



GEVEN EN ONTVANGEN VAN FEEDBACK

De manier waarop je met collega's omgaat, roept effecten op bij hen. De manier waarop je je gedraagt, dingen zegt, doet of juist laat, maakt dus op anderen een bepaalde indruk. Je kunt over jezelf en de manier waarop anderen je ervaren leren, als anderen hun indrukken aan je bekend maken; ofwel feedback geven.

Je collega's geven je (ook ongevraagd) feedback: "Je bent je afspraken niet nagekomen." In samenwerkingscontacten is er dus vaak sprake van feedback.

In dit document wil ik ingaan op de bedoeling van feedback en de voorwaarden waaronder zij het meest effectief kan zijn.

Wanneer feedback geven?

- Wanneer je iemand op respectvolle wijze wilt vertellen hoe jij het wilt hebben;
- Wanneer je storingen of onbegrip tussen mensen uit de weg wilt ruimen;
- Wanneer je iemand wilt helpen door middel van het weergeven van indrukken;
- Wanneer je iemand zicht wilt geven op zijn gedrag in relatie tot anderen en hem/haar daarvan bewust te laten zijn;
- Wanneer je iemand zicht wilt geven op zijn functioneren in contacten met anderen;

Iemand kan aan zelfkennis winnen wanneer informatie over zijn gedrag z6 wordt gegeven dat hij dat kan accepteren en verwerken.

Waarom is feedback geven moeilijk?

- In onze cultuur zijn normen, die het uiten van persoonlijke gevoelens belemmeren;
- We zijn bang dat de ander zich gekwetst voelt en het contact zal verbreken;
- We zijn bang dat de ander ons zal aanvallen of straffen;
- We zijn bang dat het toch verkeerd begrepen wordt
- We weten niet goed hoe het moet;

Hoe reageren mensen vaak op persoonlijk feedback?

- Negatieve feedback wordt vaak gezien als ongewenste veroordeling. Men gaat zich dan verdedigen door:
 - Niet te horen wat er gezegd wordt;
 - Te twifelen aan de motieven en de feedback gever;
 - De geldigheid van de feedback in twijfel te trekken
 - Te rationaliseren, verklaren waarom men zo handelde;
 - Een tegenaanval te plaatsen op degenen die feedback geeft
- Positief feedback wordt vaak (uit verlegenheid of ongewoonte) weggewuifd of gebagatelliseerd.

Voorwaarden

Feedback kan het beste gegeven worden:

- In een klimaat of sfeer van wederzijds vertrouwen, waarbij jullie je beiden openstelt voor elkaar. Bij wantrouwen volgt verdediging en afsluiting.
- Met de bereidheid om feedback van twee kanten te onderzoeken. Met feedback zeg je ook iets over jezelf. Die persoonlijke meningen en ervaringen moeten ook toegankelijk zijn voor onderzoek. Jouw indruk, hoewel subjectief, is voor jou realiteit en een leermogelijkheid voor de ander.

Feedback wordt pas waardevol als je het persoonlijk maakt, het gaat om jouw beleving!

Van feedback valt veel te leren:

- Je krijgt meer zicht op jouw eigen handelen en de gevolgen daarvan;
- Je wordt jezelf meer bewust van eigen bedoelingen;
- Je krijgt meer zicht op de invloed die je op anderen uitoefent;
- Je merkt hoe anderen daarop reageren, zodat je daar rekening mee kunt houden.

Bij het krijgen van feedback gaat het om de volgende dingen:

- Nauwkeurig na te vragen om wat voor soort gedrag het gaat (in plaats van de feedback zien als een totale afwijzing);
- Helder te krijgen wat de ander nu wèl wil en wat je zelf wilt en kunt;
- Te voorkomen dat je in de 'ja maar' discussie verwickeld raakt, of in de 'jij ook' discussie;
- Na verloop van tijd te checken bij de feedbackgever of hij vindt dat de situatie verbeterd is (vooral wanneer u uw gedrag onder invloed van feedback heeft bijgestuurd).

Uitgangspunten en tips om constructief met commentaar om te gaan:

- Iemand die commentaar heeft, neemt tenminste de moeite om aandacht aan jou te besteden door dat te uiten!;
- Commentaar geeft je *informatie* over hoe jouw doen en laten op de ander overkomt. Door geïnteresseerd te zijn in welke feiten aanleiding waren voor de irritatie van de ander, krijg je enerzijds informatie over *effecten* van jouw eigen gedrag; anderzijds hou je het commentaar buiten een sfeer van aanvallen-verdedigen (ja maar welles-nietes, etc.);
- Vraag de ander ook altijd wat hij zou willen dat aan jouw *gedrag* zou veranderen. Wees hierbij geïnteresseerd (dus niet wantrouwend);
- Probeer afspraken te maken met elkaar over hoe jullie beiden in het vervolg met soortgelijke situaties om zou kunnen gaan; praat er samen over wat jij daarin kunt doen en welke bijdrage de ander kan leveren.

Goede en foute voorbeelden van feedback

Fout: jij bent onzeker;

Goed: als we met iets moeilijks bezig zijn zeg jij niets.

Fout: waardoor komt het dat je niet luistert?

Goed: ik merk dat je me niet aankijkt als ik met je praat.

Fout: ik vind je een slappeling

Goed; jij hebt je niet aan de afspraak gehouden.

Fout: jij bent warm en vriendelijk;

Goed: jij hebt me goed geholpen door dat te zeggen, ik kan daardoor.....

Fout: jij overheerst de groep

Goed: ik kan niets meer inbrengen als jij zo.....doet.

Fout: je bent aarzelend, verward, onduidelijk enz

Goed: als je met je hand voor de mond praat kan ik je niet verstaan

Fout: toen er vorige maand iets gebeurde.....(te lang geleden)

Goed: ik kon je de hele dag niet bereiken.

Feedback geven in vijf stappen

1. Beschrijf wat u zelf feitelijk hebt waargenomen of geconstateerd

Dit lijkt gemakkelijker dan het is. Bij deze eerste stap dient u het volgende in gedachten te houden:

- a. Beschrijf het gedrag van de ander, dus datgene wat je zelf bij die ander hebt gezien of gehoord.
- b. Het gedrag mag alleen worden beschreven, niet veroordeeld. Beschrijf dit zo concreet mogelijk (“Toen en toen deed je dat en dat...”).
- c. Beperk je tot gedrag en betrek niet de persoon van de ander in je beschrijving. Voorbeeld: “Dat je nu nog niet snapt dat dit niet kan”. Dergelijke uitlatingen doen de ander onnodig pijn en verhogen de kans op ruzie.
- d. Haal geen oude koeien uit de sloot (“De vorige week was je ook al zo ongeduldig”), maar blijf bij het hier en nu.
- e. Wacht niet (te) lang met het geven van feedback. Reageer snel, want anders is er weer sprake van een ‘oude koe’.

Sluit deze stap af met de vraag “Herken je dit?”

2. Benoem het GEVOEL dat dit bij je oproept, waar jij last van hebt

Het gevoel hierbij is cruciaal! Sla dit niet over, ook al is het verdraaid lastig dit te benoemen. Het maakt de feedback krachtig!

Voorbeelden:

“.....en dan klap ik dicht”.

“.....en dan voel ik me niet serieus genomen”.

“.....en dan voel ik me dom”.

Sluit deze stap af met “Kun je dat voorstellen?” of “Kun je daar begrip voor opbrengen?”

3. Geef aan wat het gevolg of het effect van dat gedrag voor u is:

Voorbeelden:

“.....en dat gaat ten koste van de samenwerking en dat vind ik een slechte zaak”

“.....en zo halen we het einddoel niet waar we voor staan”.

“.....en zo worden we geen hecht team dat de klus gaat klaren”.

4. Geef ruimte aan de ander voor een reactie en voel je dan niet aangevallen.

Voorbeeld:

“Begrijp je wat ik bedoel?”

5. Maak afspraken, geef aan welk gedrag je van de ander zou willen zien en zoek overeenstemming

Probeer hieromtrent afspraken te maken. Het is hierbij heel belangrijk dat je van tevoren helder hebt wat je wilt bereiken in dit gesprek!

Van groot belang

Het is bij deze stappen van groot belang dat ze in deze volgorde worden genomen. Verwisselen of door elkaar laten lopen van de stappen 1 en 2 geeft de ander snel de indruk aangevallen te worden en verhoogt dus de kans op welles-nietes en “Ja, maar...”.

Overslaan (vergeten) van stap 3 en 4 maakt een wereld van verschil uit voor het bespreekbaar maken van uw kritiekpunt.

Wanneer je feedback geeft:

- Bereid je goed voor;
- Weet wat je wilt bereiken;
- Concentreer je dan op concrete gebeurtenissen;
- Richt je op gegevens van dit moment;
- Accepteer (moedig aan) tot commentaar van anderen op uw observatie;
- Vermijd moraliserende beoordelingen en interpretaties;
- Wees open en eerlijk.
- Vermijd het om feedback geven aan te vullen met adviezen. Dit ontnemt de ander vaak het gevoel vrij te zijn. Geef deze adviezen wel als de ander er om vraagt.

Wanneer je feedback ontvangt:

- Probeer als ontvanger de feedback, hoe onhandig ook gegeven, toch als een constructieve besturingsmogelijkheid op te vatten;
- Ga bij jezelf na of de feedback gelegen komt op dit moment; zo niet, geef dan aan wanneer wel!
- Probeer als ontvanger te luisteren en je te beperken tot verhelderende vragen als je het bijvoorbeeld niet direct kunt plaatsen, b.v. “vertel me meer” of “geef een voorbeeld”.
- Bedenk dat je zelf bepaalt wat je met feedback doet
- Als je feedback krijgt, vertel dan wat je denkt ermee te kunnen doen of niet mee te kunnen doen;
- Laat iets van waardering blijken als je feedback hebt gekregen

Vaak wordt het krijgen van kritiek als pijnlijk en onplezierig ervaren. Mensen kunnen vanuit die gekwetstheid overgevoelig reageren of juist de indruk wekken dat ze een olifantenhuid hebben. Je kunt niet altijd invloed uitoefenen op de manier waarop een ander jou kritiek geeft. Wel op de manier waarop jij die ontvangt.

Realiseer je allereerst dat feedback niet gericht is op wie je **bent**, maar op wat je **doet of gedaan hebt**.

Voor de ontvanger van feedback is het van belang dat deze probeert de opmerkingen van de ander positief te ontvangen. De ontvanger moet zich ervoor openstellen en bereid zijn het gedrag bij te sturen. Dat is de kern van de opstelling van een ontvanger van feedback.

Feedback ontvangen in vijf stappen

1. Luisteren

Ga niet gelijk in de verdediging, ook al is dat het eerste wat in u opkomt. Luister naar de ander zonder hem in de rede te vallen. Wacht tot hij is uitgesproken. Vat zo nodig samen en onthoud voor je zelf wat je niet begrijpt. Vooral geen trucs.

2. Doorvragen

Kritiek wordt vaak algemeen gesteld. Het vragen naar details maak je het jezelf mogelijk precies uit te vinden wat de bezwaren van de ander zijn. Doorvragen niet aanvechten, daar is het nog te vroeg voor, want je weet nog niet waar de ander het precies over heeft. Dus alleen verhelderende vragen stellen.

3. Reageren

Geef aan of je dat wat de ander aangeeft herkent. Laat zien wat het je doet. Feedback heeft altijd een bepaalde betekenis voor jou. Je schrikt ervan of bent er blij om. Voor de feedbackgever kan het belangrijk zijn om te weten hoe zijn opmerkingen bij jou over komen.

4. Oplossing zoeken

Soms is het gesprek na de eerste drie stappen al 'rond', meestal is de stoom van de ketel, soms moet er meer gebeuren. Ga door op die punten waarin je meent ten onrechte aangevallen te worden.

Nadat je de hoofdzaken uit de kritiek op die manier doorgenomen hebt, blijken al veel problemen opgelost te zijn.

5. Benoem aan het eind van het gesprek de gemaakte afspraken duidelijk

Op deze manier check je of je het met elkaar eens bent.

Hoe reageer je op onwelkome feedback

Iemand zegt bijvoorbeeld heel lomp: “Arrogante trut”.

1. In gesprek gaan

- Vraag (aub met goede intonatie): Wat bedoel je daarmee.

Als je deze vraag niet stelt ga je zelf invullen waarom diegene dat vindt.

- Vraag door: wat precies, waar, wanneer, hoeveel keer?, bij wie?
- Vraag naar het effect dat had op degene die jou daarop aanspreekt
- Vraag naar het gewenst gedrag: hoe zou je het willen hebben?

2. Second opinion

- Check wie erbij waren en wat zij vonden van jouw gedrag

3. Evaluatie

- Hoe zie je het reëel
- Wat ga je doen

Bronnen: diverse