

De kracht van feedback

Steeds vaker worden er cursussen en trainingen gegeven met als onderwerp feedback. Het lijkt wel het toverwoord van 2006. Maar wat is nu eigenlijk de kern van feedback en waarom vergeten we snel hoe feedback geven werkt. Weten we eigenlijk wel wat het echte doel er van is? Een eerlijk artikel over feedback geven.

FRANK BRUINING

Om maar eens met de deur in huis te vallen. Er klopt absoluut niets van de manier hoe op dit moment wordt omgegaan met feedback geven. De trainingen zetten geen zoden aan de dijk en zijn veel te duur. De trainers beloven van alles en niets komt uit!

Oefff. Dat is wel pittig! Wel fijn dat er zoveel interesse is in feedback geven, maar vooral het feit dat er nu ook echt in geïnvesteerd wordt. Het is natuurlijk logisch dat een eerste aanzet tot een andere manier van communiceren - want dat is feedback geven - niet altijd leidt tot de gewenste resultaten. In ieder geval niet direct aantoonbaar. Het is dus verstandig om bijvoorbeeld intervisietrajecten in te stellen zodat het geleerde ook geborgd wordt en blijft. Dit zal zeker leiden tot effectieve resultaten.

Zo! Merkt u het verschil in de twee bovenstaande alinea's? Wanneer u het goed leest, kunt u eruit opmaken dat doelstellingen niet gehaald zijn. Echter, in welke alinea merkt u dat er nog beweging in de communicatie zit? Dus waar nog mogelijkheden zijn tot verbetering?

De grondhouding

Allereerst beginnen we met de grondhouding van waaruit feedback wordt gegeven. Deze grondhouding wordt nogal eens over het hoofd gezien, maar is essentieel. Allereerst zal de feedbackgever zich bewust moeten zijn van het feit dat iedereen een eigen perceptie op de werkelijkheid heeft (model van de wereld). Iedereen geeft zijn eigen betekenis aan dat wat men waarneemt. Stap twee is om goed te reali-

seren wat het kader is waarbinnen de feedback gegeven gaat worden. Vervolgens gaat u na welk effect u met uw feedback wilt bewerkstelligen. Dit noem ik ook wel, de intentie waar u iets mee doet. Als laatste moet u zich realiseren dat ieder gedrag een positieve intentie heeft (in ieder geval voor de eigenaar van het gedrag).

Hier volgen de vier stappen naar een effectieve grondhouding voor creërende communicatie met behulp van feedback technieken. Creërende communicatie wil zeggen dat uw communicatie iets bijdraagt aan de ander, aan uzelf en aan het geheel.

Stap 1 Wees neutraal

Wees zo neutraal mogelijk. We zijn allemaal 'schoon' geboren. Er waren nog geen overtuigingen over hoe we ons moesten gedragen en wat we wel en niet in staat waren te doen. Onze overtuigingen zijn in het verleden gevormd en hebben een bijdrage geleverd aan ons welzijn. Een overtuiging is iets dat we aannemen als waarheid. Zoals 'de wereld is rond', 'de zon komt op in het Oosten', 'drie keer eten per dag is nodig om gezond te blijven', 'van hard werken is nog nooit iemand doodgegaan', 'wie voor een dubbeltje geboren is...', 'ik ben daar niet geschikt voor' en noem maar op.

Er zijn twee nadelen aan het hebben van overtuigingen:

- ze bepalen ons gedrag;
- ze bepalen onze perceptie.



Overtuigen bepalen ons gedrag

Wanneer wij een mening hebben over iemand of iets is dat in ons gedrag te merken. Gedrag is waar te nemen als lichaamshouding, spreektempo, tonaliteit en de woorden die we gebruiken. Onze houding en manier van spreken bepalen voor minstens 80 procent het effect van onze communicatie, woorden slechts 20 procent. Het nadeel is dat u zelf niet kunt zien hoe uw gedrag is bij een bepaalde overtuiging. Een klein voorbeeld. Iemand, waarvan u denkt te weten (u bent ervan overtuigd) dat hij steelt is bij u op kantoor geweest voor een gesprek. U bent, na het gesprek, uw favoriete pen kwijt. Wat gaat er dan door u heen, wat gaat u doen, hoe verandert uw houding (en misschien zelfs wel uw stem wanneer u hem vraagt waar uw pen is). Vergelijk dat met dezelfde situatie, maar dan met iemand waarvan u 100 procent overtuigd bent dat hij eerlijk is. Hoe reageert u dan, wat gebeurt er met uw houding, uw stem en de woorden die u kiest?

Overtuigingen bepalen onze perceptie

Het voorgaande voorbeeld geeft ook aan dat een overtuiging die we hebben onze perceptie zal beïnvloeden. Hoe zekerder we zijn van iets, hoe meer we het zullen zien. Een voorbeeld. U bent niet zeker van uzelf met betrekking tot een bepaalde boodschap die u wilt overbrengen tijdens een presentatie. U gelooft dat anderen het niet interessant vinden en dat u niet in staat bent overtuigend over te komen. Allereerst heeft dat natuurlijk een behoorlijk effect op uw gedrag. U staat er anders bij dan wanneer u zeker bent van uw zaak. Vervolgens neemt u van alles waar in uw omgeving dat uw overtuiging alleen maar zal versterken. Iedere frons, iedere gaap, ieder getik met een vinger zult u zien als bevestiging dat u niet interessant genoeg bent. Kortom, dat wat u gelooft zult u zien en zal het tegelijkertijd bevestigen. Zou u zeker van uzelf zijn, dan zult u aan uw waarnemingen een andere betekenis geven.

De basishouding

Om een goede feedbackhouding aan te nemen volstaat het in eerste instantie om aan te nemen dat onze overtuigingen een effect hebben op ons gedrag en onze perceptie. En dat geldt voor u, maar ook voor uw gesprekspartner. En die heeft andere overtuigingen dan u (andere opvoeding en ervaringen) en die kunt u niet weten. Wanneer u dus gelooft dat iedereen een eigen 'model van de werkelijkheid' heeft, zult u in staat zijn een neutrale basishouding aan te nemen.

Stap 2 Bepaal het kader van feedback

Binnen welk kader gaat u feedback geven? Vanuit welke rol gaat u dat doen? Een gesprek als leidinggevende binnen het kader van een beoordelingsgesprek is nu eenmaal anders dan een gesprek als collega binnen het kader van persoonlijke ontwikkeling.

Stap 3 Bepaal het gewenste effect van feedback

Wat is uw intentie, wat wilt u bereiken met uw feedback? Uiteraard binnen het gestelde kader en vanuit de gekozen rol. Wat is uw doel, wat wilt u bereiken voor de ander. Wilt u dat de ander ervan leert en ziet u uzelf als leermeester? Of

wilt u de ander eens goed op zijn nummer zetten als manager? Als u merkt dat uw overtuiging uw doel bepaalt, bijvoorbeeld 'hij is niet geschikt voor deze functie', ga dan eens na of dat wat u gelooft ook werkelijk zo is. En hoe u aan die overtuiging gekomen bent.

Stap 4 Ga uit van een positieve intentie

Alles wat wij als mensen doen (dus laten zien in ons gedrag) heeft een positieve intentie. Misschien niet altijd voor de ander, maar zeker wel voor de eigenaar van het gedrag. Mensen doen dingen vanuit twee belangrijke drijfveren, namelijk het willen vermijden van pijn (bescherming) en het willen bereiken van plezier (motivatie). Vaak speelt zich dat onbewust af. Zo doen mensen bepaalde werkzaamheden tegen hun zin in, willen ze graag een andere baan of zijn ze al jaren getrouwd met een nare partner. Vaak stappen ze niet uit die situatie uit angst, onzekerheid voor dat wat onbekend is. Of door zich af te vragen wat anderen ervan zullen vinden. Mensen doen heel veel moeite om pijn te vermijden. Houd dat in uw achterhoofd als u feedback gaat geven op gedrag. Help ze erbij nieuwe stappen te zetten, een andere overtuiging aan te nemen kortom om hun wereldbeeld te verruimen.

Wanneer u deze stappen heeft gezet, bent u klaar om feed-

back te geven. De volgende structuur is dan handig, maar veel belangrijker is de houding waaruit u de feedback geeft. Hoe meer u de basishouding kunt aannemen, hoe natuurlijker en effectiever uw feedback wordt.

Feedback geven

1. Begin positief, geef aan wat er goed gaat
2. Geef aan wat beter zou kunnen
3. Geef tips over hoe dat bewerkstelligd kan worden
4. Vertel wat daar het uiteindelijke effect van zal zijn
5. Sluit positief af

Dit kan heel gemaakt overkomen. En dat zal het in de eerste instantie ook. Oefen voor uzelf hoe u dit spontaan en natuurlijk over kunt brengen. Bijvoorbeeld op uw partner. Maar u kunt uzelf ook eerst feedback gaan geven. Houd een journaal bij en noteer iedere dag wat u goed vond gaan, wat beter, enzovoort. Maak daar vervolgens een verhaal naar uzelf van en u zult zien hoe bedreven u wordt in het feedback geven.

Ten slotte

Deel uw wijsheid, dat wat u waarneemt op zo'n manier dat de ander ervan leert en net zo wijs kan worden als u. Dat is creërende communicatie. U zult zich verbazen over de kracht van feedback en uw eigen creërende vermogens!