenen ook willen praten met de melder, maar dan zonder de bemiddelaars erbij en de melder procesmatige ondersteuning wenst bij deze situatie,
- wanneer de melder 'coachable' is, dat wil zeggen dat hij de bereidheid heeft om naar het eigen gedrag te kijken, bereid is om te oefenen met ander gedrag (uitproberen) en de vaardigheid heeft tot zelfreflectie.

Ook kan coaching aangeboden worden in een paralleltraject aan beide burenen, als beiden uiteindelijk wel in gesprek met elkaar willen komen, maar daar nog niet toe in staat zijn vanwege te hoog opgelopen emoties. Alle coachingstrajecten die bedoeld zijn als voorbereiding voor een gezamenlijke bemiddeling kunnen ook pre-buurtbemiddelingstrajecten genoemd worden.

1.4 CONTRA-INDICATIES

Contra-indicaties voor coaching zijn identiek aan die van 1 op 1 buurtbemiddeling en meerpartijen- en groepsbemiddeling. Er is dus geen coaching mogelijk bij:

- zware fysieke geweldpleging,
- drugs,
- psychiatrische problematiek,
- onvrijwilligheid,

- problemen binnen het gezin,
- een lopende juridische procedure,
- problematiek waarvan te voorzien is dat er meer dan twee gesprekken per betrokken partij noodzakelijk zijn, bijvoorbeeld wanneer een hulpverleningstraject of therapie geïndiceerd is.

1.5 WIE VOERT HET COACHINGSTRAJECT UIT?

Het coachingstraject wordt uitgevoerd door bemiddelaars van Buurtbemiddeling die een verdiepingscursus 'Coaching bij burenruzie' hebben gevolgd.

Van belang is dat er binnen het team inzicht en overeenstemming is in de plek die coaching inneemt in het aanbod van buurtbemiddeling én in het moment waarop coaching wordt aangeboden.

Bovendien is het van belang dat de gevolgde methode bespreekbaar en uitwisselbaar is, zodat het team gezamenlijk de kwaliteit kan (waar)borgen: immers als iedereen op eigen wijze coacht, is deze gezamenlijke kwaliteits(waar)borging onmogelijk.

Deze verdiepingscursus is geen must voor alle buurtbemiddelaars, maar wordt gegeven als specialisatie aan vrijwilligers van buurtbemiddeling die:

- de basiscursus buurtbemiddeling gevolgd hebben en die meerdere 1-op-1 buurtbemiddelingsgesprekken begeleid hebben,
- het volgen van de verdiepingstraining als een verrijking zien voor hun functioneren bij buurtbemiddeling,
- zich de rol van coach bij burenruzie graag eigen willen maken,
- inzicht hebben in het onderscheid tussen hun rol als coach en hun rol als bemiddelaar,
- inzicht hebben in het onderscheid tussen de rol van bemiddelaar of coach enerzijds en de rol van een hulpverlener anderzijds.

Om rolverwarring bij de bemiddelaar of bij de betrokken bewoner(s) te vermijden, kan een bemiddelaar in principe niet in hetzelfde traject bij dezelfde bewoner(s) als coach en als bemiddelaar optreden. Wanneer een coachingstraject (toch) leidt tot een bemiddelingsgesprek of andersom, dan worden twee andere bemiddelaars gevraagd om het traject voort te zetten.

1.6 DE ROL EN BASISHOUDING VAN DE COACH

De coach is:

- neutraal en doet geen uitspraken over de inhoud van het conflict,
- de focus van de coach ligt op de betrekking tussen de bewoners, op het proces en niet op de inhoud van het conflict,
- hij/zij helpt de betrokken bewoner om inzicht te krijgen in de eigen rol in het conflict en in de mogelijkheden om het conflict op te lossen,
- de coach helpt de bewoner om uiteindelijk tot een actieplan te komen,
- alle gesprekken van de coach met de betrokken bewoners zijn vertrouwelijk.

1.7 AANDACHTSPUNTEN

- Let op dat de bemiddelaars niet te snel op coaching aansturen!
- Bekijk per situatie of coaching wenselijk/nodig is.
- Sluit het bemiddelingsproces eerst af en start daarna pas met coaching.
- Laat bij voorkeur een andere bemiddelaar de coaching doen dan degene die heeft bemiddeld.
- Laat in het begin een koppel bemiddelaars coachen (een ervaren en een minder ervaren bemiddelaar).
- Let op de neutraliteit! Voorkom dat de burens op eens de bemiddelaar bij buur 1 ziet.

2 WERKPROCES BUURTBEMIDDELING

INTAKE DOOR COÖRDINATOR

- Verkenning van de vraag van de bewoner.
- Geven van informatie over de mogelijkheden van buurtbemiddeling.
- Bespreken met de bewoner welke dienst van Buurtbemiddeling gewenst en passend is en wat kan worden geboden.
- Toetsen van de bereidheid van de bewoner om zich in te zetten om het probleem met hulp van de bemiddelaar of de coach zelf op te lossen.
- Uitsluiten van de contra-indicaties.
- Zo nodig effectieve verwijzing.
- Geven van informatie over de vervolgstap.

1-OP-1 BUURTBEMIDDELING

- 1ste gesprek van bemiddelaars met buur A.
- Benaderen van betrokken buur B door bemiddelaars.
- 1ste gesprek van bemiddelaars met buur B.
- Gezamenlijk Bemiddelingsgesprek.
- Nazorg na twee maanden door bemiddelaars met beide partijen.

MEERPARTIJEN- OF GROEPS- BUURTBEMIDDELING

- Verkenning van het conflictspeelveld door bemiddelaars in overleg met projectleider.
- Afzonderlijke gesprekken van bemiddelaars met probleemeigenaren.
- Gezamenlijk bemiddelingsgesprek.
- Nazorg na twee maanden door bemiddelaars met deelnemers bemiddelingsgesprek.

COACHINGSTRAJECT

- Maximaal 2 coachingsgesprekken door vrijwillige coaches.
- Nazorg na twee maanden door coaches met gecoachte bewoner.


EFFECTIEVE VERWIJZING

- In contact brengen van melder met hulpaanbod van een andere instantie.
- Door projectleider, indien interventie van buurtbemiddeling niet van toepassing is.
- Checken of dit contact tot stand is gekomen.

3 AANPAK COACHING BIJ BURENRUZIE

COACHINGSTRAJECT

De coaching van de bewoner verloopt via de volgende stappen:

- 
1. Bespreken van de situatie waarin de bewoner zich bevindt
 2. Zicht krijgen op de positie van de bewoner
 3. Verkennen van de beïnvloedingsmogelijkheden van de bewoner
 4. Bespreken van de wijze waarop hij het probleem wil oplossen
 5. Op een rij zetten wat hij daarbij nodig heeft
 6. Concrete actie
 7. Evaluatie, wat heeft de actie opgeleverd
 8. Nazorg

De focus ligt voornamelijk op de rol en mogelijkheden van de bewoner zelf. Het voordeel is dat het minder gaat over de problemen en meer over de mogelijkheden.

AANDACHTSPUNTEN

- Bespreek altijd het doel van het coachingstraject met de bewoner. Zorg ervoor dat het doel echt het doel van de bewoner zelf is en formuleer het zo concreet mogelijk. Enkele voorbeelden van doelen zijn:
 - X wil leren om de burens Y bij problemen over aan te spreken in plaats van het probleem op te kroppen.
 - X wil leren om de burens Y op duidelijke en niet agressieve wijze aan te spreken op...
 - X wil zicht krijgen op hoe het komt dat gesprekken met de burens Y vaak ontaarden in vervelende confrontaties over.....
 - X wil alle alternatieven bespreken voor het oplossen van het probleem met burens Y.
- Blijf dicht bij de woorden, beleving en interpretaties van de bewoner, pas de gesprekstechniek LSD¹ zorgvuldig toe en wees je bewust van je eigen interpretaties.
- Neem de verbale en non-verbale communicatie zorgvuldig waar en geef je waarneming terug in een gevoelsreflectie of in feedback.
- Loop figuurlijk een eindje met de bewoner op, overweeg samen de verschillende mogelijkheden.
- Ga nooit pushen als je weerstand merkt, maar stel de weerstand aan de orde.
- Vertel ook in een coachingstraject de spelregels van buurtbemiddeling aan de gecoachte: respect, neutraliteit, vertrouwelijkheid, eigen inzet.

¹ LSD: Luisteren-Samenvatten-Doorvragen

4 ANALYSEMODELLEN

Er zijn talloze modellen in omloop die de coach behulpzaam kunnen zijn bij het duiden van het gedrag van de gecoachte of van de patronen waarin hij of zij 'gevangen' zit.

Gebruik van deze modellen kleuren de stijl van de coach. Gebruik van deze modellen is ook erg persoonlijk. Het moet passen bij de coach: hij of zij moet het in de vingers hebben en doorleefd hebben, anders lijkt toepassing van het model op het openen van een trukendoos.

Het verdient dus aanbeveling om toepassing van deze modellen eerst te trainen.

Enkele voorbeelden werken we hier uit.

4.1 TRANSFORMATIEVE MEDIATION

Transformatieve mediation is vooral een opvatting over menselijk gedrag en interactie en hoe blokkades die hierin optreden kunnen 'oplossen'. De coach helpt de gecoachte te ontdekken waar de blokkades zijn in de communicatie over en weer. Hij zoekt met de gecoachte naar de angel in het conflict.

De twee sleutelbegrippen zijn '*recognition*' en '*empowerment*'. Eén van de uitgangspunten is dat elk mens het vermogen heeft tot empathie: begrip opbrengen voor de emoties, ervaringen, zorgen en behoeften van anderen (het geven van '*recognition*').

Mensen hebben een natuurlijke behoefte zich te verbinden met andere mensen. Daarnaast heeft ieder mens de behoefte zichzelf te ontwikkelen en te ontplooien. Besluitvorming speelt daar een belangrijke rol in. Typerend voor conflicten is dat ze negatief effecten hebben op onder meer de besluitvaardigheid. Conflicten leiden tot tal van minder prettige gevoelens, waaronder onzekerheid en besluiteloosheid. Begrip voor die minder prettige emoties, bij voorkeur van de andere partij (*recognition*) zorgt ervoor dat deze emoties afzwakken en dat het gemakkelijker wordt goed overwogen besluiten te nemen. Dit laatste wordt *empowerment* genoemd: iemand die zich erkend voelt in zijn emoties en ervaringen is beter in staat de emoties en ervaringen van de ander ook te erkennen en hervindt zijn vermogen om de problemen waarvoor hij zichzelf gesteld ziet, op te lossen.

RELATIEHERSTEL

De praktijk leert dat de transformatieve mediation meer aan relatieherstel doet en minder aan (begeleid) onderhandelen. De coach is minder sturend en waakt ervoor besluiten voor partijen te nemen (want dit werkt als '*disempowerment*'). Bij ruziegedrag bijvoorbeeld zal de transformatieve coach het gedrag niet afkeuren onder verwijzing naar 'respect', maar het ruziegedrag opvatten als een kans tot *empowerment*. Hij zal vragen of dit de manier is waarop de gecoachte het probleem wil oplossen of waarop de partijen hun geschil willen bespreken. Zo nee, dan zal hij onderzoeken waarom partijen er moeite mee hebben om elkaar met respect te behandelen en de vragen die hij in dat kader zal stellen, zullen ongetwijfeld kansen tot erkenning creëren.

DE TRANSFORMATIEF GEORIËNTEERDE COACH STELT VOORAL (OPEN) VRAGEN

De transformatief georiënteerde coach zal geen suggesties doen en hij zal ook geen druk op partijen uitoefenen om tot verandering te komen, maar hij zal op zoek gaan naar de angel in de conflictsituatie. Zo gezien is TM een proces waarin de coach de deelnemer(s) helpt de *kwaliteit van de communicatie over en weer en daarmee de onderlinge communicatie te verbeteren*. Hierdoor worden ze beter in staat beslissingen te nemen die in verband met het conflict noodzakelijk zijn. De taak van de coach is dus de deelnemer(s) die door de conflictescalatie tijdelijk onbekwaam zijn geworden, te helpen hun vermogen om beslissingen te nemen en hun vermogen om andermans perspectief in ogenschouw te nemen, te herstellen.

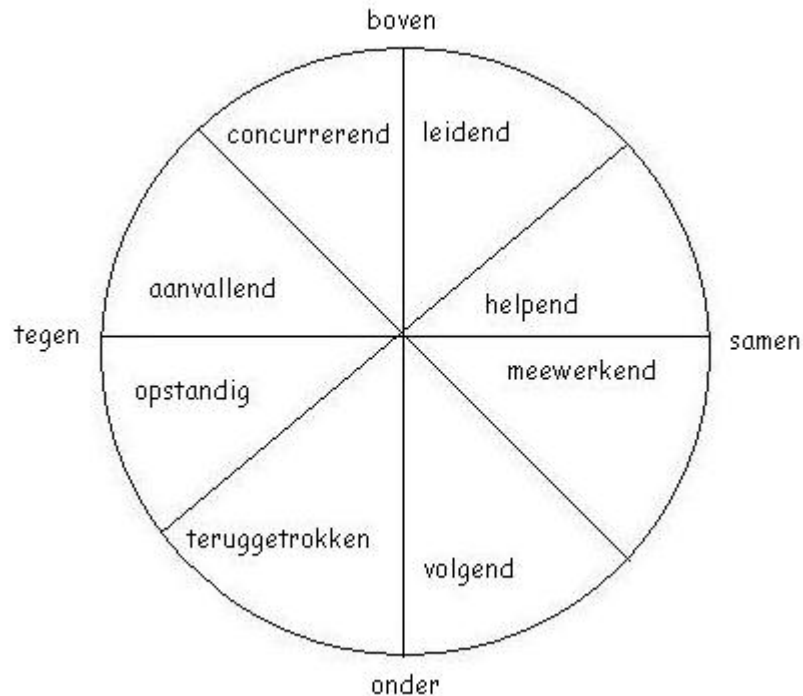
Het gaat dus niet - zoals soms wel eens ten onrechte wordt verondersteld - om het herstellen van de harmonie of om het herstellen van de relatie op zich. Het gaat juist om de verbetering van de communicatie en interactie tussen de deelnemers, waardoor zij - als ze dat eventueel wensen - ook beter aan harmonieuzere verhoudingen, het herstellen van hun relatie of aan andere oplossingen kunnen werken.

VOORBEELD GESPREKSVERLOOP COACHING GESPREK MET TOEPASSING ENKELE TM PRINCIPES

- C: Ik heb van de projectleider begrepen dat u met ons de situatie met de burens wil bespreken.
 X: Ja, ik kom er niet verder mee, mijn gedachten draaien in een kringetje, ik ben er heel veel mee bezig zonder dat het iets verandert....
 C: Waar zou u verder mee willen komen?
 X: Ik heb veel overlast van de burens, (heftig, met stemverheffing) ik wil dat dat ophoudt!!!!
 C: Wat maakt u zo boos?
 X: Dat ze niet naar me luisteren, ik ben al 3x naar hen toe gegaan, ik heb al 3x gezegd dat de herrie moet stoppen, dan moet het toch een keer tot hen doordringen?
 C: Hoe voelde u zich toen u naar de burens toeging?
 X: De eerste keer was ik boos en de tweede keer nog bozer, en de derde keer woedend!
 C: Hoe verliepen deze gesprekken met de burens?
 X: De eerste keer stonden ze een beetje schaapachtig te kijken, de 2de keer deden ze de deur snel weer dicht en de 3de keer deden ze de deur niet meer open.....
 C:
 X:
 C: Heb ik het goed dat u zich machteloos voelt?
 X: Ja dat klopt wel ja...ik voel me overgeleverd aan wat de burens normaal vinden....
 C: Als ik zo naar u luister dan vind u meerdere dingen vervelend: de overlast zelf, dat de burens niet naar u luisteren en dat u zich machteloos voelt. Klopt dat?
 X: Ja
 C: Wat heeft u nodig om u minder machteloos te voelen?
 X: (stilte, denkt na)
 C: (stilte, wacht op antwoord)
 X: (aarzelend) dat ze een keer naar me luisteren....
 C: Hoe zou u dat kunnen bereiken?
 X: Wat stelt u een moeilijke vragen.....
 C: Wat vind u moeilijk?
 X: Om weer naar hen toe te gaan.....
 C: Welk gevoel geeft dat u?
 X: Vernederend, ik voel het als vernederend als ik voor de 4de keer naar hen toe ga...
 C: Welk effect heeft het op uw gedachten over de burens dat u zich vernederd voelt?
 X: Ik zou hen ook willen vernederen.....
 C: Hoe zou u eigenlijk over de burens willen denken
 X: Dat het ook gewoon mensen zijn zoals u en ik.....

De coach zet hier voornamelijk erkenning in, zonder mee te gaan huilen met de gecoachte, zodat de boosheid zakt. Hierdoor ontstaat ruimte voor andere gevoelens, gedachten, gezichtspunten en oplossingsroutes.

4.2 DE ROOS VAN LEARY



ANALYSEREN

De Roos (Leary, 1957) helpt bij het categoriseren van gedrag. Met andere woorden; de Roos plaatst gedrag in een overzichtelijk en visueel ingesteld model.

Daardoor kun je iemands gedrag (en diens patronen) analyseren. Puur door de volgende vragen te stellen:

- Is het gedrag samen of tegen?
- Is het gedrag boven of onder?

Het 'plaatsen' van gedrag is niet alleen belangrijk om iemand beter te begrijpen. Het plaatsen van gedrag is ook belangrijk bij het inspelen op iemands gedrag (zie de tekst over 'beïnvloeden'). Gedrag is volgens Leary namelijk altijd een gevolg van gedrag. Ofwel: gedrag heeft altijd een achtergrond, een oorzaak, een bron.

Leary stelt daarom nadrukkelijk dat:

- aan de acht gedragingen van de Roos geen waardeoordeel moet worden gekoppeld (gedrag is dus nooit per definitie goed of fout),
- ieder mens alle gedragingen in zich heeft.

Met andere woorden, een stabiele persoonlijkheid kan elk van de acht gedragingen bewust inzetten. Al naar gelang de situatie, het doel en de persoon tegenover zich, kiest men dan voor een bepaald gedrag.

Hiermee wordt tegelijkertijd helder dat de Roos van Leary niet is ontwikkeld als een karakterologisch model waarmee iemands karakter is te plaatsen in een hokje. Het gaat bij de Roos om gedragingen en gedragspatronen.

BEÏNVLOEDEN

Feitelijk gaat de Roos van Leary uit van de stelling: 'Gedrag van een ander is iemands eigen keuze'. De Roos gaat er namelijk vanuit dat wanneer iemand het gedrag van de ander heeft gecategoriseerd, deze persoon het gedrag van de ander kan beïnvloeden met eigen gedrag. Leary wilde de twee assen qua gedrag met elkaar combineren om verschillend soort gedrag te kunnen onderscheiden. Vandaar dat hij de assen in een cirkel over elkaar legde. Zo ontstond er een kruis in een cirkel; een beginnende roos.

Deze roos kende dus vier vlakken. Elk vlak representeerde een gedrag:

- het vak rechts-boven staat voor 'leiden'
- het vak rechts-onder staat voor 'volgen'
- het vak links-boven staat voor 'aanvallen'
- het vak links-onder staat voor 'verdedigen'

Om een genuanceerder beeld te creëren omtrent verschillende gedragingen, besloot Leary om elk vak te splitsen. Hierdoor ontstonden er acht verschillende basisgedragingen. Hieronder de onderverdeling:

- het vak rechts en helemaal boven staat voor 'leidend gedrag'
- het vak rechts in het midden (maar wel boven) staat voor 'helpend gedrag'
- het vak rechts in het midden (maar wel onder) staat voor 'meewerkend gedrag'
- het vak rechts en helemaal onder staat voor 'volgend gedrag'
- het vak links en helemaal boven staat voor 'concurrerend gedrag'
- het vak links in het midden (maar wel boven) staat voor 'aanvallend gedrag'
- het vak links in het midden (maar wel onder) staat voor 'opstandig gedrag'
- het vak links en helemaal onder staat voor 'teruggetrokken gedrag'

HET PRINCIPE

Leary ontdekte dat 'samen', 'tegen', 'boven' en 'onder' in relatie stonden tot elkaar. En wel op de volgende manier:

- Samen-gedrag roept samen-gedrag op (symmetrische werking).
- Tegen-gedrag roept tegen-gedrag op (symmetrische werking).
- Boven-gedrag roept onder-gedrag op (complementaire werking).
- Onder-gedrag roept boven-gedrag op (complementaire werking).

Met andere woorden:

- Als mensen samen-gedrag vertonen, dan roepen ze samen-gedrag bij de ander op (voorbeeld: 'helpend gedrag' roept 'meewerkend' gedrag op).
- Als mensen tegen-gedrag vertonen, dan roepen ze tegen-gedrag bij de ander op (voorbeeld: 'aanvallend gedrag' roept 'opstandig gedrag' op).
- Als mensen boven-gedrag vertonen, dan roepen ze onder-gedrag bij de ander op (voorbeeld: 'concurrerend gedrag' roept 'teruggetrokken gedrag' op).
- Als mensen onder-gedrag vertonen, dan roepen ze boven-gedrag bij de ander op (voorbeeld: 'volgend gedrag' roept 'leidend gedrag' op).

GEDRAGINGEN

De uitwerking van 'samen-gedrag', 'tegen-gedrag', 'boven-gedrag' en 'onder-gedrag' is grofweg als volgt te omschrijven.

- Een samen-gedragspatroon uit zich in verantwoordelijk, behulpzaam, respecterend, dankbaar en samenwerkingsgezind gedrag.
- Een tegen-gedragspatroon uit zich in onafhankelijk, wantrouwend, standvastig, kritisch en twijfelzuchtig gedrag.
- Een boven-gedragspatroon uit zich in actief, initiërend, beïnvloedend, beheersend en motiverend gedrag.
- Een onder-gedragspatroon uit zich in passief, afhankelijk, onderdanig, conformerend en bescheiden gedrag.

DE PRAKTIJK

De grote verdienste van de Roos van Leary is tweeledig. Het laat zien:

- welk gedrag door welk gedrag wordt opgeroepen; bruikbaar bij het analyseren van gedragspatronen,
- hoe gedrag is te beïnvloeden; namelijk door eigen gedrag bewust in te zetten.

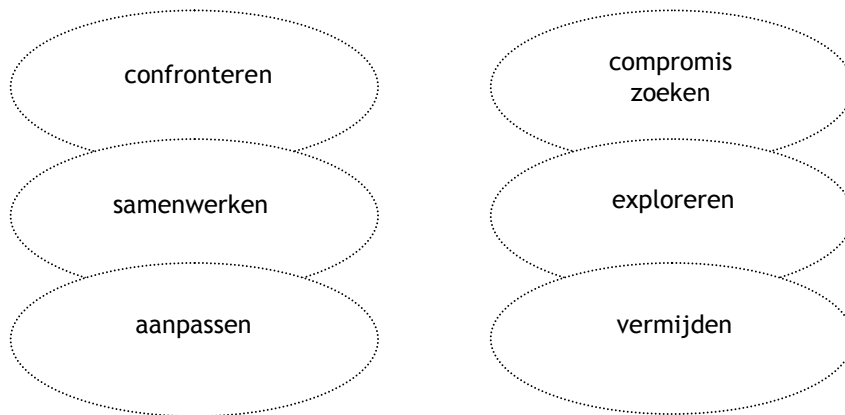
4.3 CONFLICTSTIJLEN

Iedereen heeft één of twee favoriete conflictstijlen. De ene stijl is niet beter dan de andere. Onderstaand overzicht kun je gebruiken om je eigen conflictstijl en die van anderen te herkennen. Het is belangrijk om je bewust te zijn van het effect van je conflictstijl in verschillende situaties. Door jezelf bewust te zijn van je eigen stijl en door jezelf vaardigheden uit meerdere stijlen eigen te maken verhoog je je eigen effectiviteit.

Ook is het raadzaam om naar de conflictstijl van ruziënde buren te kijken, hierop in te spelen en je vragen er op af te stemmen.

Let daarbij op drie aspecten:

- De conflictstijl van de melder en van buur 2 en de wijze waarop deze stijlen escalatieverhogend of -verlagend zijn.
- De interactie tussen de conflictstijl van de twee buren.
- De interactie tussen jouw conflictstijl en die van de partijen waarmee je te maken hebt.



2

HOE CONFLICTSTIJLEN ELKAAR BEÏNVLOEDEN, ENKELE COMBINATIES

Twee vermijdende partijen of een vermijdende met een aanpassende partij

Zij zullen niet zo snel ruzie maken zou je zeggen. Maar in de buurt kom je ze zeker tegen. Deze buren praten met elkaar door kloppen op vloeren en muren, net iets te hard dichtslaan van de keukenkastjes, aannames over de ander te hebben, over de ander te praten alsof hij er niet zelf bij is enz.

Tips voor de bemiddelaar of coach:

Er kunnen veel redenen zijn waarom iemand vermijdt of aanpast. In de meeste gevallen is er sprake van *angst*.

- Stel het vermijdende gedrag aan de orde door erop te reflecteren in het afzonderlijke gesprek of coachingsgesprek, bijvoorbeeld 'ik merk dat u contact met de buren uit de weg gaat, klopt dat?' Alleen dan kun je het gedrag bespreekbaar maken en vragen wat de ander nodig heeft van de buren of van jou om het gesprek wel aan te kunnen gaan.
- Iemand die bang is heeft veiligheid nodig. Realiseer je dat jij bij de bemiddeling de V-factor hebt, dwz. jij geeft **veiligheid** door rust uit te stralen, consistent te zijn in afspraken, de buren over en weer op de hoogte te houden als de ander bedenktijd nodig heeft.
- Geef tijdens de gezamenlijke gesprekken duidelijk leiding aan het proces.

² De grondleggers van conflictstijlen zijn Blake & Mouton, 1961. Auteurs die het gedachtegoed van de conflictstijlen verder ontwikkeld hebben zijn Thomas & Kilman, 1974.

EEN CONFRONTERENDE/DOORDRUKKENDE PARTIJ EN EEN PARTIJ DIE VERMIJDT: KAT EN MUIS

Bij burenc conflicten leidt de combinatie confronteren en vermijden heel vaak tot problemen. De vermijdende partij roept steeds meer woede bij de confronterende partij op, terwijl de woede steeds meer vermijdend gedrag oplevert bij de ander.

Tips voor de bemiddelaar of coach:

- Het is van belang om de ruziënde burens over de eigen rol te laten nadenken in het conflict. De kat begrijpt op den duur dat als hij wat met de muis wil bespreken, hij minder katgedrag moet vertonen. En de muis ziet in dat de kat achter hem aan blijft rennen als hij nooit blijft staan om zijn grens te stellen.
- Je kunt de partijen helpen door hun eigen gedrag en de interactie met de andere partij in een metafoor te verbeelden. Vaak zien mensen dan heel snel wat er aan de hand is en wat er zou moeten veranderen. Dan kun je de vraag stellen wat mensen nodig hebben om het eigen gedrag te veranderen.

EEN CONFRONTERENDE/DOORDRUKKENDE PARTIJ EN EEN OPLOSSINGSGERICHTE PARTIJ

Een complexe situatie: de constructieve partij zal zich eerder in een positie laten manoeuvreren om met voorstellen en oplossingen te komen om zo tegemoet te komen aan de wensen van de ander. In het bemiddelingsgesprek is de confronterende partij dominant, legt zijn onvrede op tafel, de ander verzint de oplossing en na een half uur staan partijen weer buiten. De bemiddelaar is blij, want de zaak lijkt opgelost. Meestal is dit een schijnoplossing. Als de oplossing niet werkt, dan staat de confronterende partij heel snel weer op de stoep. Hij is zich machtelozer gaan voelen: 'Ze zeggen wel ja, maar na een tijdje is het weer zo'. Als de oplossingsgerichte hoort dat de eerste niet tevreden is, zal er ook bij hem machteloosheid groeien: 'Ik heb al zoveel gedaan en nu is het nog niet goed'.

Vaak zijn dit ingewikkelde conflicten, immers door de oplossingsbereidheid heeft de oplossingsgerichte ervoor gezorgd dat hij steeds tegemoet kwam aan de doordrukker en leek de zaak opgelost. Als er dan uiteindelijk wel een bemiddelaar bij komt dan is het conflict al flink geëscaleerd.

Tips voor de bemiddelaar of coach:

- Als je in de voorgesprekken al ziet dat de één oplossingsgericht is en de ander op dominante wijze zijn gelijk wil halen, stel dan dit interactiepatroon aan de orde in het afzonderlijke gesprek.
- Let op het effect van de dominantie van de ene partij op de ander. Laat niet de dominante automatisch de agenda bepalen. Er moet ook wat te winnen zijn voor de niet-dominante persoon. Ook zijn of haar wensen dienen aan de orde te komen, anders ontstaat er geen win-win oplossing.
- Wees in het bemiddelingsgesprek bedacht op de valkuil van de eenzijdige oplossing. Meestal zijn dit ook te snelle oplossingen.
- Prikkel de creativiteit in de oplossingsfase en laat partijen veel verschillende oplossingen bedenken. Hoe meer oplossingen, hoe meer kans op een oplossing waar beiden wat aan hebben.
- Als één partij zijn zin krijgt en de ander inlevert, stel dit dan gerust aan de orde: door een dergelijke oplossing te projecteren op de toekomst ontstaat een gesprek over de houdbaarheid van de afspraak.

4.4 TRANSACTIONELE ANALYSE

De Transactionele Analyse (TA) is oorspronkelijk ontwikkeld door Eric Berne (1910-1070). TA biedt een model voor het verkrijgen van inzicht in de individuele persoonlijkheid, in intermenselijke verhoudingen en communicatie.

TA gaat ervan uit dat mensen de hele dag door met elkaar communicatieve transacties uitwisselen. Deze transacties zijn vergelijkbaar met de 'boodschappen' uit het beroemde communicatiemodel: zender - boodschap - ontvanger. Alleen gaat TA een paar stappen verder.

KENMERKEN

Transactionele Analyse stelt dat een persoon altijd in een bepaalde rol zit, ook wel een ego-state genoemd, letterlijk te vertalen als staat van zijn - namelijk die van ouder, kind of volwassene. Speciaal aan TA is dat het deze rollen direct koppelt aan de interactie tussen personen en niet zozeer aan iemands innerlijk welbevinden. Door deze koppeling wordt snel duidelijk hoe iemand zich verhoudt tot anderen en welke problemen dat hemzelf en die anderen oplevert. Zodoende kan niemand om het eigen aandeel in zijn misère heen, en kan hij daar vervolgens makkelijker gericht aan werken.

Wat Transactionele Analyse gemeen heeft met tal van andere modellen, is dat ze vooral narigheid in en tijdens de opvoeding verantwoordelijk houdt voor het ontstaan van problemen later in het leven.

De filosofische uitgangspunten:

- Mensen zijn OK. Ze doen soms dingen die niet oké zijn, maar in de basis zijn ze oké.
- Mensen zijn in staat om verantwoordelijkheid voor zichzelf en hun problemen te nemen en hun problemen op basis van gelijkwaardigheid op te lossen.
- Doordat mensen keuzevrijheid hebben kunnen zij richting aan hun eigen leven geven.

TA biedt een helder model wat vrijwel iedereen snapt, kan gebruiken en toepassen. Geen verborgen agenda's, geen verborgen waarde-oordelen. Wat je ziet is wat je krijgt.

Sterk is ook dat Transactionele Analyse de interactie tussen klant en anderen (inclusief de interactie tussen coach en klant) tot inzet van de coaching maakt. En dit is terecht, want waar ook de oorzaak van iemands problemen ligt, de haperende interactie die daarvan het gevolg is, levert uiteindelijk meestal de grootste misère op: isolatie en weinig zelfrespect.

Een ander sterk punt is dat TA het concept 'spelen' gebruikt en heeft uitgewerkt. Een spel is binnen TA een vorm van interactie waarbij degenen die met elkaar het contact aangaan (onwillekeurig) handelen volgens een vast patroon. Voor elk betreft het patroon iets wat die persoon onbewust belangrijk vindt - zoals gelijk willen krijgen, niet erkend worden, je zielig voelen en getroost willen worden. De uitkomst van het spel is redelijk voorspelbaar en leidt tot een bevestiging van de al bestaande (onlust-)gevoelens en ideeën. Het mooie aan het spelconcept is, dat het bepaalde interactiepatronen inzichtelijk, zelfs bijna tastbaar maakt.

Hetzelfde geldt voor het concept 'levensscript', een onbewust plan voor het leven dat gemaakt is in de jeugd en wat in de volwassenheid wordt nagejaagd. Juist het vasthouden aan de soms zeer rigide plannen gebaseerd op het script, maakt veel levens ongenietbaar.

BIJ WELKE PROBLEMEN

Omdat Transactionele Analyse zo breed ontwikkeld is, helder gestructureerd is en zich zo nadrukkelijk bezighoudt met interactie, kan het bij een veelheid aan problemen worden gebruikt.

Het is bij uitstek een methode om te gebruiken bij problemen tussen mensen en in situaties waarin helderheid in communicatie en interactie uiterst belangrijk zijn, en waarin de communicatie en samenwerking met of tussen anderen kan worden verbeterd.

Ook is het goed te gebruiken om vastzittende en zich herhalende disfunctionele patronen te leren herkennen en veranderen en de autonomie van anderen te bevorderen.

Stel: je hebt als adviseur een gesprek met twee managers van een organisatie. Tijdens het gesprek zijn de twee voortdurend aan het kibbelen, de verwijten vliegen onderhands of boven de tafel over en weer. Je geeft het beste advies, precies de oplossing, nadat je de goede vragen hebt gesteld, samengevat en door hebt gevraagd. Toch kom je er niet doorheen. Na dit gesprek rijd je naar huis en wellicht herken je je in één van onderstaande gemoedstoestanden:

'Ik zal het verhaal nog eens langslopen en ik weet zeker dat we hier uit komen, al kost het me mijn vrije weekend'.

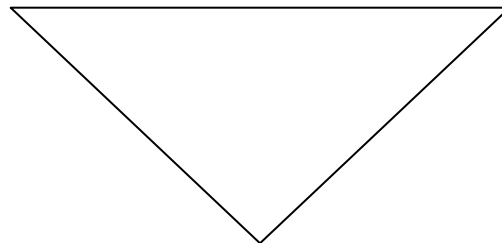
'Ja, ik weet het nu ook niet meer, ik zal wel nooit een goede adviseur worden.'

'Dat mensen zo dom kunnen zijn. Onbegrijpelijk!'

DE DRAMADRIEHOEK

Een ander kenmerk van de TA is de dramadriehoek (Karpman). In de dramadriehoek wordt ervan uitgegaan dat een mens één (of meer) van drie rollen kan vervullen: de Aanklager, de Redder of het Slachtoffer. Het is een methode voor het analyseren van bijvoorbeeld discussies of meningsverschillen.

Aanklager



Redder

Slachtoffer

SLACHTOFFER

Het slachtoffer is de positie van waaruit iemand zich hulpeloos gedraagt, uit angst voor het nieuwe, uit angst om risico's te nemen, om fouten te maken.

KENMERKENDE UITSPRAKEN/GEDRAG VAN HET SLACHTOFFER

- 'Ik weet het niet/ik kan het niet'.
- 'Ik geef het op, hoor'.
- 'Is het niet vreselijk'.
- 'Ja, maar.....'.
- Antwoordt niet, neemt geen standpunt in.
- Is meester in het gebruik van schuldgevoel.
- Is 'super-gevoelig'.
- Doet zich incompetent voor maar is het niet.
- Is onverantwoordelijk.
- Accepteert geen 'nee' als antwoord (heeft geen respect voor iemands grenzen).

AANKLAGER

De aanklager is degene die graag de schuld bij de ander legt. Hij schept er genoeg in de ander te pakken op de zwakke plek of met schuldgevoelens op te zadelen. Hij reageert niet in het belang van zichzelf of de ander. De basisemotie is boosheid. De boosheid kan zich richten op zowel de redder als het slachtoffer. Of op een mede-aanklager. Een aanklager is iemand die andere mensen naar beneden haalt en kleineert. Hij beschouwt anderen als minderwaardig en als niet-OK.

KENMERKENDE UITSPRAKEN/GEDRAG VAN EEN AANKLAGER

- 'Nu heb ik je, ellendeling'.
- 'Als jij er niet was'.
- 'Jij ook altijd'.
- 'Kijk eens wat je mij aandoet'.
- Ziet alleen maar fouten, is kritisch, meestal slecht gezind.
- Voelt zich meestal niet goed in zijn vel.
- Etaleert leiderschap door te dreigen, te bevelen en geen flexibiliteit toe te laten.
- Kan zowel luidruchtig als kalm zijn.
- Accepteert geen 'nee' als antwoord (heeft geen respect voor iemands grenzen).

REDDER

De redder is degene die altijd klaar staat voor de ander, gevraagd én ongevraagd advies geeft, het probleem overneemt (of eerst een probleem creëert) en oplost voor de ander. De redder maakt en houdt anderen door zijn hulp afhankelijk. Hij denkt, voelt en handelt voor de ander zonder dit eerst met de betrokkene te overleggen. Hierdoor bevordert hij de passiviteit van de ander, maakt zichzelf tenslotte onmisbaar en ontleent hier zijn status en identiteit aan. De redder kan pas als zodanig functioneren als hij één of meerdere slachtoffers heeft gevonden of heeft gemaakt. De redder is vergelijkbaar met een rij-instructeur die zelf alsmaar achter het stuur blijft zitten. De basisemotie van de redder is triomf. Ook de redder ziet anderen als minderwaardig en niet-OK. Maar de redder reageert door hulp aan te bieden vanuit een superieure positie. Hij denkt: 'Ik moet die anderen helpen omdat ze niet competent genoeg zijn om zichzelf te helpen'.

KENMERKENDE UITSPRAKEN/GEDRAG VAN EEN REDDER

- 'Graag gedaan hoor'.
- 'Ik probeer je alleen maar te helpen'.
- 'Waarom doe je niet.....'.
- 'Wat zou je zonder mij moeten.....'.
- 'Ze zullen blij zijn dat ze mij.....'.
- 'Ik zal eens laten zien hoe goed ik ben'.
- Werkt zich steeds uit de naad om anderen te 'helpen', is druk bezig.
- Is vermoeid, soms eenzaam, heeft geen 5 minuten voor zichzelf.
- Kan luidruchtig zijn of een stille martelaar.
- Kan zeer subtiel omgaan met schuldgevoelens of schaamte.
- Meestal een stalen hand in een fluwelen handschoen.
- Accepteert geen 'nee' als antwoord (heeft geen respect voor iemands grenzen).

WAAROM IS DIT EEN DRAMA?

Alle hoofdrolspelers lijken op het eerste gezicht gebaat bij hun rol. Het slachtoffer hoeft niet na te denken, hoeft ook niet te kiezen, heeft geen verantwoordelijkheid en er wordt voor hem gezorgd. De aanklager treft geen blaam, is zelf niet verantwoordelijk, voelt zich beter dan de ander en houdt anderen op afstand. De redder maakt zichzelf belangrijk, maakt anderen afhankelijk en kan laten zien hoe goed hij is. Het drama ontstaat omdat er niet op een gelijkwaardige manier met elkaar gecommuniceerd wordt.

Elk van de rollen in de dramadriehoek houdt namelijk een *miskening* in. Zowel de aanklager als de redder miskent anderen. Het slachtoffer miskent zichzelf. De spelers in dit spel houden

elkaar vast in een greep van machteloosheid en afhankelijkheid; niemand wordt er beter van. Niemand wordt namelijk werkelijk op zijn verantwoordelijkheid aangesproken, zodat daadwerkelijke persoonlijke groei en ontplooiingsmogelijkheden belemmerd worden.

ROLWISSEL

Na verloop van tijd kan er rolwisseling optreden. Als de coach bijvoorbeeld als redder begint en heel veel tijd en energie steekt in een klant, maar gefrustreerd raakt doordat de klant niet de gewenste gedragsverandering laat zien, is de kans groot dat hij vervolgens de rol van aanklager gaat vervullen.

De persoon die zich verzet tegen zijn redder omdat hij zich ingeperkt voelt als slachtoffer (ik moet doen wat hij mij voorschrijft, terwijl ik zelf wil kiezen) gaat ook vaak de rol van aanklager vervullen. Het slachtoffer dat moet veranderen van de aanklager, vlucht of vecht terug en wordt dan zelf vaak aanklager waardoor de oorspronkelijke aanklager meestal slachtoffer wordt.

Het 'drama' bestaat uit conflicten, teleurstelling en frustratie en het gevoel door de ander niet werkelijk gehoord en gezien, dus niet echt serieus genomen te zijn.

Mensen die buiten de dramadriehoek staan, herkennen de rollen vaak wel. Zij ervaren het vertoonde gedrag als onecht en manipulerend.

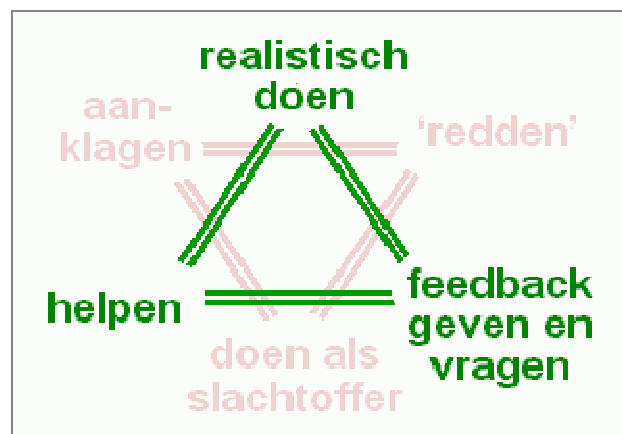
DE WINNAARDRIEHOEK

De oplossing is om te voorkomen in de dramadriehoek terecht te komen. Mocht je toch in de val lopen dan kun je uit de dramadriehoek in de winnaarsdriehoek stappen.

Iemand die ook met de *dramadriehoek* bezig is geweest, is Roos Ikelaar³. Zij legt er de nadruk op dat het in de TA, en ook in de dramadriehoek in wezen gaat over emoties, reactiepatronen e.d. - dus over ons spreken en handelen en de drijfveren daaronder, en niet om identiteit of een manier van 'zijn'. Naast of over de *dramadriehoek* van Karpman, tekent zij wat ze noemt een *winnaarsdriehoek*, waarbij ze alle predicaten vervangt door werkwoorden en bewust de kleuren rood (stop, gevaar) voor de *dramadriehoek* en groen (veilig, doorgaan) voor de *winnaarsdriehoek* gebruikt:



Dramadriehoek



Winnaarsdriehoek

³ zie www.12accede.nl/rollen_en_dramadriehoek.html#noot8#noot8

Hiermee geeft ze duidelijk aan wat zij ziet als manieren om uit de *dramadriehoek* te komen - door 'rood gedrag' (uit de dramadriehoek) te vervangen door 'groen gedrag' (uit de winnaarsdriehoek):

- 'realistisch doen' in plaats van 'doen als slachtoffer',
 - 'feedback geven en vragen' in plaats van 'aanklagen',
 - 'helpen' in plaats van 'redden'.
1. De ander verantwoordelijk te laten blijven voor zijn keuzen en/of leerproces. Een goede begeleider/coach vraagt door op wat de leervraag precies is en welke keuzes de ander wil maken en welke concrete acties de ander van plan is te ondernemen. Van redden naar zorgen, zonder de ander het probleem uit handen te nemen. Hier is de coach onderwerp en niet meer de relatie tussen de burenen...
 2. Verwijten om te zetten in behoeften; 'Je luistert niet naar mij' wordt bijvoorbeeld: 'Ik wil graag dat je naar me luistert'.
 3. Enkel gevraagd advies te geven en te checken bij de ander wat deze van plan is daarmee te gaan *doen*. Dat betekent dat de ander concreet uitspreekt wat hij werkelijk gaat doen. Dat dient weliswaar essentieel anders te zijn dan het uitspreken van een intentie zoals; 'Ik ga proberen om' of 'Ik ga beter mijn best doen'.
 4. Van aanklagen naar assertief door je eigen grenzen te bewaken en dan ook rekening houden met de ander.
 5. Je steeds af te vragen: 'Waarom zit ik in die rol? En wat levert het me behalve boosheid en frustratie op aan positieve gevoelens?' Wat doe je als je hulp aanbiedt, is het gevraagd of ongevraagd?

Wanneer je op deze wijze het gesprek aangaat, ontstaan er optimale kansen op een dialoog, die mensen in staat stelt zich te ontwikkelen.

Door binnen de rollen van redder, aanklager en slachtoffer naar de kwaliteiten te kijken in plaats van de valkuilen, kun je als mens de waarde ervan erkennen en de hier bijbehorende verantwoordelijkheden scheiden.

5 INTERVENTIETECHNIEKEN

De belangrijkste technieken die de coach ter beschikking staan, zitten al in de gereedschapskist van de bemiddelaar.

5.1 LSD: LUISTEREN, SAMENVATTEN EN DOORVRAGEN

Luisteren

Luisteren doe je niet alleen met je oren, maar met je hele lichaam. Door je lichaamshouding laat je de ander zien dat je geïnteresseerd bent in wat hij te zeggen heeft.

Een goede luisteraar is betrokken en aandachtig op wat de ander te zeggen heeft. Aandachtspunten zijn:

- de woorden: wat zegt iemand letterlijk,
- de manier waarop de ander de woorden uitspreekt: toon, volume, kracht,
- de lichaamstaal: houding, gebarentaal, gezichtsexpressie.

Samenvatten

Heeft de ander zijn verhaal afgerond, dan check je door samen te vatten of je de boodschap goed hebt begrepen. Is dat niet het geval, dan geef je de ander de gelegenheid aan te vullen of te corrigeren. Samenvattingen geven een gesprek structuur.

Voorbeeld samenvatting:

‘Als ik je goed heb begrepen, vind jij dat

‘ Je zegt dus dat ...’ klopt dat?

Open vragen

Open vragen beginnen met *wie, wat, waar, wanneer en hoe*. Stel geen waarom-vragen omdat deze bedreigend kunnen overkomen en de ander het gevoel geven ter verantwoording geroepen te worden. Open vragen geven de ander de vrijheid in de formulering van hun antwoord.

Gesloten vragen

Met gesloten vragen krijg je ja en nee antwoorden.

Doorvragen

Zoek naar aanknopingspunten om door te vragen. Wees alert op vaagheden, subjectieve uitlatingen, aannames, algemene waarheden en formuleringen met 'moeten' of 'kunnen'. Deze taalpatronen verhullen vaak waardevolle informatie. Let op wat de ander zegt en op wat hij *niet* zegt. Zo krijg je meer informatie.

5.2 FEEDBACK GEVEN

DOELEN VAN FEEDBACK:

- Positief gedrag te erkennen en te stimuleren.
- Negatief gedrag te corrigeren.
- Relaties tussen personen te verduidelijken.
- Begrip voor elkaar en voor het eigen gedrag te vergroten .

REGELS VOOR HET GEVEN VAN FEEDBACK

1. Gedrag en niet de persoon

Leg de nadruk bij het feedback geven op het gedrag. Het is beter te verwijzen naar wat iemand doet dan te zeggen wat hij/zij is. 'Je vertelt erg weinig over jezelf' is duidelijker dan 'Je bent een introvert persoon'.

2. Waarnemingen/beschrijvingen en geen interpretaties

Waarnemingen verwijzen naar wat wij kunnen zien of horen in het gedrag van andere mensen. Zonder oordeel. Interpretaties zijn voor rekening van de waarnemer en kunnen verkeerd zijn. Daarbij komt, dat het maken van vooronderstellingen over het waarom van iemands gedrag ons belemmert om écht te luisteren naar wat iemand zegt. Elke interpretatie schaadt de waarde van de feedback. Een gevaarlijke vorm van interpreteren is het zogenaamde psychologiseren. Bijvoorbeeld: 'Jij doet zo, omdat je geen zelfvertrouwen hebt'.

3. Beschrijvend en niet oordelend

Beschrijven is zeggen wat er gebeurt, terwijl een oordeel verwijst naar een uitspraak in termen van goed - slecht, mooi - lelijk, juist - onjuist, enzovoort. Het is bijna onmogelijk om geen oordeel uit te spreken over mensen. Een manier om deze neiging bij het feedback geven tegen te gaan, is een scheiding aan te brengen tussen wat de ander doet, wat jij daarbij voelt (innerlijke toestand) en welke (uitwendige) reactie het in jouw gedrag oproept.

'Ik voel me vernederd door de buurman en ik heb zin om hem in elkaar te slaan'.

'Als je tegen mij zo zou praten zou ik me beschuldigd voelen en dicht klappen'.

De confrontatie met de gevolgen van zijn/haar gedrag zal de ontvanger eerder motiveren om iets aan het gedrag te veranderen.

4. Maak de stap naar de ander

Geef de ander gelegenheid te reageren. Check of je boodschap is overgekomen en of de ander zich in jouw waarneming herkent.

Voorbeeld:

'Herken je dat?'

'Wat vind je daarvan?'

'Klopt dit volgens jou?'

'Begrijp je wat ik bedoel?'

5. Specifiek en niet algemeen

Richt je bij het feedback geven op het gedrag in een bepaalde situatie en praat niet in abstracties/vaagheden/algemeenheden. Het gaat om concrete situaties en gebeurtenissen, om gegevens uit het 'hier en nu'; het gaat om specifiek gedrag. 'Dat gebaar irriteert me' is beter dan 'Je irriteert me'. 'Je geeft mij een benauwd gevoel' is beter dan 'je probeert mij te manipuleren'. Het laatste kan ontkend worden; het is een uitdaging tot discussie.

6. De feedback moet naar de feedbackgever verwijzen

Dus geen generalisaties. 'Jij maakt mij enthousiast' is beter dan 'Jij maakt mensen enthousiast'.

7. Feedback moet recent en actueel zijn

Geef feedback zo snel mogelijk. Dit houdt de feedback herkenbaar. Bijvoorbeeld 'Ik heb het gevoel dat je nu niet naar me luistert' is beter dan 'je luistert nooit'.

8. Spiegelend en niet adviserend

Bied de informatie aan, dring het niet op. Wanneer wij iemand advies geven, vertellen wij hem wat hij wel en niet moet doen waardoor wij hem de vrijheid ontnemen om zelf te bepalen wat voor hem de beste oplossing is. De feedbackgever moet de ontvanger vrij laten om zijn gedrag al dan niet te veranderen. In formulering en intonatie moet duidelijk worden dat de feedbackgever de ander de ruimte geeft om zijn gedrag te veranderen en hem eventueel daarbij te helpen. Als je dat niet doet, roept feedback weerstanden op.

Voorbeeld: 'Ik weet niet of je het zo bedoelt, maar als je het op deze manier formuleert, zou ik kwaad worden' (het gaat om de intentie).

9. De waarde voor de ontvanger

De informatie die je geeft op iemands gedrag moet aansluiten op de behoefte van de ontvanger en niet op die van de gever. Geef alleen feedback op die gedragsaspecten die door de ander bijgestuurd kunnen worden en niet op de punten die niet te veranderen zijn.