



Techniek: Het Johari-venster

Feedback geven

Feedback is een boodschap over het gedrag of de prestaties van een ander. Feedback is onmisbaar als u met anderen samenwerkt. U moet zo nu en dan kunnen zeggen dat het werk van de ander niet in orde is, of juist heel erg goed is. U stuurt bij door commentaar te geven. Wie feedback geeft, kan ook feedback terug verwachten. Dat is soms onprettig, maar er valt mee te leven als iedereen zich aan de regels houdt.

Geeft u leiding, dan is het extra belangrijk dat u feedback leert geven. Bij elke stijl van leidinggeven past u feedback vaak toe.

Feedback kan positief en negatief zijn

U denkt bij feedback meteen dat het om iets vervelends gaat, maar feedback geven is ook welgemeende en gerichte complimenten uitdelen. Mensen leren vaak veel meer van duidelijk commentaar op werk dat ze goed hebben gedaan, dan van kritiek op fouten. Positieve feedback is heel motiverend. U kunt de ander vragen of u 'in de toekomst nog meer van hetzelfde gedrag mag zien'. Daarmee is feedback geven een goede techniek om anderen te beïnvloeden.

Negatieve feedback geven is moeilijk

Vaak loopt u zich weken te ergeren aan het gedrag van uw collega, terwijl hij zich van geen kwaad bewust is. Hij wil best proberen op te houden met fluiten of zingen en hij wil best een keer koffie voor u halen, als hij maar weet dat u dat wilt! Met goed geplaatste feedback op het goede moment ruimt u veel misverstanden uit de weg.

Waarom is het zo moeilijk om soepel om te gaan met feedback geven?

Onzekerheid

Wie feedback moet geven, is vaak onzeker. U vraagt zich bijvoorbeeld af:

- Heb ik het wel goed gezien?
- Is het 'normaal' dat ik me hieraan erger?
- En wat stoort me nu precies?
- Wat vind ik nu verkeerd aan zijn werk?
- Mág ik hier wel iets van zeggen?
- Waarom wil ik er iets van zeggen?
- Wat wil ik daarmee bereiken?
- Hoe kan ik het zeggen zonder dat hij boos wordt?
- Kunnen we na het gesprek nog wel leuk samenwerken?

Dit zijn allemaal vragen die u zichzelf inderdaad moet stellen voordat u feedback gaat geven. Goede feedback vereist even tijd om na te denken.

Als u het antwoord scherp heeft, probeer dan de kritiek zó te brengen dat uw gesprekspartner deze begrijpt. Helder geformuleerd en neutraal, zonder beschuldigingen.

Er is een formule voor die u daarbij helpt. Hij bestaat uit maar liefst zeven stappen. Als u deze volgt is het voor de ander makkelijker om rustig uw feedback te ontvangen.



Formule voor het geven van feedback

1. Beschrijf veranderbaar gedrag
2. Beschrijf concreet en specifiek gedrag dat u zelf heeft gezien of gehoord
3. Gebruik een ik-boodschap
4. Geef aan welk effect dat gedrag op u heeft
5. Laat uw gesprekspartner reageren
6. Vraag om het gewenste gedrag
7. Verken samen oplossingen of achtergronden

Ad 1. Beschrijf veranderbaar gedrag

U geeft altijd feedback op iets wat iemand gedaan heeft en niet op hoe hij is. Het heeft weinig zin om tegen iemand te zeggen dat ze altijd zo zit te stotteren, want daar kan ze waarschijnlijk weinig aan doen. Beschrijf alleen gedrag dat iemand kan veranderen: als iemand tijdens een vergadering zo zacht praat dat u het niet kunt horen, kunt u daar iets van zeggen, en een rapport waarin belangrijke informatie ontbreekt, kan herschreven worden.

Kan de ander het gedrag, of het stuk werk dat hij heeft gedaan, veranderen?

Ad 2. Beschrijf concreet en specifiek gedrag dat u zelf heeft gezien of gehoord

Feedback waarin de woorden 'altijd' of 'overall' of 'nooit' in voorkomen, slaat de plank mis. Als iemand tegen u zegt: 'Jij komt altijd te laat op zakelijke afspraken', kunt u heel makkelijk zeggen: 'Nee hoor, gisteren was ik een kwartier te vroeg en moest ik op jou wachten.' Zo loopt de feedback uit op een welles-nietes-ruzie. Terwijl uw collega waarschijnlijk baalde van die ene keer dat u op die heel belangrijke afspraak te laat kwam, terwijl u best een trein eerder had kunnen nemen.

Uw collega moet dus zeggen: 'Ik wil even terugkomen op de afspraak die we gisteren hadden met onze belangrijke klant X. De klant en ik moesten een kwartier op je wachten.' Zo is de feedback concreet (een kwartier!) en specifiek (gisteren met klant X).

Een extra regel is dat u het zélf gezien of gehoord moet hebben. Met feedback die u baseert op geklets of eerlijke vertrouwelijke informatie van anderen, maakt u meer kapot dan u lief is. U beschadigt het vertrouwen van uw bron. De ander kan het ontkennen en wil meteen weten wie dat dan gezegd heeft.

Kunt u precies beschrijven welk gedrag je heeft gestoord? Heeft u dat zelf gezien?

Ad 3. Gebruik een ik-boodschap

Een voorbeeld van een ik-boodschap is: 'Ik kan me niet concentreren als ik je hard hoor praten.' Een voorbeeld van een jij-boodschap is: 'Jij praat te hard.'

Een jij-boodschap zegt: 'Jij doet iets fout.' Een ik-boodschap zegt: 'Ik zou het graag anders zien. Kunnen we het daar over hebben?' Een ik-boodschap nodigt uw gesprekspartner uit om begrip op te brengen voor uw kant van de zaak. Door een jij-boodschap schiet de ander meteen in de verdediging, en gooit er in het ergste geval nog een 'jij-bak' overheen: 'Jij bent een overgevoelig watje!'

Kunt u een feedbackzin bedenken die met 'ik' begint?



Ad 4. Geef aan welk effect het gedrag van de ander op u heeft

Laat uw gevoel spreken. Dat gaat al veel makkelijker als u een ik-boodschap geeft. Het gaat er immers niet om wat die ander nu precies heeft gedaan of nagelaten, maar dat u problemen heeft met de gevolgen ervan. U kunt zich niet concentreren, u maakt zich zorgen omdat de klant een kwartier moet wachten, u kunt uw eigen planning niet halen, u voelt zich niet gewaardeerd, u wilt weten waar de ander nu precies mee bezig is.

Kortom, u heeft iets nodig van de ander en dat moet u kunnen benoemen. Want die ander moet dat weten om empathie te kunnen voelen voor u en uw feedback. 'Doordat je voor de derde keer te laat kwam, kreeg ik het gevoel dat je het project niet serieus neemt. Daardoor ga ik twifelen of ik je wel bij het vervolg wil betrekken. Bovendien moest ik me in bochten wringen om te voorkomen dat de klant zou vertrekken. Ik schaamde me.'

U kunt dus prima zeggen welke gedachten het gedrag van de ander bij u oproept. Zo kan uw collega zich in uw gevoelens inleven. Maar hier kunt u in doorschieten. U hoeft er niet bij te zeggen:

- 'Ben je te lui om je bed uit te komen?'
- 'Denk je dat we dit jaar al genoeg omzet gemaakt hebben?'
- 'Dacht je dat ik het ook wel alleen kon?'

Dit zijn allemaal zinloze interpretaties waarmee u de sfeer verpest. De ander komt vanzelf wel met een verklaring. En misschien is het nog een goede ook.

Kun je het gevolg van het gedrag op jou beschrijven, zonder beschuldigingen?

Ad 5. Laat uw gesprekspartner reageren

Geef de ander de gelegenheid te reageren. Houd gewoon even uw mond, hoe moeilijk dat ook kan zijn in uw opwinding. Vraag of de ander u heeft begrepen en of hij zich het voorval herinnert zoals u het zich herinnert. Is dat niet het geval, licht u boodschap dan toe met aanvullende voorbeelden. Durf om een reactie te vragen: 'Begrijp je wat ik bedoel?'

Bent u bereid om naar de reactie van de ander te luisteren?

Ad 6. Vraag om het gewenste gedrag

U wilt graag dat de ander zijn gedrag verandert. Help hem daarbij door duidelijk te zeggen hoe u het dan wilt: 'Ik zou het fijn vinden om samen naar zakelijke afspraken te gaan, zodat we vooraf een rolverdeling en gespreksstrategie kunnen afspreken. Dan ga ik met meer vertrouwen het gesprek in.'

Kunt u duidelijk vragen wat u van de ander wilt?

Ad 7. Verken oorzaken en oplossingen

Als uw gesprekspartner het met u eens is dat zijn gedrag moet veranderen, of dat hij zijn werk moet herzien, kunt u gaan praten over oorzaken en oplossingen. Neem de tijd om te analyseren. Stel open vragen om te verkennen wat de oorzaken van zijn gedrag zijn (huilbaby, onberekenbare auto, onzekerheid over zijn kwaliteiten en een poging om van het project af te komen, angst voor de klant...). Zo geeft u de ander de ruimte om zijn gedrag toe te lichten. Vul niet in wat u déntkt dat de ander bedoelt. Maak duidelijk dat u de ander graag wilt helpen waar nodig.

Ga uw oplossing niet opleggen: 'Zo mooi dat je het me eens bent, dan lijkt het mij het beste dat jij het project uitstapt.' U heeft samen een probleem, dus zoekt u sámen naar oplossingen. Uw gesprekspartner voelt zich medeverantwoordelijk als u hem zelf vraagt met



voorstellen te komen, en zal zich ervoor inzetten afspraken in te lossen. In deze fase komt het erop aan actief te luisteren. Wat uw gesprekspartner zegt, biedt immers aanknopingspunten om tot een oplossing te komen.

U kunt natuurlijk pas deze laatste fase van het gesprek starten als de ander uw feedback een beetje heeft laten 'indalen'. Als hij geëmotioneerd is, kunt u beter een afspraak maken om de volgende dag verder te praten.

Ook moet de ander de feedback accepteren. Als hij uw feedback onzin blijft vinden, zult u eerst de vorige stappen nóg een keer langs moeten lopen.

Bent u leidinggevende, dan heeft u het makkelijker én moeilijker. Makkelijker, omdat u een opdracht kunt geven als het niet op een andere manier lukt. Moeilijker, omdat de eisen die aan feedback van een leidinggevende worden gesteld, hoger zijn. Bent u 'gewoon collega's' dan zult u het van uw overtuigingskracht moeten hebben.

Bent u bereid om samen met de ander aan oplossingen te werken?

Als u op deze manier feedback geeft, moet het lukken de ander ervan te overtuigen dat hij zijn gedrag moet veranderen.

Nog enkele tips tot slot

- Wacht tot uw ergste woede of schrik gezakt is en ga dan pas een feedbackgesprek beginnen.
- Maar wacht niet zo lang tot de ander is vergeten waar u het over heeft.
- Loop de bovenstaande vragen langs en schrijf de antwoorden op als voorbereiding.
- Neem de ander apart en geef de feedback op een rustige plek (niet in de kantine waar uw collega's zitten te lunchen).

Bron:

<http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/mondeling/vaardigheden/feedback-geven>