Feedback geven volgens het NVC-model, in de praktijk

Aicha, een vrouw van midden dertig, vertelde tijdens een supervisietraject een conflict te hebben met een collega, waar ze behoorlijk mee in haar maag zat. Ik vroeg haar concreet het voorval uit te leggen, en ze vertelde hoe Jantien, een collega van begin vijftig, haar op een niet zo vriendelijke manier enorm veel werk had toegeschoven. Deze Jantien was net als Aicha gevraagd met een pilot te starten voor een nieuw boekhoudprogramma, totaal anders dan waar ze beiden mee gewend waren te werken, maar ook met leuke en interessante uitdagingen, aldus Aicha. Beiden hadden van de directeur studieverlof gekregen om zich in het pakket in te werken, en het vervolgens aan de andere collega’s uit te leggen. Nu moest het pakket gevuld worden met allerhande data en daar was Aicha, naast haar werk, al meer dan twee weken mee bezig. Heel veel extra werk dus, en die studie-uren van haar baas dekten de reeds gespendeerde tijd bij lange na niet. Tijdens de cursusdagen merkte Aicha al dat Jantien niet zo vlot mee kon komen en er erg veel moeite mee had. Nu bleek ook op de administratie de boel niet vlot te verlopen. Jantien had het erg druk, en wilde ineens niets meer met het nieuwe programma doen. Ook ventileerde ze haar ongenoegen naar de andere collega’s, die later ook met dit programma te maken zouden krijgen. Dit vond Aicha weer vervelend, omdat zij voorzag dat er enorm veel weerstand zou ontstaan op de afdeling, en weerstand bevordert geen open leerhouding.
Maar vorige week was de boel echt geëscaleerd. Jantien was naar het afdelingshoofd gestapt en later naar Aicha, en had gezegd dat ze er geen been meer in zag, in het hele programma niet. Dat die vrije uren dan maar verrekend moesten worden met Aicha, want die had er al zoveel tijd in gestoken.
Dit laatste vond Aicha wel terecht, maar nu voelde ze zich wel opgezadeld met een groot probleem en vond dat haar collega wel erg makkelijk de klus bij haar had neergelegd. Vooral de opmerking dat Jantien het veel te druk had voor zoiets was Aicha in het verkeerde keelgat geschoten. Ze kreeg het gevoel alsof Jantien haar eigen werkzaamheden belangrijker achtte dan die van Aicha, alsof het werk van haar niet belangrijk was. Aicha was daarna op haar beurt naar het afdelingshoofd gestapt om te vragen om bijstand, dan van een andere collega. Ze vertelde hoe onevenredig veel werk ze al had gehad om de content van het programma te vullen. Daarnaast moesten ook de dagelijkse zaken afgehandeld en verwerkt worden en dat kwam nu wel erg onder druk te staan. Ze had het idee dat haar leidinggevende haar niet serieus nam, want deze wimpelde haar verzoek om bijstand af met de woorden in de strekking van : “het valt best mee, dat kun je ook wel alleen doen, zeker met het dubbele aantal uren.” Nu voelde Aicha zich boos en gefrustreerd. “Als het zo moet, dan kunnen ze het hele programma in hun je weet wel steken!” Ze was zo boos, dat ze haar collega Jantien niet meer kon zien, en haar sindsdien negeerde. Dat zorgde weer voor veel speculaties en onrust op de rest van de afdeling, die natuurlijk wel zagen wat er gebeurd was. Aicha begreep ook dat deze situatie zo niet langer door kon sudderen, en wilde graag met haar collega’s hierover in gesprek gaan, maar gaf aan dit wel erg lastig te vinden. De vorige keren waren deze gesprekken juist olie op het vuur geweest en hadden het conflict alleen maar vergroot.

We raakten aan de praat over feedback geven. Bij feedback vertel je meestal, gevraagd of ongevraagd, wat er volgens jou al dan niet deugt aan het gedrag van de ander. Bij negatieve feedback komt het vaak voor dat de ander zich, soms onterecht, aangevallen voelt en in de verdediging schiet. Dit maakt werkelijk contact en oplossen van het probleem lastig.

Bij Non Violent Communication (NVC) ga je er vanuit dat je niet alleen gevoelens hebt, positieve zowel als negatieve, maar ook behoeftes. Volgens dit NVC-model is het belangrijk om deze gevoelens te verbinden met al dan niet ingevulde behoeftes. In het geval van Aicha was dit duidelijk te zien. Aicha voelde zich niet serieus genomen door haar leidinggevende en door Jantien. Haar behoefte was begrip, erkenning van de situatie door haar leidinggevende, maar ook door Jantien. Doordat zij beiden over Aicha’s behoefte heen stapten, voelde zij zich boos en onbegrepen. En bezorgd naar de toekomst, met zoveel verzet op de werkvloer.
Daarna zijn we gaan kijken naar de gevoelens en behoeftes van de andere partijen in dit verhaal. Jantien voelde zich gestrest, onbegrepen en onder druk staan. Zij had behoefte aan duidelijkheid en aan grip op de situatie, en met dit nieuwe programma had zij dit niet. Haar reactie was de boel uit handen laten vallen en bij Aicha deponeren, daarnaast ook in verzet gaan, door collega’s met negatieve verhalen over het programma te bestoken.
Ook het afdelingshoofd, Anette, heeft hier een rol. Zij voelde zich onder druk gezet door Jantien. Haar behoefte was een goed functionerende, rustige boekhoudafdeling. Het resultaat was onrust en een conflict.
Door deze laatste twee stappen, na te denken wat de behoeftes van haar collega en afdelingshoofd zouden kunnen zijn, kreeg Aicha vanzelf al meer begrip voor hun reactie.

We hebben toen middels een rollenspel geoefend hoe Aicha in deze situatie het beste feedback kon geven aan haar collega’s. Ze had haar gevoelens duidelijk verwoord, namelijk boos en gefrustreerd, omdat zij geen erkenning en begrip kreeg voor haar harde werken. We probeerden te kijken of Aicha de boodschap zo kort en krachtig mogelijk kon formuleren, zonder dat de ander zich hierdoor aangevallen hoefde te voelen.
Aicha gaf aan eerst de boodschap richting Jantien te willen oefenen. Ze voelde zich na bovenstaand gesprek al een stuk milder gestemd. Ze formuleerde haar boodschap als volgt:

“Jantien, vorige week heb je, zonder vooraf met mij te overleggen, jouw aandeel in het implementeren van het nieuwe programma bij mij neergelegd. Ik merk dat ik me overvallen voelde, en niet serieus genomen in mijn werk. Dat frustreerde mij en maakte dat ik me onbegrepen voelde. Terwijl ik juist behoefte heb aan erkenning en begrip, omdat ik er zo veel tijd in gestoken heb.

Hierna een stilte laten vallen, zodat de ander ruimte heeft om te reageren.

“Anette ,vorige week heb je mijn vraag om bijstand van een andere collega tijdens het implementatieproces opzij gelegd. Ik heb het gevoel dat mijn roep om hulp niet serieus is genomen, en dat frustreert mij omdat ik er al zoveel extra tijd in heb gestopt. Het gevolg is dat ik geen zin meer heb om met het nieuwe programma te werken. Terwijl ik juist heel graag wil dat het programma goed ingevoerd wordt.”

Hierna stilte laten vallen.

Opvallend was door deze benadering, en dat werd ook al bij het rollenspel merkbaar, dat de ander zich niet aangevallen voelde door deze reactie, maar dat de feedback eerder begrip opriep en de angel uit de wond haalde.

Nadat we de gesprekken middels rollenspel geoefend hadden, durfde Aicha de stap wel te zetten dit in de praktijk te brengen. Ze vertelde me een week later, enthousiast, dat ze de gesprekken aangegaan was en hoeveel lucht het had gegeven. Ze had er erg tegenop gezien, maar toen ze probeerde volgens het NVC-model te reageren, steeds in verbinding probeerde te staan met haar gevoelens en behoeftes, het gesprek als vanzelf begon te lopen. Ze vertelde dat ze daardoor ook ruimte had gevonden om de gevoelens en behoeftes van de ander toe te laten. Dit zorgde voor twee hele leuke en constructieve gesprekken. Het nare gevoel is weg, er wordt weer gelachen op de afdeling. En, vervolgde ze, “Ik heb er ook nog een hulpje bij gekregen!”