



Geven en ontvangen van feedback

Bij het personeelsgesprek staat kwaliteit voorop. Het gaat niet alleen om wat je bespreekt, maar ook om hoe het gesprek verloopt. Bij een continue, gelijkwaardige dialoog is feedback geven en ontvangen heel belangrijk. Je wilt medewerkers op motiverende wijze feedback geven op hun functioneren. Maar het is ook belangrijk dat je zelf openstaat voor feedback op jouw functioneren als leidinggevende, en dat je de medewerker de ruimte geeft om deze te uiten. Zo help je hem om de regie te nemen in zijn eigen personeelsgesprek.

Deze tekst helpt je om heldere, opbouwende feedback te geven. Ook kun je met behulp van de checklist op een open manier feedback ontvangen.

Wat is feedback?

Feedback is de smeerolie van de organisatie. Het is het proces waarin men informatie krijgt over het effect van het eigen gedrag op andere mensen. Als leidinggevende heeft u een belangrijke taak in het geven en opvragen van feedback. U heeft een sleutelfunctie binnen de organisatie en mag aannemen dat uw gedrag wel degelijk effect heeft op anderen. Deze effecten zijn niet altijd waarneembaar. Uw medewerkers, collega's en leidinggevendenden hebben ongetwijfeld een mening over hoe u bepaalde zaken aanpakt. Van deze meningen zou u kunnen leren als men de moed had ze uit te spreken. Niet iedereen beschikt over deze moed. Veel mensen zijn bang dat ze een vinnige reactie krijgen als ze iets zeggen over het optreden van de ander. Deze angst voor feedback maakt dat sommige fouten in organisaties herhaald worden. Men is huiverig om iets te zeggen en biedt de betreffende persoon dus niet de mogelijkheid om zijn gedrag bij te sturen. Als leidinggevende is het daarom verstandig om op gezette tijd te *vragen om feedback*. Door dit te doen krijgt u informatie die anders verborgen zou blijven en die wel relevant is voor uw werk als teamleider.

Feedback niet hetzelfde als kritiek

Daarnaast heeft u natuurlijk een belangrijke taak in het geven van feedback. Medewerkers en collega's hebben recht op uw mening over hun optreden. Uit uw feedback spreekt 'waardering' u kent een waarde toe aan het optreden van de ander. Deze waarde kan positief zijn of negatief.

Feedback is dus niet hetzelfde als kritiek! Jammer genoeg geven we veel meer kritiek dan complimenten en schouderklopjes, en beschouwen we dat ook nog als gewoon. Gemeende en gerichte waarderende opmerkingen kunnen prima feedback zijn, goed voor de relatie en goed voor het leerproces van de ander. Bovendien zijn ze vaak welkom. Een paar kanttekeningen hierbij.

Geef geen complimenten die u niet meent, ook niet om daarop volgende kritiek te verzachten. Zet ook nooit complimenten voor de komma, gevolgd door 'maar'. Wat voor 'maar' komt, is slechts een doekje voor het bloeden.

Als u naast een compliment ook kritiek wilt geven, kunt u die twee zaken het beste scheiden door een punt en een korte stilte. Vergelijk eens de opmerkingen die een teamleider in een functioneringsgesprek zou kunnen maken:

'Je werkt wel netjes, maar veel te langzaam. Je productie zal omhoog moeten.'

Manager 2: 'ik heb twee opmerkingen over je werk. De eerste is dat ik tevreden ben over de kwaliteit van je werk. Het ziet er prima uit en is erg accuraat. Houden zo!' (Punt en stilte)

'Mijn tweede opmerking is dat ik je werktempo aan de lage kant vind. Ik wil dat je precies blijft werken, maar dat je je productie verhoogt.'

Er zijn veel leidinggevendenden die het onzin vinden om iets positiefs te zeggen over goed werk van hun ondergeschikten. Ze zeggen dan: 'Daar betaal ik ze toch voor'. Of, even typerend: 'Hoor eens, als ik niets zeg, weten ze dat het goed is. Als ik iets aan te merken heb horen ze dat wel'. Zo'n instelling werkt demotiverend. Opslag zonder erbij te zeggen, dat de ander het wezenlijk verdiend heeft vanwege zijn specifieke prestaties en inspanningen, heeft óók niet het bedoelde effect.

Hoe u feedback geeft

'C'est le ton qui fait la musique': als dat ergens voor geldt is het wel feedback; niet alleen wat u zegt maar vooral *hoe* u het zegt. Feedback is:

- (a) melden wat u opmerkt,
- (b) wat het effect daarvan op u is en
- (c) wat u daarvan vindt.

Het eerste is, bij voorkeur, een nuchtere, accurate weergave. Het tweede en het derde houdt in, dat u niet alleen uw gedachten, maar ook uw gevoelens uitspreekt.

a. Melden wat u opmerkt

- Zeg wat u *feitelijk waarneemt*, niets meer en niets minder, *en* zonder oordelen. Laat hier de ander zijn eigen conclusies trekken: is wat hij dacht te doen hetzelfde als wat u hem zag doen?
- Van het allergrootste belang is dat u *geen interpretaties* geeft, want dat gaat (bijna) altijd fout. 'En jij dacht natuurlijk slim te wezen, toen je dat zei, want wat je eigenlijk bedoelde ...' Als u dat doet, ligt de rest van het scenario vast. Iemands bedoelingen benoemen, dat wil zeggen: ernaar gokken, roept verzet op. Wat hij bedoelde maakt hij zelf wel uit.
- Richt uw feedback op *gedrag of prestaties, niet op de persoon*. Zeg liever tegen iemand dat hij veel aan het woord geweest is, dan dat hij dominant is. De eerste opmerking laat ruimte voor verandering. De tweede suggereert een onveranderlijke karaktertrek. Houdt u dus bij wat de ander kan veranderen.
- Beperk u tot het *hier-en-nu*. Haal geen oude koeien uit de sloot. Waarschijnlijk is uw herinnering incompleet, en de ander herinnert zich de gebeurtenissen beslist anders. U verliest zich dan in gekibbel. Als u dat wilt voorkomen, kiest u *voor onmiddellijke feedback*. En er is nog een goede reden. Uitgestelde feedback verzuurt vaak. Uw boosheid groeit, uw feedback raakt vervormd en wordt voor de ander onherkenbaar.
- *Overvoer de ontvanger niet*. U bevredigt dan meer uw eigen behoeften dan dat u de ander helpt. Richt u op het belangrijkste. Als u de ander onder feedback bedelft, krijgt u effecten die u niet bedoelde: de ander klapt dicht, of wordt defensief

b. Het effect aangeven

- *Benoem de gevolgen* van het *gedrag* van de ander, bijvoorbeeld: 'als je zo frequent te laat komt op onze besprekingen dan voel ik me niet serieus genomen, ik krijg de neiging om niet meer te komen op onze besprekingen'. Het benoemen van het effect geeft de ander zicht op de gevolgen van zijn gedrag. Vaak schrikt men van het effect dat men heeft op de ander en is dat voldoende om het gedrag bij te stellen.

c. Aangeven wat u verandert wilt zien

- Deze derde stap is niet altijd nodig. Soms komt men zelf met de gewenste oplossing. Als teamleider heeft u met name in correctie situaties te maken met deze stap. U geeft aan wat u precies aan het gedrag van de ander verandert zou willen zien. Bijvoorbeeld 'ik heb aangegeven hoe ik denk over het te laat komen op vergaderingen, vanaf nu wil ik dat iedereen op tijd is en ik wil diegenen die verhindert zijn, vragen om dit vooraf bij mij te melden'.

Hoe u feedback ontvangt

De belangrijkste aanwijzing hierbij is er één die meer uw instelling betreft dan een sociale vaardigheid:

- Zie feedback als een kans om te leren en niet als een aanval. Bovendien, wat de ander zegt is alleen maar zijn visie, uw effect op *hem*. Dat is niet wat u *bent*. Feedback zegt vaak even veel over de gever als over de ontvanger.
- *Verdedig* u niet bij kritische opmerkingen. Vertel niet waarom u deed wat u deed. Spreek ook niet tegen. Als de ander scherper of negatiever reageert dan u redelijk vindt, kunt u daarover verduidelijking vragen. Vraag altijd door als u iets niet begrijpt.