

Jitta Miedema, Abeltje Hoogenkamp, Cora van Steenderen-Koornneef en Maria Mul

Jitta Miedema is senior-rechter in de rechtbank Noord-Holland. Abeltje Hoogenkamp is adviseur, predikant en lid van de Raad van Advies van de rechtbank Amsterdam. Cora van Steenderen-Koornneef is rechter-plaatsvervanger in de rechtbank Rotterdam. Maria Mul is huisarts n.p. en trainer spiegelbijeenkomsten.

Spiegelbijeenkomsten, de stand van zaken na vijf jaar

# Feedback uit de relevante buitenwereld

De afgelopen jaren zijn er in het kader van een pilot project binnen de Rechtspraak meer dan 25 spiegelbijeenkomsten gehouden. Op zulke bijeenkomsten geven derden feedback over hun ervaringen met (een bepaald team van) een hof of rechtbank. Hoe zijn de bijeenkomsten ervaren?

## 1. Hoe het begon

De spiegelbijeenkomst is ontwikkeld in de gezondheidszorg. In het AMC-ziekenhuis in Amsterdam is deze feedbackmethode sinds meer dan vijftien jaar toegepast, waarbij Maria Mul tot voor kort als coördinator optrad en de methode verder heeft ontwikkeld. De sprong naar de Rechtspraak is in 2009 gemaakt toen vier rechters<sup>1</sup> in de zogenoemde atelierfase van hun MD-traject<sup>2</sup> via Abeltje Hoogenkamp in aanraking kwamen met deze feedbackmethode. Deze rechters hebben het instrument getest op geschiktheid voor de Rechtspraak met een spiegelbijeenkomst bij de rechtbank Rotterdam. Hun

conclusies en aanbevelingen staan in het rapport *Spiegelbijeenkomsten, een vorm van burgerbetrokkenheid bij de rechtspraak* (november 2009). Verslag is verder gedaan in dit tijdschrift.<sup>3</sup>

Inmiddels zijn er in de Rechtspraak meer dan 25 spiegelbijeenkomsten gehouden, verspreid over meerdere rechtbanken (Haarlem/Noord-Holland, Amsterdam, Dordrecht/Rotterdam, Den Bosch) en er staan er nog veel op stapel. De presidenten van de gerechtshoven hebben gevraagd de methode ook bij hen te introduceren. Bij drie gerechtshoven (Den Bosch, Amsterdam en Den Haag) lopen nu pilots, het andere gerechts-

<sup>1</sup> Mincke Melissen, Jitta Miedema, Cora van Steenderen-Koornneef en Nol Vermolen.

<sup>2</sup> Het managementdevelopmenttraject van de Raad voor de rechtspraak bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

<sup>3</sup> R. Ellerbroek, 'Spiegelbijeenkomsten hebben een grote impact bij rechtbank Rotterdam. De rechtspraak door de ogen van de burger', *Trema Special* 2010, p. 423-425.

hof volgt wellicht later. De spiegelbijeenkomsten vinden plaats op alle terreinen: familierecht, bestuurs- en vreemdelingenrecht, kanton, civiel, strafrecht, insolventie. Veruit de meeste bijeenkomsten zijn geleid door de auteurs van dit artikel, zij zijn allen getraind gespreksleider spiegelbijeenkomsten.

## 2. Wat zijn spiegelbijeenkomsten?

### 2.1 Een zeer indringende vorm van feedback

In een spiegelbijeenkomst vraagt een onpartijdige gespreksleider aan 'klanten' van rechtbank of hof zich uit te spreken over hun ervaringen met de Rechtspraak. Klanten zijn in dit geval meestal professionele partijen die betrokken zijn bij de Rechtspraak zoals advocaten, vertegenwoordigers van bestuursorganen, officieren van justitie, bewindvoerders en dergelijke. Deze personen zijn uitgenodigd door het management van het team dat feedback vraagt. Doorgaans wordt het kantoor of de organisatie waarvoor men optreedt gevraagd een vertegenwoordiger af te vaardigen. Criteria voor deelname zijn dan: persoonlijke en recente (laatste half jaar) ervaringen met deze rechtbank. Voor het uitnodigen van rechtzoekenden geldt dat ook hun ervaring met de rechtbank recent moet zijn, dat er geen hoger beroep dan wel cassatie is ingesteld en dat zij de Nederlandse taal moeten kunnen spreken. Bij voldoende gegadigden dient de keuze dan verder aselekt te zijn. Het gesprek zelf vindt plaats in een betrekkelijk kleine kring (zes tot twaalf 'klanten') maar achter die kring in de zaal zit het hele team van een afdeling in stilte te luisteren. Het team is letterlijk toehoorder. De toehoorders zijn rechters, juridisch medewerkers, medewerkers van de administratie en overig ondersteunend personeel. Deze toehoorders mengen zich niet in het gesprek. Aan het einde mogen zij wel verhelderende vragen stellen, maar zich niet verdedigen noch in discussie gaan met de deelnemers aan de spiegelbijeenkomst. Een enkele keer zijn rechtzoekenden uitgenodigd mee te doen aan een spiegelbijeenkomst. Het streven is dat in de toekomst vaker te doen: zij zijn in essentie 'de relevante buitenwereld' voor de Rechtspraak.

Spiegelen is spannend. Deelnemers aan het gesprek komen op onbekend of juist beladen terrein om soms zeer persoonlijke verhalen te vertellen en hun ervaringen te delen met onbekenden. Ook voor de luisteraars is het spannend: het is niet duidelijk waar deelnemers mee gaan komen, je kunt niets terugzeggen, je mag alleen toehoren, terwijl het wél over jouw werk, jouw team, jouw organisatie, jouw professeie gaat ... Van toehoorders wordt dus gevraagd zich kwetsbaar op te stellen. Spiegelen is dapper.

De kern van de spiegelbijeenkomst is dat het alléén gaat om feedback en dat er geen discussie plaatsvindt.

De 'klanten' spreken zich onder leiding van getrainde gespreksleiders uit over hun ervaringen vanuit hun eigen perspectief. Dat confronteert de toehoorders letterlijk met de andere kant van de vele zaken waarmee zij gezamenlijk dagelijks te maken hebben.

Na het gesprek wordt er afgerond met een kort informeel samenzijn. Dit gebeurt eigenlijk altijd in een heel goede sfeer: de toehoorders zijn doorgaans opgelucht dat de kritiek meeviel en blij met de complimenten. De deelnemers zijn opgelucht en

soms ook trots dat ze hun kritiek hebben durven uiten. Zij voelen zich gewaardeerd door de aandacht van de toehoorders en gewaardeerd door de organisatie die hen heeft uitgenodigd.

De kern van de spiegelbijeenkomst is dat het alléén gaat om feedback en dat er geen discussie plaatsvindt. Dit draagt in belangrijke mate bij aan het gevoel van veiligheid van de feedbackgevers en daarmee aan hun openheid. Voor de toehoorders is het effect dat zij in de luisterhouding worden gezet en zodoende zijn vrijgesteld van onmiddellijk reageren. Zij worden geacht op te nemen en te reflecteren en hoeven niet intussen tegenargumenten te formuleren. Het verhaal gaat niet over de ander, maar over henzelf. Directe feedback aan ontvangers leidt tot verandering van houding en gedrag.<sup>4</sup> Alle deelnemers melden het grote verschil met feedback uit een schriftelijke rapportage: de impact van een betrokken uitspraak is veel groter dan cijfers of zinnen in een altijd toch wat afstandelijk rapport.

Het luisteren lukt alleen in een sfeer van ontvankelijkheid en welwillendheid. Het is misschien niet verrassend dat teams die een spiegelbijeenkomst willen organiseren, vaak al heel goed scoren op klanttevredenheid, een dienende leiderschapsstijl kennen, een lerende omgeving vormen en vertrouwd zijn met de basisprincipes van geven en ontvangen van feedback.

### 2.2 De noodzakelijke drie delen van een spiegelbijeenkomst

Hoewel de term 'spiegelbijeenkomst' misschien anders suggereert, draait het niet alleen om het groepsgesprek zelf. Er is een voortraject waarin het gaat om de vraag: doen we – in de ogen van de klanten – de juiste dingen en doen we de juiste dingen goed? En er is een logisch natraject. Immers, een analyse en dataverzameling zonder conclusies en vervolgstappen zou weinig zinvol zijn.

4 De theorie van het 'beredeneerde gedrag' (ontwikkeld sedert 1975). Zie M. Fishbein & I. Ajzen, *Predicting and changing behavior. The reasoned action approach*, New York: Psychology Press 2010.

In het voortraject wordt aan alle toehoorders gevraagd na te denken over de thema's die aan de orde moeten komen in het gesprek. Op welke punten denkt men dat klanten kritiek kunnen hebben? Wat zou in hun ogen misschien beter moeten? Waar tast men over in het duister? Waar is men nieuwsgierig naar? Door aan de leiders van de spiegelbijeenkomst deze thema's mee te geven wordt voorkomen dat men de hete hangijzers mist.

Het nadenken over de thema's kan op individuele basis of al brainstormend in een regulier of ander overleg. Als een team in het vooroverleg nadenkt over de vraagstelling, gebeurt er al iets in zo'n team. Men denkt eendrachtig na over de eigen kwaliteit en verwoordt dat.

Dit geldt *mutatis mutandis* ook voor het natraject. Ook dat kan goed in teamverband worden gedaan. Samen de feedback analyseren, samen conclusies trekken en samen plannen maken over verbeteringen die er kennelijk echt toe doen. Daarbij is dit ook een effectieve manier van teambuilding. Zo kan de spiegelbijeenkomst als vliegwieltje in de organisatie functioneren.

Bij het natraject hoort ook dat de deelnemers aan de spiegelbijeenkomst wordt bericht wat hun inbreng voor het team heeft betekend.

### 3. De inhoud van de feedback

#### 3.1 Wat melden de deelnemers?

Bij iedere spiegelbijeenkomst zullen er andere geluiden klinken. Het gaat immers om de ervaringen van *deze* deelnemers met de werkwijze van *dit* team. Het doel van de spiegelbijeenkomst is niet om representatieve informatie over de Rechtspraak als geheel te vergaren, maar om valide informatie uit de dagelijkse omgeving te horen waarmee een team verder kan. Wel kunnen we constateren dat de feedback in de verschillende bijeenkomsten veel overeenkomsten vertoont. Wat in ieder geval gebeurt, is dat de deelnemers naast negatieve kritiek ook altijd veel positieve feedback geven. Daarmee begint men meestal zelfs.

We zien telkens terugkerende thema's in de spiegelbijeenkomsten bij de verschillende rechtbanken en hoven en binnen de verschillende rechtsgebieden: de bejegening ter zitting, de regie door de rechter, schikken, de uitspraak en de doorlooptijden, de verschillen tussen rechters, contact met de administratie/griffie, de ontvangst door de bodes en het gebouw. Over

*Conditio sine qua non*: het is nodig dat leidinggevenden en een aantal sleutelmedewerkers binnen de afdeling, het team of de sector de methode zien zitten en erin geloven, maar het is niet nodig dat alle individuele medewerkers dat enthousiasme delen. Het team besluit vrijwillig om een spiegelbijeenkomst te gaan organiseren, vervolgens zijn alle medewerkers van dat team verplicht om daarbij aanwezig te zijn.



Spiegelbijeenkomst bij de rechtbank Alkmaar. Foto: M. Mul

al deze onderwerpen worden zowel positieve als negatieve ervaringen gemeld.

Zoals gezegd, spiegelbijeenkomsten zijn niet representatief. Maar sommige geluiden keren zo regelmatig terug dat ze toch een impressie kunnen geven van de ervaring van 'de burger' met 'de Rechtspraak' en van de wensen die er in de buitenwereld leven.

Om een idee te geven waaraan moet worden gedacht, volgt hier een korte weergave van in veel spiegelbijeenkomsten geuite complimenten en aanmerkingen, met enkele citaten, zonder de pretentie van volledigheid. Wij laten achterwege te vermelden uit welke spiegelbijeenkomsten de opmerkingen afkomstig zijn. Dit, vanwege het vertrouwelijk karakter van de spiegelbijeenkomst en de veiligheid waarin de feedback moet kunnen worden gegeven en ontvangen.

Er is veelvuldig opgemerkt dat rechters onderling erg kunnen verschillen. Soms is de afdoening van in de ogen van de deelnemers vergelijkbare zaken heel verschillend. Met verzoeken om aanhouding wordt verschillend omgegaan, net als met te laat ingediende stukken. Dat er verschillen zijn, wordt op zich niet erg gevonden, zelfs logisch, "*want het zijn ook verschillende personen*". Wel wordt geklaagd dat onduidelijk is wat er kan worden verwacht van de zitting. Vanwege die verschillen willen advocaten graag weten welke rechter zitting houdt, ook om hun cliënt op de zitting te kunnen voorbereiden.

Een kleine bloemlezing:

- "*De kwaliteit is goed, het juridisch kader zelden of nooit onverwacht.*"
- "*De vragen ter zitting kunnen onverwacht vervelend zijn en het is lastig om mijn pleidooi te houden als er al gaten zijn gevallen door de vragen.*"
- "*Bij tempo en oplossingsrichting wordt onvoldoende rekening gehouden met het reeds doorlopen voortraject.*"
- "*Een enkele rechter is nogal eens te emotioneel.*"

Men waardeert een actieve rechter, die vragen stelt bij aanvang van de zitting. Dat voorkomt herhalingen en dwingt tot het goed onderbouwen van een standpunt.

Een evenwichtige balans in aandacht voor beide partijen, zowel empathisch als kritisch, wordt positief gewaardeerd, net als een rechter die partijen uitdaagt.

Het wordt positief genoemd dat de rechter openstaat voor nieuwe argumenten en men is blij met de goede dossierkennis.

Het is vervelend als rechters (te) kritisch zijn ten aanzien van minder ervaren procesver-  
tegenwoordigers.

- *"Op de planning is weinig peil te trekken: soms gaat het heel snel, en dan weer moet je maanden wachten op een zitting. Dat geeft onzekerheid en gevoel van toevalstreffers."*

Over de tijdsduur van de zitting is men in het algemeen tevreden, maar:

- *"Het is opmerkelijk dat zelfs de eerste zaak een kwartier te laat begint!"*

Als positief worden gemeld: een goede organisatie, flexibele houding, fijn dat de naam van de rechter op de uitnodiging staat, de tijdsindicatie in de kennisgeving wordt gewaardeerd, en het is prettig dat rekening wordt gehouden met verhandeldata. En men is blij met de gratis koffie in de wachtruimtes!

Verder krijgen rechters, griffies en vooral de bodes veel complimenten over de bejegening, men voelt zich serieus genomen. Men is blij met de heldere regie die op zitting wordt geboden: *"De goede regiefunctie van de rechter leidde tot schikking."*

### 3.2 Hoe wordt deze inbreng door de teamleden ontvangen?

Waar de spiegelbijeenkomst vooral om gaat, is wat de geuite wensen en kritiek doen met de toehoorders. Toehoorders ervaren dankzij de spiegelbijeenkomst het perspectief van de klant en worden geconfronteerd met eigen blinde vlekken. Over de hele linie wordt dat doel bereikt. Dit illustreren we met enkele antwoorden van toehoorders op de enquêteformulieren die na afloop van de bijeenkomsten zijn ingevuld.

Toehoorders melden als belangrijkste uitspraken van de deelnemers bijvoorbeeld:

- Bezoekers slapen vaak vele nachten slecht in verband met de zitting.
- Nagaan of de naam van het kind goed wordt uitgesproken, anders kan de ouder zich er niet mee identificeren.
- Als wij als advocaten een stuk een dag te laat inleveren, is het einde oefening, maar de rechter kan eindeloos aanhouden.
- Dat de uitspraakdatum vaak niet wordt gehaald.
- Dat advocaten bijna nooit verrast worden door de uitspraak, want die ligt in de lijn van de verwachting na de zitting.
- Hoe vriendelijk de bodes zijn.

## Toehoorders ervaren dankzij de spiegelbijeenkomst het perspectief van de klant en worden geconfronteerd met eigen blinde vlekken.

- Letten op simpel taalgebruik en uitlegen is heel belangrijk.
- Geven van complimentjes zou worden gewaardeerd.
- Dat uitstel heel veel stress oplevert bij de mensen.
- De ervaringen van de verschillende advocaten verschillen behoorlijk.

Bij 'Ik heb persoonlijk het volgende geleerd':

- Voorstellen van de rechters die er zitten en uitleg procedure op zitting.
- Me meer verplaatsen in de positie van de rechtzoekende.
- Meer bewust zijn van de impact van de zitting op de partijen.
- Op tijd beslissen, want mensen denken bij uitstel dat ze gaan verliezen.
- Vertellen waarom iets langer duurt.
- Hoe moeilijk heldere communicatie op de zitting is.

En onder het kopje 'Voor mijn team heb ik de volgende leerpunten/inzichten/actiepunten gehoord':

- Doorsturen van stukken kan beter.
- Tijdigheid is belangrijk. Beter één keer lang aanhouden dan zes keer kort.
- Er moet altijd een bode bij de balie aanwezig zijn, anders worden mensen onrustig.
- Ruimte waar de gesprekken met kinderen worden gehouden moet gezelliger.
- Het is interessant om ook de rechtzoekenden in een spiegelbijeenkomst te horen.

### 4. De resultaten van de feedback: acties, verbeteringen en bewustwording

Op iedere spiegelbijeenkomst volgt het formuleren van conclusies en het opstellen van verbeterpunten.

Het verdient aanbeveling onder de toehoorders een enquête te houden ter evaluatie van de spiegelbijeenkomst. Zoals uit de voorbeelden hiervoor blijkt, worden toehoorders zo gestimuleerd aan te geven wat zij er zelf van hebben geleerd en wat de eigen organisatie aan veranderingen in gang zou moeten zetten. In de nabespreking en eventuele verdere vervolgmomenten kan het team dan gezamenlijk tot verdere actie besluiten.

In de (anonieme) enquête kan verder gemakkelijk worden nagegaan hoe de toehoorders over het inzetten van een spiegelbijeenkomst denken. Uit de formulieren van veel spiegelbijeenkomsten blijkt dat toehoorders vooraf goed weten wat het doel van de bijeenkomst is, dat zij een spiegelbijeenkomst verkiezen boven het lezen van een verslag en dat de bijeenkomst voor velen verrassende nieuwe informatie bracht.

De nabespreking vindt plaats aan de hand van een sterkte-zwakteanalyse op basis van twee informatieclusters: het



Spiegelbijeenkomst bij de rechtbank Alkmaar. Foto: M. Mul

verslag van de spiegelbijeenkomst en de resultaten uit de enquêteformulieren.

Hier geldt de regel van feedback ontvangen (na te hebben geluisterd): Wat herken ik en wat trek ik me daarvan aan en ga ik verbeteren? En wat herken ik wel maar wil of kan ik niet veranderen of beschouw ik als een incident en laat ik rusten?

Het is niet 'klant is koning', maar wel: met welke feedback kunnen wij onze dienstverlening daadwerkelijk verbeteren?

In de verslagen en in de bedankbrieven aan deelnemers zijn afspraken en voornemens van de teams naar aanleiding van spiegelbijeenkomsten opgenomen. Die zijn divers van aard. Soms zijn het *quick wins*: de makkelijk uit te voeren praktische verbeteringen, die niet eerder zijn doorgevoerd omdat niemand zich van het ongemak van de klanten bewust was. Dat de fax vaak in gesprek is, is eenvoudig met de plaatsing van een extra faxapparaat opgelost. Aankondiging in de uitnodigingsbrief dat er kan worden gefouilleerd bij binnenkomst in het gerechtsgebouw zorgt dat men weet wat men kan verwachten. Andere punten vragen uitgebreidere actie, bijvoorbeeld waar het team zich gaat verdiepen in de verschillen in aanpak van de zitting door de verschillende rechters. Daarbij kan scholing nodig zijn of afstemming onderling, bijvoorbeeld door intervisie.

Maar het belangrijkste resultaat van de spiegelbijeenkomst is de informatie die wordt verkregen vanuit het perspectief van die ander en de eigen blinde vlekken die zo aan het licht komen. Dat maakt rechters en alle anderen in de rechterlijke

organisatie (persoonlijk) bewust van het effect van het eigen optreden en de impact die dat heeft op degenen die in de procedures van het rechterlijk apparaat afhankelijk zijn. Om dat resultaat is het bij inzet van de spiegelbijeenkomst vooral te doen.

De spiegelbijeenkomst werkt door middel van persoonlijke beleving en motivatie. Daarom kan in de zoektocht naar verbeteringen niet worden volstaan met het trekken van conclusies uit spiegelbijeenkomsten elders, hoe boeiend het ook is dat de bevindingen uit verschillende spiegelbijeenkomsten soms opvallend veel overeenkomsten vertonen. Leden van een team moet de kans worden geboden om in de eigen werkomgeving van de bij hun werk direct betrokkenen te kunnen horen wat ze goed doen, wat er beter kan, en hoe ze worden ervaren door die relevante buitenwereld.

Vervolgens kan worden bekeken of actie- en verbeterpunten breder moeten worden ingezet dan bij dit ene team. Maar de motivatie voor die verbeteringen wordt in grote mate versterkt door de eigen beleving van de teamleden over de noodzaak tot het realiseren ervan.

## 5. Waar staan we nu?

De spiegelbijeenkomst is inmiddels een beproefde en aanbevolen methode om de ervaringen van de buitenwereld de Rechtspraak binnen te halen. Aanbevolen, onder meer door de Raad voor de rechtspraak: de projectgroep 'Maatschappelijke oriëntatie vergroten' noemt in zijn rapport<sup>5</sup> de spiegelbijeenkomst onder de *best practices* ter vergroting van de externe

<sup>5</sup> Rapport *Vergroten maatschappelijk oriëntatie. Een blik naar buiten*, versie definitief 24 mei 2012, hfd. 2 ('Best practices'), par. 2.4 ('Spiegelgesprekken').

oriëntatie van de Rechtspraak, en de Regiegroep KWO heeft in zijn rapport<sup>6</sup> de spiegelbijeenkomst beschreven als een van de verdiepingsinstrumenten aan de hand waarvan verbeteractiviteiten kunnen worden ontwikkeld. De Visitatiecommissie rechtspraak 2014, de commissie-Cohen,<sup>7</sup> dringt aan op actief beleid van gerechtshoofden en leidinggevenden ten aanzien van de effectieve inzet van feedbackinstrumenten. Uit de visitatie blijkt dat in een enkel gerecht de structurele inzet van feedbackinstrumenten heeft geleid tot een cultuuromslag, maar dat deze structurele aanpak niet breed is opgepakt. De noodzaak van een open feedbackcultuur is groot en de vaak algemeen geformuleerde beleidsvoornemens moeten nadere invulling krijgen. Een van de door de commissie-Cohen genoemde instrumenten is de spiegelbijeenkomst met externen.

De spiegelbijeenkomst staat inmiddels bij een aantal gerechten in de zogenoemde reflectiemenukaart.<sup>8</sup> Er zijn op meerdere plaatsen spiegelbijeenkomsten in voorbereiding.

## 6. En hoe nu verder?

Er is met de toepassing van de spiegelbijeenkomst als feedbackinstrument in de afgelopen vijf jaar in steeds ruimere mate ervaring opgedaan. Het is tijd om de pilotfase te verlaten. De auteurs van dit artikel hebben onlangs de Stichting Spiegelbijeenkomsten<sup>9</sup> opgericht met het doel dit instrument te verspreiden en de kwaliteit ervan te waarborgen. De stichting doet dit onder meer door het geven van informatie en het (doen) trainen van gespreksleiders.

## 7. Conclusie en aanbevelingen

De ervaringen met de in de Rechtspraak gehouden spiegelbijeenkomsten zijn indrukwekkend en hoopgevend. Telkens

# De spiegelbijeenkomst is inmiddels een beproefde en aanbevolen methode om de ervaringen van de buitenwereld de rechtspraak binnen te halen.

weer blijkt dat mensen die geregeld te maken hebben met een organisatie, beschikken over unieke kennis, ervaring en informatie. Als het lukt die informatie over jouw functioneren boven tafel te krijgen en vruchtbaar te maken, heb je goud in handen.

Spiegelbijeenkomsten zijn niet representatief, maar informatie verkregen uit spiegelbijeenkomsten is wel valide. De informatie uit de spiegelbijeenkomst wordt door de medewerkers als indringend ervaren. Daarom is het nuttig om dit kwalitatief onderzoek in te zetten naast kwantitatieve methoden zoals klantwaarderingsonderzoeken.

De door middel van de spiegelbijeenkomsten opgeroepen motivatie zet de gewenste verbeteracties in gang en maakt alert op behoud van wat goed is.

Voor het welslagen van de spiegelbijeenkomsten is commitment op het hoogste niveau van groot belang. De rechterlijke organisatie kan medewerkers en leidinggevenden ondersteunen, faciliteren en aanmoedigen om feedback uit de samenleving te verkrijgen.

Het succes van de spiegelbijeenkomst valt of staat met de toepassing van de daarbij geldende spelregels. Het gebruik van dit instrument is idealiter ingebed in een kwaliteitstraject. Zoals ook door de Regiegroep KWO is aanbevolen, heeft het aanstellen van externe gespreksleiders de voorkeur vanwege het uitstralen van neutraliteit en onafhankelijkheid. Het werken met twee gespreksleiders, waarvan er één uit de Rechtspraak afkomstig is, werkt kwaliteitsverhogend.

Het is wenselijk om het bijwonen van een spiegelbijeenkomst onder 'onderwijsactiviteiten' te laten vallen. Niet alleen haalt dat feedback uit de sfeer van vrijblijvendheid en hobbyïsme, tevens is het dan mogelijk studiepunten toe te kennen voor het bijwonen van de bijeenkomst. Mogelijkerwijs is er dan ook (meer) ruimte voor duurzame financiering.

De spiegelbijeenkomst met voor- en natraject is een krachtig instrument dat de bedrijfscultuur kan veranderen – en best snel.

6 Van signaleren naar diagnosticeren, instrumenten voor verdiepend onderzoek naar aanleiding van de uitkomsten van het landelijk *Klantwaarderingsonderzoek van de Rechtspraak*, september 2011.

7 *Rapport visitatie gerechten 2014*, hfd. 5 ('Feedback, intervisie en ruimte voor reflectie, conclusies en aanbevelingen'), p. 57 e.v.

8 Bijv. de reflectiemenukaart van de rechtbank Noord-Holland.

9 Zie [www.stichtingspiegelbijeenkomsten.nl](http://www.stichtingspiegelbijeenkomsten.nl).