



Begeleiding van ondernemingsraden

Verleg je grenzen - Vergroot je betekenis - Versterk je organisatie

Effectieve feedback

Onder feedback verstaan we uitingen over iemands gedrag of werkprestaties die invloed kunnen hebben op dat gedrag of die prestaties. Feedback wordt gegeven om gedrag bij te sturen in de richting van het gewenste doel. Dat maakt dat feedback een centraal instrument is bij een leerproces. Positieve feedback zal eraan bijdragen gewenst gedrag te bestendigen en/of uit te breiden, negatieve feedback zal bijdragen tot het inperken van ongewenst gedrag. Uit onderzoeken blijkt dat het leerproces het meest gebaat is bij positieve feedback. Iemand zal sneller het gewenste gedrag vertonen als de gedrags-elementen die in de richting gaan van het gewenste gedrag, positief bekrachtigd worden (onderstrepen wat goed is) dan wanneer de ongewenste gedragingen negatief bekrachtigd worden (onderstrepen wat fout is). Feedback geven is iets anders dan kritiek geven en ook iets anders dan beoordelen.

Van allebei leren mensen weinig.

Of de feedback die je geeft ook effectief is, dat wil zeggen gehoord, begrepen en geaccepteerd wordt, hangt af van een aantal aspecten over inhoud, vorm en relatie.

Inhoudsaspecten

- **Vooral positief**

Positieve feedback werkt beter dan negatieve. Iemand kan makkelijker gedrag 'uitbreiden' dan 'afleren'. Als je zowel positieve als negatieve feedback hebt te geven, laat dan positieve feedback voorafgaan aan negatieve. De neiging tot defensief reageren wordt minder als iemand al gehoord heeft wat er goed was aan wat hij/zij deed. Daarna kan iemand beter luisteren naar negatieve feedback. De feedbacksituatie wordt bovendien veilig als je merkt dat je niet alleen iets te horen krijgt als er iets 'fout' was, maar ook als je iets 'goed' deed.

- **Geen dubbele boodschap**

Benoem het gedrag of het gedrags-element altijd eenduidig; dat voorkomt een paradoxale verwarring. Zeg dus niet "Je bouwt dat contact heel zorgvuldig stapje voor stapje op, maar ik vond dat je het te minutieus deed." Maak liever een keuze voor één van beide commentaren of splits het in twee specifieke boodschappen.

- **Gemotiveerd**

Motiveer als het even kan waarom je bepaald gedrag positief dan wel negatief waardeert, bijvoorbeeld in termen van gunstig effect of in termen van de indruk die het op jou maakt. Bijvoorbeeld "Goed dat je het zo duidelijk uitlegde, ik zag dat de medewerker daardoor gerustgesteld werd." Of bijvoorbeeld "Ik vond het een prettige gewaarwording te merken dat je zo goed met die miscommunicatie omging."

Vormaspecten



Begeleiding van ondernemingsraden

Verleg je grenzen - Vergroot je betekenis - Versterk je organisatie

- **Specifiek**

Probeer zo specifiek mogelijk te zijn, dus omschrijf wat je goed/slecht vindt en op welke situatie je feedback slaat. Dus niet "Je was oké vanmorgen", maar "Je doorvragen in het gesprek met medewerker Y waren heel effectief."

- **Concreet**

Probeer zo concreet mogelijk te zijn, dus omschrijf in welke zin je iets goed/slecht vindt. Dus niet "Je onderzoek was goed", maar "Je onderzoek was to the point en zorgvuldig uitgevoerd."

- **Begrijpelijk**

Wees zo helder, duidelijk en begrijpelijk als maar mogelijk is.

Relationele aspecten

- **Alleen de waarheid**

Zeg iets alleen als je het meent. Onwaarachtigheid wordt onmiddellijk aanvoeld.

- **Maak het persoonlijk**

Formuleer je feedback in de ik-vorm en geef aan hoe het gedrag van de ander op jou overkomt. Dus bijvoorbeeld "Ik vond het indrukwekkend om te zien hoe je dat conflict aansneed." Of "Ik merk dat ik geïrriteerd raak als je altijd alleen het halflege glas ziet en nooit het halfvolle."

- **Wederkerigheid**

Laat merken dat feedback geven een in principe wederkerige zaak is (op z'n tijd en plaats).

Setting en ontvangst

Niet alleen de inhoud-, vorm- en relationele aspecten van de feedback zelf zijn van belang, ook de setting waarin het komt tot feedback en de manier waarop de ontvangst van de feedback wordt begeleid. Zie hier een aantal adviezen.

- **Reageer op de vraag naar feedback.**

Als feedback gevraagd wordt over een specifiek aspect van iemands functioneren, geef die dan. Als dat aspect van iemands functioneren zowel positieve als negatieve feedback verdient, geef de feedback dan in die volgorde. Als het echt alleen negatieve feedback verdient, bite the bullit en geef direct de negatieve feedback.

- **Vermijd vermijden.**

Als je negatieve feedback hebt, geef die dan meteen. Laat de ander niet raden en gissen wat jij op zijn of haar gedrag tegen hebt. Dus niet "Was je zelf eigenlijk wel tevreden?" of "Het ging niet zo op rolletjes, hè, wat vond je er zelf van?"

- **Geef de ruimte voor een reactie.**

Als je zelf gezegd hebt wat jouw feedback is, geef dan de ander de ruimte te reageren en zijn/haar visie ernaast te zetten.



Begeleiding van ondernemingsraden

Verleg je grenzen - Vergroot je betekenis - Versterk je organisatie

- **Check de ontvangst**

Negatieve feedback is vaak slecht nieuws. Probeer te checken of de feedback gehoord en begrepen is, exploreer de betekenis van die feedback voor de ander.

Feedback vragen en krijgen

Als je feedback vraagt, vraag het dan zo concreet en specifiek mogelijk. Als je bijvoorbeeld wilt weten of jouw aanpak van teamcoaching werkt, met name of het voldoet aan het doel waarvoor jullie bijeenkomen, vraag dan niet "Hoe vind jij de samenwerking?", maar "Wat vind jij van mijn aanpak bij de wekelijkse besprekingen, gezien het doel dat we daarvoor gesteld hebben?"

Als je feedback krijgt, probeer dan:

- goed te luisteren
- na te vragen wat je niet precies begrijpt
- na te gaan wat die feedback betekent voor jouw manier van werken
- zowel het defensief reageren (bij negatieve feedback) als het bagatelliseren (bij positieve feedback) te vermijden
- te zeggen of je het met die feedback eens bent of waarom je het er niet mee eens bent
- daarna ook verbeteracties te bespreken: wat kun je zelf doen, wat heb je van anderen nodig?