



Anneke Durlinger
training, coaching & consulting
Vertrouwen - Verbinden - Verrijken

Hoe maak je van je 'tegen'stander je 'mede'stander? Over het regisseren van kritiek.

Door Anneke Durlinger

In een van mijn workshops over het regisseren van kritiek, vroeg ik om een eerste reactie op: kritiek is ...

Als reacties kreeg ik:

- Kritiek is vervelend.
- Kritiek is feedback.
- Kritiek is een cadeautje.
- Kritiek is te horen krijgen waar je het fout doet.
- Kritiek is confronterende informatie.
- Kritiek is een aanval op wie ik ben of wat ik doe.
- Kritiek staat gelijk aan: het kan beter, hier kan ik van leren.
- Kritiek is behulpzaam.
- Kritiek is falen.
- Kritiek is een mening.
- Kritiek is zinvol, maar ook moeilijk voor mij.
- Kritiek is handig, kan ik veel van leren.
- Kritiek is een mening, groeien.
- Kritiek is: voldoe alsjeblieft aan mijn criterium.

Je kunt zelf nagaan als je de woorden herhaalt, welke gevoelsmatige reactie dat in je oproept. En concluderen welke reactie de meest constructieve voor jou is als het gaat om omgaan met kritiek.

Kritiek verwijst naar het woord criterium. In NLP betekent criterium: de woorden die aangeven wat de ander belangrijk vindt. Iedere deelnemer aan een groep (ook de trainer/begeleider) doet dit vanuit bepaalde verwachtingen, die gestoeld zijn op wat hij/zij belangrijk vindt. Een ieder zal dus onbewust dan wel bewust nagaan hoe de verwachtingen en daarmee de onderliggende criteria worden gerealiseerd. Als de verwachtingen uitkomen, dan is er tevredenheid en in het beste geval zelfs positieve kritiek. Komen verwachtingen niet uit, dan stemt dat tot ontevredenheid.

Uitnodigen tot het geven van kritiek.

Hoe makkelijk stel je niet de vraag: Is iedereen het ermee eens?

In feite vraag je daarmee als trainer¹ 'Hoe voldoet het voorgaande aan je criteria?' En daarmee activeer je het filter/metaprogramma 'voldoet wel'. Je vraagt in feite: 'Waar ben je tevreden over?' Je vraagt om complimenten. De hoe-vraag vooronderstelt dat de ander tevreden is en activeert het brein ook om te zoeken naar wat er goed is. Als je als trainer vraagt: 'Hoe voldoet het voorgaande niet aan je criteria?' activeer je daarmee het filter/metaprogramma 'voldoet niet'. Je vraagt in feite: 'Waar ben je ontevreden over?' Je verzoekt om (negatieve) kritiek. De hoe-vraag vooronderstelt hier dat de ander ontevreden is en activeert het brein ook om te

¹ Trainer/teamleider/voorzitter

zoeken naar wat er niet goed/fout is.

Het is menselijk om als trainer graag te willen horen wat je goed hebt gedaan.

'Negatieve' kritiek komt vaak de sfeer in een groep niet ten goede. De ('negatieve') kritiekgevers weten dat. En voelen zich, dankzij de vraag 'Is iedereen het ermee eens?' dan ook vaak niet uitgenodigd. Daar komt bij dat omdat niet aan hun criteria is voldaan, zij met onplezierige gevoelens zitten. Twee redenen die ertoe bijdragen dat de negatieve kritiek ook vanuit gefronste wenkbrauwen, boze toon, verwijtende stem en dergelijke wordt geuit.

Als trainer kun je dit voor zijn, vanuit het besef dat voor verbetering van de kwaliteit van de training met name de 'negatieve kritiek' ertoe doet. De vraag "Waar en hoe wordt nog niet aan criteria voldaan?" is het fundament van kwaliteitscontrole. De methodiek *Het regisseren van kritiek*, die ik ontwikkeld heb, nodigt mensen daarom juist uit tot 'negatieve' kritiek en méér.....

Het doel van het regisseren van kritiek is het ombuigen van kritiek naar een tevredenstelling.

Dit kan een feitelijke en ook een imaginaire tevredenstelling zijn. Het is tevens een methode om in plaats van kritiek tips te krijgen en zo je criticus tot constructieve medestander te maken.

De relevante elementen bij het regisseren zijn:

- De perceptie: 'kritiek is een verzoek van de ander om te voldoen aan diens criteria';
- Het bouwen aan een innerlijke representatie bij de ander hoe het wel voor hem/haar goed was geweest. Deze verbeterde subjectieve ervaring voldoet wel aan het criterium en leidt alsnog tot een tevreden stemming (imaginaire tevredenstelling);
- Het creëren van een herkansing om het feitelijk naar tevredenheid van de ander te doen.
- De ombuiging van kritiek naar correctieve feedback waardoor je trainer je gedragsrepertoire uitbreidt om zodoende aan meer criteria van groepsleden te voldoen.
- Het transformeren van tegenstanders naar constructieve medestanders.

Welke **stappen** zet je achtereenvolgens?

1. Het oproepen van kritiek

Vraag vanuit een neutrale of luchtige houding bij een reflectie op een verhaal, een voorstel, groepsproces of een geleide meditatie: "*Hoe voldeed het nog niet aan jouw criteria? Waar liep het niet lekker? Wat was volgens jou fout of niet goed?*" (het metaprogramma 'voldoet niet')

2. De kritiek

Luister naar wat de kritiek is van de ander. Herhaal hardop met dezelfde woorden diens kritiek op dezelfde toon in citaatvorm. Je leeft je in in de ander(en gaat daarbij dus als trainer in tweede positie). Of je herhaalt met dezelfde woorden diens kritiek op een *neutrale* toon. Je gaat dan meer derde positie (observator van de interactie tussen jou en de ander).

3. Gedragsmatige tips

Vraag de ander te bedenken hoe je het als trainer beter voor die persoon had kunnen doen?

Deelnemer bedenkt een geschikte oplossing. Luister daarbij:

- a. of het antwoord gedragsmatige tips bevat (wat jij had kunnen doen);

- b. bij negatief-taalkundige formuleringen, zoals *geen, niet, voorkomen, vermijden, vrij van, zonder* vraag je naar positief-taalkundige formuleringen. Geef dan aan: dat is wat ik niet had moeten doen, wat had je graag dat ik daarvoor in de plaats had gedaan? Dat buigt de kritiek om naar correctieve feedback.
4. Het belang voor de ander
Trainer 'doet' de geschikte oplossing: 'Stel je voor ...'
Trainer vraagt vervolgens de ander wat het hem/haar had opgeleverd als je dit zo had gedaan. Luister naar het onderliggende criterium. Benadruk dat criterium in je samenvatting. Je geeft het als het ware terug, zodat de ander weer (gevoelsmatig) contact maakt met die waarde.
5. Eigen criteriumcheck
Zorg ervoor dat wat de ander van je vraagt je eigen criteria niet in gevaar brengt. Is er geen belemmering door je eigen criteria: stem met de ander in. Is er wel belemmering door je eigen criteria? Ga na welk criterium van jou in gevaarkomt. Bespreek *hoe* aan het criterium van de ander en aan je eigen criterium voldaan had kunnen worden. (De *hoe*-vraag vooronderstelt al dat het mogelijk is aan beide criteria te voldoen en activeert daarmee het brein in die gewenste richting van een win-win-situatie.)

Aandachtspunten

Op de vraag 'Hoe ga jij om met kritiek?' kwam ik tot de volgende ontdekking. Kritiek is voor mij het verzoek: Voldoe alsjeblieft aan mijn criteria? Ook al wordt kritiek vaak met een uitroepteken gegeven om de kritiek kracht bij te zetten, hoor ik de kritiek met een vraagteken. In plaats van de kritiek binnen te laten komen ontvang ik de kritiek als het ware in mijn hand. Zo kan ik me er mee verbinden en er beschouwend naar kijken. Ik merk dan ook dat ik met mijn hoofd een beweging maak naar wat er achter de kritiek (aan positieve intentie) zit. Mijn eerste reactie is: 'Dat is interessant!' gevolgd door nieuwsgierigheid. Mijn overtuiging die hierbij meespeelt: 'Hier valt iets te leren!' Wat ik dus niet doe, is de kritiek meteen binnen laten komen. Ik blijf beschouwend kijken vanuit een positieve grondhouding.

Vereiste vermogens:

- Het op de juiste manier de toon zetten: bevestigend en benieuwd.
- Het volgen van het bovenstaande format.
- Het activeren, soms ook aanmoedigen, van het filter 'voldoet niet' bij je deelnemers (indien nodig).
- Het vertrouwen in het vermogen van de ander om met gedragsmatige tips te komen.
- Het kunnen onderscheiden of gedragsmatige tips positief of negatief taalkundig geformuleerd zijn.
- Het kunnen assisteren in het omzetten van negatief naar positief taalkundige formuleringen: 'Dat is wat je niet wil dat ik doe, wat wil je daarvoor in de plaats?'
- Het letterlijk herhalen van de gedragsmatige tips en de ander laten voorstellen hoe het dan geweest zou zijn, met de vraag wat het had opgeleverd. Dit leidt tot een (korte) herbeleving van de situatie: het innerlijke 'bestand' wordt vervangen.
- Basisregel: één voor één kritiek geven en erop ingaan, hierin dus de regie houden.

- Uitgaan van de relevante vooronderstellingen:
- Ieder gedrag heeft een positieve intentie. De betekenis van de communicatie is de reactie die je oproept.
- In communicatie bestaat geen mislukking alleen feedback.

Toepassingsmogelijkheden

Het regisseren van kritiek kent wat mij betreft veel toepassingsmomenten. Een van mijn favoriete toepassingen is nadat ik een groep begeleid heb in een geleide meditatie. Het is bij dat proces moeilijk om ervoor te zorgen dat dit voor iedereen in het juiste tempo en met de juiste suggesties wordt gedaan. Juist omdat het een innerlijk proces is, kan het zijn dat mensen met een gevoel van onvrede achterblijven. Dit wordt getransformeerd door het regisseren van kritiek.

Deze methodiek leent zich overigens ook uitstekend bij (tussentijdse) evaluaties, vergaderingen of bij projecten.

Praktisch voorbeeld.

Ik vraag naar aanleiding van een oefening, op een vrije neutrale manier hoe een en ander niet voldaan heeft aan de criteria: *'Bleef je nog ergens op haken? Iets wat voor jou minder lekker verliep? Wat niet voldeed aan je criteria?'*

Iemand geeft aan: *'Ik vond het nogal een gedoe, dat je alles op de flap-over schreef.'*

'Oké,' zeg ik, *'en wat was daarmee mis voor jou?'*

'Nou,' zegt de ander, *'Ik vond het daardoor zo traag gaan.'*

'Wat had je liever gehad dat ik gedaan had?' vraag ik.

'Nou, dat je ze gewoon mondeling herhaalde!'

'Oké en stel dat ik dat gedaan had, wat had jou dat dan opgeleverd?' vraag ik.

'Ja, dan hadden we lekker snel kunnen gaan oefenen om het zelf te ervaren.'

Ik knik bevestigend en zeg: *Okay dan had je snel kunnen gaan oefenen om het zelf te ervaren.*

Ik neem de tijd om na te denken en zeg: *'Ik vind het visualiseren van (in dit geval) de krachtgevende overtuigingen heel belangrijk: het geeft een overzicht en het voordeel is dat je bij de oefening niet de woorden van de overtuiging in je hoofd hoeft te houden en dus je hoofd vrij hebt om na te denken.'*

Ik vertel hem mijn overwegingen op een rustige manier. Ondertussen komt er een idee in me op. Ik vraag hem: *'Stel dat ik bij elke overtuiging jullie had gevraagd om deze overtuiging tot je door te laten dringen en te beleven als voorbereiding op de oefening, had dat dan voldaan aan jouw criterium?'* *'Ja,'* zegt de persoon in kwestie, *'dat had voor mij wel goed gewerkt.'*

Het bovenstaande voorbeeld heeft betrekking op een klein aspect van de training. Je kunt je afvragen of het die aandacht verdient zoals het in bovenstaande voorbeeld heeft gekregen². Ik ga er vanuit dat elke kleine verstoring de moeite waard is om serieus te nemen. Anders veroorzaakt het stagnatie van de energie. Het bevorderen van een flow tussen de deelnemers

² Wie denkt dat kleine dingen er niet toe doen, heeft nog nooit een mug op zijn kamer gehad. ☺

onderling en mijzelf en deelnemers is de moeite van de aandacht waard, omdat het de weg vrij maakt naar leren en vaak is een win-win-situatie mogelijk. Dat wil niet zeggen dat alle kritiekpunten worden opgelost, de metaboodschap is echter wel dat je de ander gehoord en gezien hebt hierin.

Als er een verschil van mening/overtuiging is tussen jou, als trainer en een deelnemer, is de methodiek 'Pragmatisch evalueren' geschikter.