

# LICHAMELIJKE MAGAZINE opvoeding

NUMMER 3 Jaargang 109 | april 2021

Extra  
artikel

Dit artikel staat op de volgende site <https://www.managementimpact.nl/>  
en is voor dit topic op 23 maart 2021 gedownload

## Feedback: een cadeau dat je niet gemakkelijk geeft én ontvangt

Veel coaches en leidinggevenden promoten feedback als een cadeautje. Je kunt er van leren en jezelf verbeteren en dat heeft dan weer een positief effect op de relatie en samenwerking met anderen. Louter voordelen dus. Maar feedback blijkt nogal eens een cadeautje dat zowel moeilijk is om te geven als moeilijk is om uit te pakken.

TEKST MARTIJN PONT, VAN PONT LEAN CONSULT



*Martijn Pont is Lean consultant en interim. Hij heeft brede brede ervaring met scholen, jeugdzorg, participatiebedrijven, fabrieken, grote corporates, ook internationaal. Een voorkeur voor publieke sector, vooral het deel waar het draait om de zwakkeren in de samenleving. Bevlogen, next to the box. Het draait altijd om mensen. Martijn is aangesloten bij House of Performance.*

**D**e gever is er niet altijd zeker van, of de feedback wel goed 'verpakt' is en ontvangen zal worden. Voor de ontvanger is het soms spannend om het 'cadeau' uit te pakken, door onder meer de onzekerheid over de inhoud en de intenties van de gever. Bovendien wordt feedback vaak ervaren als een zijns-oordeel: het zou iets zeggen over wie of wat je bent. Goede feedback is bedoeld om gedrag zodanig te bespreken dat het gesprek leidt tot groei en ontwikkeling. Feedback geven en ontvangen is niet zelden confronterend, stelt het zelfbeeld ter discussie, maakt dat je je kwetsbaar moet opstellen of wekt op andere wijze een gevoel van onzekerheid en soms van afstand op. En dat is jammer. Continu verbeteren van een organisatie staat of valt namelijk bij een goed feedbackproces. Zonder feedback kun je niet van elkaar leren. Hierbij gaat het dus om het zenden én om het ontvangen van informatie, wat betekent dat we zowel moeten kijken naar de manier waarop

feedback wordt gegeven als de manier waarop deze in ontvangst wordt genomen.

### Soorten feedback

Laten we eens beginnen met het definiëren van het begrip. Wat is feedback eigenlijk? We onderscheiden de volgende soorten feedback:

#### • Positieve feedback

Positieve feedback bestaat uit **complimenten**. Een welgemeend compliment is een goed middel om collega's te motiveren. Het helpt om te laten weten wat je waardeert aan een collega. Een complimentje of schouderklop geven kost niets en wordt algemeen gewaardeerd. De kans dat je na het geven van complimenten meer van het positieve gedrag gaat zien neemt toe en dat is fijn voor iedereen. Het is goed voor zowel de resultaten als voor de medewerkerstevredenheid.

#### • Constructieve feedback

Met constructieve feedback geef je terugkoppeling op zaken die je liever niet ziet, met

de intentie om de ander zich te laten verbeteren. De inzet is een verandering ten positieve. Constructieve feedback wordt gegeven uit een gevoel van betrokkenheid met de ander en formuleer je op een manier die aanzet tot verbetering. De intentie is dus niet de ander te beschadigen of met een negatief gevoel op te zadelen, maar om deze verbeterruimte te laten zien en het aantrekkelijk te maken deze te benutten.

**• Negatieve feedback**

Het valt misschien op dat negatieve feedback niet in dit rijtje staat. Dit is een bewuste keuze. Negatieve feedback is commentaar zonder daarbij verbetermogelijkheden te geven. Dit is eenzijdig – je geeft de ander geen ruimte – en het is daarmee ook geen echte communicatie meer. Met het geven van **negatieve feedback** geef je eigenlijk aan dat je de ander al hebt afgeschreven en geen verbetermogelijkheid meer ziet.

**Lees ook:**

**Negatieve feedback werkt niet. Echt niet!**

Goede feedback is dé aanleiding om gedrag of werkwijze aan te passen, zodat deze beter overeen komt met het doel of de omgeving. Goede positieve en constructieve feedback is het middel om tot vertrouwen en wederzijds begrip en desnoods productieve conflicten te komen: de basis van goede samenwerking conform de Pyramide van Lencioni.

**Basisregels voor het geven van feedback**

Het geven van goede feedback (de inhoud), en ook het goed geven van feedback (het proces), kent een aantal basisregels.

- Feedback gaat altijd over het gedrag van de ontvanger. Niet om zijn persoon. Iedereen kan veranderen wat hij doet, niemand kan veranderen wie hij is. En dat kunnen we dus ook niet eisen.

- Feedback geef je kort tot zeer kort nadat de bewuste handeling is uitgevoerd. Als wij moeite moeten doen ons zaken te herinneren, dan zijn die in de loop van de tijd altijd vervaagd en vervuild. Ze worden minder scherp en raken vermengd met andere herinneringen. Van een zuivere herinnering is na verloop van tijd geen sprake meer. Op een zwakke basis is het moeilijk bouwen: een **gedragsverandering** baseren op een gebeurtenis die je op allerlei manieren kunt interpreteren is geen goede start.
- De waarneming moet begrepen worden door de ontvanger. Dus we moeten checken of hij deze begrijpt en kan plaatsen. Alleen als commentaar wordt herkend en erkend, is er een basis voor verbetering. Als dat niet het geval is, dan is nadere uitleg vereist. Controleer dus altijd hoe de boodschap is begrepen en ontvangen.
- Goede feedback geeft altijd een opening naar gedrag of handelen dat wel wordt geaccepteerd of gewaardeerd. Commentaar moet je dus altijd vertalen in een verbetering. Deze moet je expliciet maken. Geef de ontvanger een doel, waar deze naar toe kan werken. Denk bijvoorbeeld aan een werkafspraken over gewenst gedrag of handelen.

**Ontvangen van feedback**

Het ontvangen van feedback dient net zo bewust te gebeuren als het geven ervan om het van nut te laten zijn. Zelfs perfect gegeven feedback faalt, als deze niet op je juiste manier wordt ‘verwerkt’. Bij een goede verwerking van feedback dient deze als startpunt om groei en **verandering** in te zetten. En deze verandering is voortdurend en onontkoombaar in elke werksituatie. Dus dan kun je er maar beter zo goed mogelijk mee omgaan.

Feedback ontvangen wordt niet altijd als prettig ervaren. Een belangrijke oorzaak hiervan is, dat wij deze feedback gemakkelijk als een persoonlijke aanval beleven. Feedback



Behoeften volgens Lencioni



wordt verward met kritiek, omdat de intentie niet goed gelezen wordt. De plotselinge stress die hierbij ontstaat, reduceert ons bewustzijn in milliseconden tot de primaire reactie van een reptielenbrein: we willen kiezen uit vechten, vluchten of bevriezen en zijn niet meer in staat om de gegeven feedback goed op te nemen en rustig te evalueren. Dat is een reactie, die niet past bij ontwikkeling of groei, die bij goede feedback juist de intentie is.

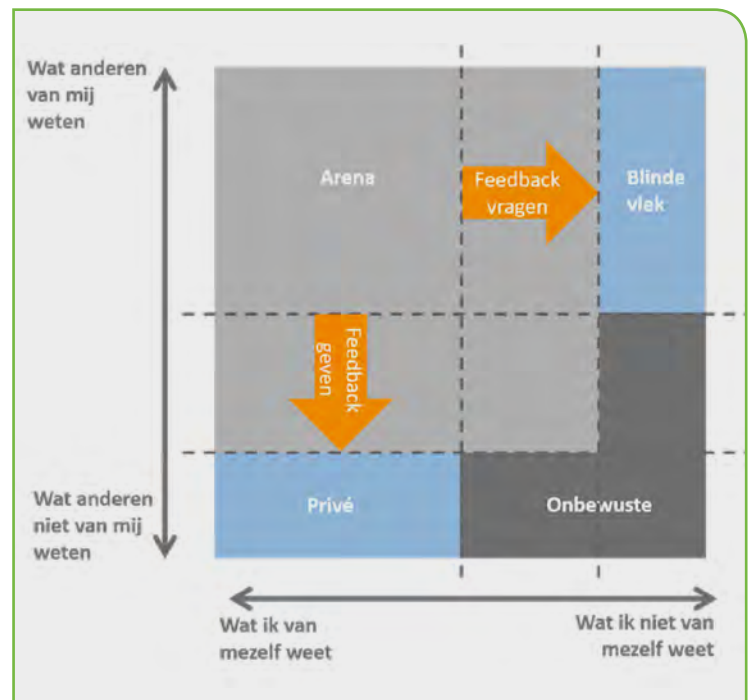
### Basisregels bij het ontvangen van feedback

Daarom is het bij het ontvangen van feedback belangrijk om op de volgende basisregels te letten.

- Goede feedback zegt iets over je gedrag of handelen. Het is niet bedoeld als aanmerking op wie je bent, je wezen. Wees je daarvan bewust.
- Laat de feedbackgever uitpraten. Laat stiltes vallen, om wat er gezegd wordt op je in te laten werken. Stel vast of je de feedback kunt plaatsen en begrijpt.
- Vraag door als je de feedback niet begrijpt. Ga niet in de verdediging. Het doel is om de situatie, die de aanleiding vormde, duidelijk te krijgen. Meer niet.
- Geef desgewenst jouw perspectief op de situatie. Het is belangrijk dat die voor beide zijden helder is. Dan leren en ontwikkelen beide zijden door het gesprek.
- Stem af hoe gedrag of handelen zo kan worden verbeterd dat het bijdraagt aan een verbetering voor het team of de samenwerking.

### Johari-venster

Het principe van feedback is helder te maken aan de hand van een model: het Johari-venster van Joseph Luft en Harry Ingham.



Johari-venster

### De Arena

De Arena is het open gebied. Hier bevindt zich alles wat jij van jezelf weet, en wat collega's van jou weten. Hier zitten geen verborgen gebreken. En ook geen waarden, die onverwacht opspelen in sommige situaties. Hier ken jij jezelf in bestaande situaties en kennen anderen jou, zoals je je gebruikelijk gedraagt.

Als je feedback krijgt, die zich binnen dit gebied afspeelt, vertoon je geen schrikreactie. Alles is perfect op elkaar afgestemd.

### **Privé**

In dit gebied zitten de zaken, die jij wel van jezelf weet, maar die anderen niet van jou weten. Denk bijvoorbeeld aan hoe je vroeger door een docent werd aangesproken en hoe een associatie daarmee je nu nerveus maakt. Gevoeligheden voor soorten communicatie of bepaalde boodschappen bevinden zich in dit gebied, zolang je ze niet gedeeld hebt met collega's. Door het geven van constructieve feedback aan je collega's geef je delen van je persoonlijkheid bloot, die zij misschien nog niet van je kenden. Met het geven van feedback vergroot je de Arena.

### **Blinde vlek**

Je collega's weten dat jij in bepaalde situaties op een geïjkte manier reageert. Je bent je daar zelf niet van bewust. Dat is jouw blinde vlek. Als zij jou erop aanspreken, wil dat zeggen dat ze jou om feedback vragen op hun waarneming: 'waarom doe je dat zo?', dan heb jij de optie om dat aspect van je gedrag te ontwikkelen, zodat het beter binnen de

waarden van het team past. Of binnen jullie werkrelatie. Door feedback wordt de Arena, het gebied waarbinnen zich geen verrassingen afspelen in onderlinge relaties, groter. Een manier om meer over je eigen blinde vlek te ontdekken is het vragen van feedback.

### **Onbewuste**

In onderlinge relaties kunnen zich dingen afspelen, die niemand had voorzien. Kennelijk was de ontvanger zich niet bewust van de effecten van zijn gedrag op degene die hem feedback gaf. Evenmin wist de ontvanger van tevoren wat de feedback bij hem los zou maken. Door aan dit soort situaties geen waarde toe te kennen, deze waarde vrij te bekijken, ontstaat ruimte voor ontwikkeling. Zo ga je alsnog samen op zoek naar de blinde vlekken en afgeschermd gebied die de communicatie belemmeren.

Als feedback goed begrepen wordt door de gever en de ontvanger dan is het Johari-venster een krachtig instrument om continu verbeteren te ondersteunen. Het is een mooi instrument om samen na te denken over de manier waarop je de onderlinge communicatie en samenwerking kunt verbeteren. Het is daardoor heel goed te gebruiken om het geven en ontvangen van feedback te trainen binnen teams.

Als je op de site waar dit artikel te vinden is inlogt, kun je reageren op dit artikel. Typ in: Martijn Pont en je komt bij dit verhaal.