

FEED BACK

COMMENTAAR
GEVEN EN
ONTVANGEN

MARIETA KOOPMANS

INHOUD

Inleiding	7
1 Zelfonderzoek feedback geven en ontvangen	9
Checklist feedback geven en ontvangen	11
2 Communicatie en feedback	15
Waarnemen, interpreteren en communiceren	16
De vier aspecten van communicatie	20
3 Regels voor het geven van feedback	29
Vorbereiding op het geven van feedback	30
Beschrijf het gedrag dat u hebt waargenomen	31
Zowel de feedbackgever als -ontvanger moet er belang bij hebben	39
Geef ondersteunende en corrigerende feedback	41
Geef alleen commentaar op punten waar de ander iets aan kan veranderen	42
4 Regels voor het ontvangen van feedback	45
Interpreteer feedback niet als een aanval op u als persoon	48
Schiet niet onmiddellijk in de verdediging	49
Probeer de feedback te begrijpen en vraag door	49
Toon waardering voor de feedbackgever	51
Beoordeel de feedback	52
Doe iets met de feedback	52
Sta open voor complimenten	53
Is aan alle voorwaarden voldaan?	54
Omgaan met emoties	55

5	Ervaringen uit het verleden	57
	De lessen van thuis en school	58
	Afweermechanismen	60
	Voice dialogue	63
6	Omgaan met emoties bij het geven en ontvangen van feedback	71
	ABC-model, de rationele effectiviteitstraining	73
	Rationele en irrationele gedachten	78
	Gedachten en emoties	83
7	Feedback en persoonlijke groei	91
	Het opsporen van de verstoten ikken	91
	Het kernkwaliteitenmodel van Ofman	94
	De ontwikkeling van kernkwaliteiten	95
	Het kernkwadrant	97
	Het maken van een kernkwadrant	100
	De innerlijke criticus transformeren	103
8	Feedback in de praktijk	107
	Het functioneringsgesprek	107
	Het beoordelingsgesprek	109
	Het disciplinegesprek	111
	Het slechtnieuwsgesprek	112
	Omgaan met weerstand	112
	Omgaan met klachten	114
	Literatuur	117

INLEIDING

In 1993 schreef ik samen met Coen Dirkx de eerste versie van dit boek onder de titel *Luister en huiver*. In 1996 werd het boek herschreven en opnieuw uitgegeven onder de titel *Feedback, commentaar geven en ontvangen*. Nu, veertien jaar na de eerste uitgave, heb ik het boek opnieuw bewerkt.

Commentaar geven op wat er mis is in Nederland, in de wereld, met de regering, met het management van een organisatie en noem het allemaal maar op, is heel gemakkelijk. Onder het mom van vrijheid van meningsuiting kunnen we overal commentaar op hebben. Als we persoonlijk commentaar moeten geven, wordt het een ander verhaal. De een durft het niet, de ander doet het net zo makkelijk en soms op het agressieve af. We zijn bang om mensen te kwetsen of het deert ons niet wat anderen van ons commentaar vinden. Dit boek gaat over commentaar geven en ontvangen, over de angst en de emoties die ermee gepaard gaan en hoe we op een duidelijke directe manier commentaar kunnen geven, zonder met onze waardeoordelen anderen te kwetsen of af te kraken.

In hoofdstuk 1 starten we met een zelfonderzoek naar commentaar geven en ontvangen. In hoofdstuk 2 behandelen we enige thema's uit de communicatieleer, zodat u de verschillende aspecten die een boodschap heeft, leert onderscheiden en daar rekening mee kunt houden. In hoofdstuk 3 en 4 leert u de voorwaarden kennen van feedback geven en ontvangen en de regels die u daarbij kunnen helpen. Hoofdstuk 5 gaat over ervaringen uit uw verleden en hoe het komt dat we bij feedback geraakt worden of in de aanval of verdediging gaan. In hoofdstuk 6 gaan we in op de emoties die het u lastig kunnen maken om effectief

om te gaan met feedback. Hoofdstuk 7 gaat over feedback en persoonlijke groei, daarin wordt dieper ingegaan op uw emoties en hoe u door u verder te ontwikkelen effectiever kunt omgaan met feedback.

In hoofdstuk 8 gaan we in op verschillende toepassingen van feedback in de werksituatie, zoals functioneringsgesprekken, disciplinegesprekken, maar ook het omgaan met weerstanden en klachten van klanten. De praktijkvoorbeelden zullen een en ander duidelijk maken.

Ik draag dit boek op aan mijn kinderen Eva en Jan, omdat ik van hen veel over mezelf heb geleerd, over mijn gevoeligheden, mijn grenzen, mijn valkuilen en allergieën. Ik leer nog steeds van hen.

I ZELFONDERZOEK FEEDBACK GEVEN EN ONTVANGEN

Feedback geven wil zeggen dat u naar de ander terugkoppelt wat u vindt van de resultaten van zijn werk. Feedback geven betekent ook dat u een ander informeert over de effecten van zijn gedrag. Doordat het altijd gaat over het effect van dat gedrag op u, zegt feedback meestal net zoveel over u als over die ander.

Feedback krijgen, oftewel terugkoppeling, is het proces waarbij iemand anders u informeert over hoe hij uw gedrag ziet en ervaart. Deze informatie hebt u nodig om er zeker van te kunnen zijn dat uw bedoelingen via uw handelen goed zijn overgekomen. Door feedback te krijgen en te vragen vergroot u uw zelfkennis.

Iedereen heeft een bepaalde mate van zelfkennis; gedeeltelijk hebben anderen in uw omgeving die kennis over u ook. Daarnaast zijn er gedragsgebieden die u niet van uzelf kent, maar die ten dele bij anderen wel bekend zijn. Een en ander staat in het volgende schema:

		aan mijzelf	
		bekend	onbekend
aan anderen	bekend	A vrije ruimte	B blinde vlek
	onbekend	C verborgen gebied	D onbekende zelf

Figuur 1 Bekende en onbekende gedragsgebieden, Yohari Window

De *vrije ruimte* bestaat uit gedrag dat u bewust weet in te zetten en waar anderen u vrij op aanspreken. Het zijn uw karaktereigenschappen en uw gedrag die bij u en bij de ander bekend zijn. Met de *blinde vlek* wordt het gedrag van uzelf bedoeld waarvan u vaak niet in de gaten hebt wat het voor anderen betekent. Het *verborgen gebied* is zo genoemd, omdat dit gedragingen, gedachten en gevoelens weergeeft die u slechts aan bepaalde anderen bekend maakt en soms helemaal voor uzelf houdt. Het *onbekende zelf* ten slotte wordt ook wel het onbewuste genoemd. Dit is het zelf waar u, als het misgaat, met therapeuten, psychologen en andere hulpverleners aspecten van uzelf kunt ontdekken.

U kunt gebied B verkleinen door aan anderen gerichte feedback te vragen over uw eigen gedrag, bijvoorbeeld door te vragen wat het effect is van bepaalde gedragingen op die ander. Normaal krijgt u een dergelijke terugkoppeling ook wel, maar veel minder expliciet. Dat betekent dat u zelf veel moet interpreteren, met het risico dat u een verkeerde conclusie trekt. Door na te gaan hoe andere personen uw gedrag ervaren, verkleint u uw blinde vlek. Hoe kleiner uw blinde vlek, dus hoe beter u op de hoogte bent van de effecten van uw gedrag op anderen, hoe effectiever u als leidinggevende of medewerker kunt zijn. Vraag daarom niet alleen informatie over zaken waarin u tekortschiet, maar ook over uw sterke kanten. Dergelijke feedback zal altijd persoonsgebonden zijn. Verschillende mensen zullen verschillen in de feedback die zij geven. Dat is ook logisch omdat hetzelfde soort gedrag op verschillende mensen een verschillende uitwerking zal hebben.

Door het vragen en krijgen van feedback kan gebied B verkleind worden. Daarmee wordt de vrije ruimte groter. Gebied C, het verborgen gebied, kunt u verkleinen door openheid te bieden. Wanneer u meer informatie geeft over uzelf, over uw opvattingen, standpunten en gevoelens, kan de ander een completer beeld van u krijgen. Zodoende wordt het verborgen gebied verkleind en gebied A verder vergroot. Een grote vrije ruimte geeft andere relaties en efficiënter functioneren in organisaties of in een relatie; er bestaat minder aanleiding tot interpretatie, toeschrijven van bedoelingen en misverstanden.

Als we feedback benutten om gebied B te verkleinen, dan is dit gekoppeld aan een aantal voorwaarden en regels. In de eerste plaats moet de ontvanger de feedback wensen. Ongevraagde terugkoppeling om de zelfkennis te vergroten, werkt in het algemeen niet. In de tweede plaats moet er tussen de feedbackgever en de ontvanger ervan een sfeer van wederzijds vertrouwen zijn. In de hoofdstukken 3 en 4 (*Regels voor het geven van feedback* en *Regels voor het ontvangen van feedback*) gaan we dieper op deze voorwaarden in.

Feedback geven en ontvangen gebeurt dagelijks, in elke organisatie, maar ...

- Bent u zich bewust van het effect van de manier waarop u feedback geeft?
- Weet u altijd of uw bedoelingen zijn overgekomen?
- Vermijdt u het wel eens commentaar te geven?
- Slikt u uw kritiek wel eens in om de goede vrede te bewaren?
- Weet u eigenlijk waarom u dat doet?
- Maakt het voor u verschil of u feedback geeft aan uw medewerker, collega of leidinggevende?
- Weten uw medewerkers en/of collega's dat u hun werk waardeert?

Met dit boek willen we u meer bewust maken van dit soort vragen. We laten u nadenken over de moeilijkheden die u ondervindt bij feedback geven en ontvangen. Hierdoor wordt u zich bewust van uw gedrag en bent u beter in staat daar eventueel verandering in aan te brengen.

De checklist die nu volgt, geeft u meer inzicht in uw houding en vaardigheden ten aanzien van feedback op dit moment. Neem er rustig de tijd voor.

Checklist feedback geven en ontvangen

Beantwoord de volgende stellingen met waar of niet waar. Wees eerlijk: het gaat om uzelf en er zijn geen goede of foute antwoorden mogelijk.

Deze lijst geeft u inzicht in uw vaardigheden en houding ten aanzien van feedback geven en ontvangen op dit moment.

Feedback geven

		waar	niet waar
1	Ik ga het geven van feedback op het gedrag van anderen als het even kan uit de weg.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ik vermijd het geven van negatief commentaar sinds ik heb gemerkt dat anderen dat meestal vervelend vinden om te horen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ik probeer feedback te geven op het gedrag van een ander door dat gedrag te vergelijken met dat van anderen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Ik heb moeite met het geven van 'schouderklopjes', omdat anderen erdoor in verlegenheid kunnen raken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ik geef eerder feedback op de persoon dan op de actie of het gedrag.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Ik vind feedback geven belangrijker dan feedback ontvangen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Wanneer ik feedback geef, negeer ik de mate van gevoeligheid of ontvankelijkheid van de ander.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Ik geef meestal pas feedback enige tijd nadat iets gebeurd is.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Ik geef feedback bijna uitsluitend als ik me erger of kwaad ben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Nadat ik feedback heb gegeven, vermijd ik na te gaan of de ander mij heeft begrepen (een goed verstaander heeft immers aan een half woord genoeg).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Ik vind het belangrijker dat ik fouten aangeef dan dat ik zoek naar manieren tot verbetering.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Ik geef vaak feedback zonder na te denken over mijn verdere relatie met de ander.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Ik geef geen negatieve feedback want ik maak zelf ook fouten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Aan positieve feedback doe ik niet want dat is geslijm, daar houd ik niet van.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Ik geef geen negatieve feedback, want wie weet wat dat voor gevolgen voor mij kan hebben; ik zou wel eens teruggepakt kunnen worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Feedback ontvangen

		niet	
		waar	waar
1	Ik krijg zelden of nooit complimenten van anderen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Als ik commentaar krijg op mijn werk, ga ik liever gewoon door dan dat ik mijn werk onderbreek om goed te kunnen luisteren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ik denk vaak aan een half woord genoeg te hebben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Ik heb de neiging anderen te interrumpen wanneer zij reageren op mijn feedback.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Als er meer dingen tegen me gezegd worden, reageer ik altijd op het meest negatieve.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Ik beschouw complimenten vaak als overdreven.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Ik moet toegeven dat ik kritiek vaak als een persoonlijke aanval ervaar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Vaak weet ik me niet goed een houding te geven als ik positieve feedback krijg.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Het maakt mij niets uit of een collega of mijn leidinggevende kritiek heeft op mijn werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Als ik feedback krijg op mijn functioneren, kost het me moeite om niet kwaad of angstig te worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Als ik feedback krijg op mijn gedrag, trek ik regelmatig de motieven van de feedbackgever in twijfel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Ik heb geen feedback nodig om iets te leren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Als ik negatieve feedback krijg, voel ik me heel onzeker en rot.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Bij negatieve feedback denk ik al snel: die heeft een slecht humeur of hij pakt me terug.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Bij positieve feedback denk ik dat de ander een wit voetje bij me wil halen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Door deze vragenlijst in te vullen hebt u meer inzicht gekregen in uw houding tegenover en vaardigheden in feedback geven en ontvangen. In een optimale situatie zou u bij alle stellingen *niet waar* hebben ingevuld. Hoe zit dat bij u? Wat gaat er goed en wat is er in uw ogen voor verbetering vatbaar?