

Feedback geven

Iemand aanspreken op wat jij vindt wat niet zo goed gaat kan soms lastig zijn. Helemaal als het iets is waarvan de ander zich nog niet bewust is. Om een gesprek zo goed mogelijk te laten verlopen staan hieronder de basis regels beschreven van feedback geven.

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

1. Beschrijf veranderbaar gedrag

Je 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 jij het niet kan horen, kun je daar iets van zeggen. Een rapport waarin belangrijke informatie ontbreekt, kan herschreven worden.

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

2. Beschrijf concreet en specifiek gedrag dat je zelf hebt gezien of gehoord

Feedback waarin de woorden 'altijd' of 'overal' of 'nooit' in voorkomen, slaat de plank mis. Als iemand tegen jou zegt:

"Jij komt altijd te laat op trainingen."

Kun jij heel makkelijk zeggen:

"Nee hoor, vorige week was ik een kwartier te vroeg en moest ik op jou wachten."

Zo loopt de feedback uit op een welles-nietes-ruzie. Terwijl je collega waarschijnlijk baalde van die ene keer dat je op die hele belangrijke afspraak te laat kwam, terwijl je best een trein eerder had kunnen nemen. Je collega moet dus zeggen:

"Ik wil even terugkomen op de afspraak die we gisteren hadden met ons team. Ons team en ik moesten een kwartier op je wachten."

Zo is de feedback concreet (een kwartier!) en specifiek (gisteren met ons team).

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

3. Gebruik een ik-boodschap

Een ik-boodschap is: "Ik kan me niet concentreren als ik je hard hoor praten."

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 je gesprekspartner uit om begrip op te brengen voor jouw 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!"

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

Laat je gevoel spreken. Dat gaat al veel makkelijker als je een ik-boodschap geeft. Het gaat er immers niet om wat die ander nu precies heeft gedaan of nagelaten, maar jij hebt problemen met de gevolgen ervan. Je kunt je niet concentreren, jij maakt je zorgen omdat het team een kwartier moet wachten, je kunt je eigen planning niet halen, je voelt je niet gewaardeerd, je wilt weten waar de ander nu precies mee bezig is. Kortom, jij hebt iets nodig van de ander en dat moet je kunnen benoemen. Want die ander moet dat weten om empathie te kunnen voelen voor jou en je feedback.

"Doordat je voor de derde keer te laat kwam, kreeg ik het gevoel dat je het project niet serieus neemt. Daardoor ga ik twijfelen 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."

Je kunt dus prima zeggen welke **gedachten** het gedrag van de ander bij jou oproept. Zo kan je collega zich in jouw gevoelens inleven. Maar hier kan je in doorschieten. Je 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 je de sfeer verpest. De ander komt vanzelf wel met een verklaring. En misschien is het nog een goede ook.

5. Laat je gesprekspartner reageren

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

6. Vraag om het gewenste gedrag

Je wilt graag dat de ander zijn gedrag verandert. Help hem daarbij door duidelijk te zeggen hoe je 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."

7. Verken oorzaken en oplossingen

Als je gesprekspartner het met je eens is dat zijn gedrag moet veranderen, of dat hij zijn werk moet herzien, kun je 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 geef je de ander de ruimte om zijn gedrag toe te lichten. Vul niet in wat je denkt dat de ander bedoelt. Maak duidelijk dat je de ander graag wil helpen waar nodig.

Ga jouw oplossing niet opleggen: "Zo mooi dat je het me eens bent, dan lijkt het mij het beste dat jij het project uitstapt." Je hebt samen een probleem, dus zoek je samen naar oplossingen. Je gesprekspartner voelt zich medeverantwoordelijk als je 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 je gesprekspartner zegt biedt immers aanknopingspunten om tot een oplossing te komen.

Je kunt natuurlijk pas deze laatste fase van het gesprek starten als de ander je feedback een beetje heeft laten 'indalen'. Als hij geëmotioneerd is, kun je beter een afspraak maken om de volgende dag verder te praten. Ook moet de ander de feedback accepteren. Als hij je feedback onzin blijft vinden, zal je eerst de vorige stappen nóg een keer langs moeten lopen.

Ben je leidinggevende, dan heb je het makkelijker én moeilijker. Makkelijker, omdat je 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. Ben je 'gewoon collega's' dan zal je het van je overtuigingskracht moeten hebben.

Als je 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 je ergste woede of schrik gezakt is en ga dan pas een feedbackgesprek beginnen.

Maar wacht niet zo lang tot de ander is vergeten waar je het over hebt.

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 je collega's zitten te lunchen).