**Feedback**

**Het geven en ontvangen van feedback**

**Wat is feedback?**

Letterlijk vertaald is ‘feedback’: ‘terugvoeding’. Het is het proces waarin informatie teruggevoed of ingevoerd wordt in een informatieverwerkend systeem, in dit geval: de mens. Als het om mensen gaat is feedback het proces waarin men informatie krijgt over de effecten van het eigen gedrag op andere mensen. Dat kan op twee manieren:

door eigen inschatting (kadertekst 1) of doordat de ander zelf het effect dat u op hem heeft benoemt. In trainingen in sociale vaardigheid wordt met feedback alleen het laatste bedoeld. Feedback speelt een essentiële rol in trainingen, omdat ervan uitgegaan wordt dat ze vaak betrouwbaarder is dan wat mensen zelf schatten als effect van hun gedrag.

|  |
| --- |
| Ik maak een grapje en zie mijn gesprekspartner fronsen. Ik denk: ‘Snapt hij het niet of vindt hij het niet leuk?’ De ander gaat op een ander onderwerp over, dus gok ik dat hij het grapje wel snapte, anders had hij wel gevraagd wat ik bedoelde. Later blijkt dat hij me niet verstaan heeft, maar de moeite niet nam om te vragen of ik mijn woorden wilde herhalen. Mijn interpretatie van zijn reactie zat er dus naast.  Kadertekst 1 |

Maar *is* dat nu ook zo? Als mensen zélf het effect van hun gedrag inschatten, moeten ze accuraat observeren en goed inschatten welke gevoelens of motieven liggen *achter* wat ze zien en horen. Dat is heel wat. De meeste mensen observeren gehaast en slordig. Bovendien zijn er vaak zoveel boodschappen in een reactie verpakt, dat we ze niet allemaal goed kunnen onderscheiden. Soms zijn ze strijdig. Bovendien speelt mee dat mensen filteren wat bij hen binnenkomt: informatie die al te ongewenst is of strijdig is met het eigen zelfbeeld wordt vervormd of niet toegelaten.

Is dan de tegenspeler altijd een goede informatiebron? Nee, dat is hij pas als aan drie voorwaarden is voldaan:

* hij moet twee zaken goed observeren: het gedrag van de ander en de eigen emoties en reacties die door het gedrag van de ander worden veroorzaakt;
* hij moet deze informatie effectief over kunnen brengen;
* hij moet dit ook wíllen doen en openhartig durven zijn.

Natuurlijk zijn er natuurtalenten. Maar de meeste mensen zijn dat niet. Dit houdt in dat in iedere training de deelnemers altijd getraind moeten worden in observeren en feedback geven.

**Feedback, kritiek en complimenten**

Feedback is niet hetzelfde als kritiek! Jammer genoeg geven we veel meer kritiek dan complimenten en schouderklopjes, en beschouwen we dat ook nog als gewoon. Gemeende en gerichte waarderende opmerkingen kunnen prima feedback zijn, goed voor de relatie en goed voor het leerproces van de ander. Bovendien zijn ze vaak welkom. Een paar kanttekeningen hierbij.

Geef geen complimenten die u niet meent, ook niet om daarop volgende kritiek te verzachten. Zet ook nooit complimenten voor de komma, gevolgd door ‘maar’. Wat voor ‘maar’ komt, is slechts een doekje voor het bloeden (kadertekst 2).

|  |
| --- |
| Als u naast een compliment ook kritiek wilt geven, kunt u die twee zaken het beste brengen als afzonderlijke meningen, gescheiden door een punt en een korte stilte. Vergelijk eens de twee onderstaande opmerkingen die een manager in een functioneringsgesprek zou kunnen maken:  *Manager 1: ‘Je werkt wel netjes, maar veel te langzaam. Je productie zal omhoog moeten.’*  *Manager 2: 'Ik heb twee opmerkingen over je werk. De eerste is dat ik tevreden ben over de kwaliteit van je werk. Het ziet er prima uit en is erg accuraat. Houden zo!’ (Punt en stilte) ‘Mijn tweede opmerking is dat ik je werktempo aan de lage kant vind. Ik wil dat je precies blijft werken, maar dat je je productie verhoogt.’*  Kadertekst 2 |

Als u een compliment geeft, doe dat dan liever over iemands gedrag, eigenschap of werk, in plaats van over zijn bezittingen. Dus niet: ‘Wat een mooie das heb je aan’, maar: ‘Wat heb je die das goed gekozen’, of: ‘Ik vind dat jij je goed kleedt’. Omdat Nederlanders zo weinig gewend zijn aan positief commentaar, reageren ze er soms merkwaardig op (kadertekst 3). Daarom is het verstandig een compliment niet te breed uit te meten. Ten slotte is van belang complimenten te maken over iets, waarbij waardering voor de ander *telt*: een prestatie die veel inspanning gekost heeft, of iets dat voor het eerst goed lukt. Maar als u tegen iemand zegt dat hij aardig zingt, als hij dat al zijn leven lang doet en zijn cd’s goed verkopen, moet u niet verbaasd zijn als hij wat merkwaardig reageert. Er zijn natuurlijk meer manieren om waardering te uiten: een cadeautje, een uitnodiging om samen te gaan lunchen, een bos bloemen, of opslag. Over dat laatste enkele opmerkingen.

Ik kom in trainingen veel managers tegen die het onzin vinden om iets positiefs te zeggen over goed werk van hun ondergeschikten. Ze zeggen dan: ‘Daar betaal ik ze toch voor’. Of, even typerend: ‘Hoor eens, als ik niets zeg, weten ze dat het goed is. Als ik iets aan te merken heb horen ze dat wel’. Zo’n instelling werkt demotiverend. Opslag zonder erbij te zeggen, dat de ander het wezenlijk verdiend heeft, en precies waarom, heeft óók niet het bedoelde effect.

Ik kom nogal eens werknemers uit beloningsarme organisaties tegen, vaak bureaucratieën, die absoluut niet weten of hun werk gewaardeerd wordt. Aan de periodieke loonsverhogingen die ze krijgen kunnen ze dat ook niet aflezen. Niet zelden zijn ze hier verbitterd over.

|  |
| --- |
| Stel dat u iemand complimenteert, omdat u bij voorbeeld vindt dat hij zich zeer goed gekleed heeft. Dan kan het voorkomen dat u één of meer van de onderstaande reacties krijgt:  *‘Vind je?’ - ‘O, maar die jas heb ik alleen maar geleend; mijn goede jas is naar de stomerij’ - ‘Nou, die kleren heb ik anders al jaren’ - ‘O, maar kleren kunnen me niets schelen, hoor’ - ‘Wil je soms iets van me gedaan krijgen?’*  Er zijn twee mogelijkheden: uw compliment was overbemeten, of de ander heeft niet geleerd om ‘Dank je’ te zeggen bij een compliment. Veel mensen hebben niet door, hoe lomp en ontmoedigend het is om een compliment niet gracieus te aanvaarden.  Kadertekst 3 |

**Hoe u feedback geeft**

‘C’est le ton qui fait la musique’: als dat ergens voor geldt is het wel feedback; niet alleen wat u zegt maar vooral *hoe* u het zegt. Feedback is: (a) melden wat u opmerkt, (b) wat het effect daarvan op u is en (c) wat u daarvan vindt. Het eerste is, bij voorkeur, een nuchtere, accurate weergave. Het tweede en het derde houdt in, dat u niet alleen uw gedachten, maar ook uw gevoelens uitspreekt.

(a) *Melden wat u opmerkt* – Zeg wat u feitelijk waarneemt, niets meer en niets minder, en *zonder* oordelen. Laat hier de ander zijn eigen conclusies trekken: is wat hij dacht te doen hetzelfde als wat u hem zag doen? Van het allergrootste belang is dat u *geen interpretaties* geeft, want dat gaat (bijna) altijd fout. ‘En jij dacht natuurlijk slim te wezen, toen je dat zei, want wat je eigenlijk bedoelde ...’ Als u dat doet, ligt de rest van het scenario vast. Iemand bedoelingen benoemen, dat wil zeggen: ernaar gokken, roept verzet op. Wat hij bedoelde maakt hij zelf wel uit.

Richt uw feedback op *gedrag* of *prestaties*, niet op de persoon. Zeg liever tegen iemand dat hij veel aan het woord geweest is, dan dat hij dominant is. De eerste opmerking laat ruimte voor verandering. De tweede suggereert een onveranderlijke karaktertrek. Houdt u dus bij wat de ander *kan* veranderen. Zo is niemand gebaat bij een opmerking over zich gezicht of lichaam.

Een volgende tip: beperk u tot het hier-en-nu. Haal geen oude koeien uit de sloot. Waarschijnlijk is uw herinnering incompleet, en de ander herinnert zich de gebeurtenissen beslist anders. U verliest zich dan in gekibbel. Als u dat wilt voorkomen, kiest u voor *onmiddellijke feedback*. En er is nog een goede reden. Uitgestelde feedback verzuurt vaak. Uw boosheid groeit, uw feedback raakt vervormd en wordt voor de ander onherkenbaar.

Overigens kunt u niet altijd direct reageren. *Timing* is ook belangrijk: zijn de omstandigheden geschikt, en staat de ander open voor commentaar? Hij mag geen onnodig gezichtsverlies lijden, dus moet u wachten tot u onder vier ogen kunt praten.

*Overvoer* de ontvanger niet. U bevredigt dan meer uw eigen behoeften dan dat u de ander helpt. Richt u op het belangrijkste. Als u de ander onder feedback bedelft, krijgt u effecten die u niet bedoelde: de ander klapt dicht, of wordt defensief.

**Feedback is geen ‘feed forward’**

Meestal pakt adviseren averechts  
uit. Zeg dus: ‘Toen je pas op het eind  
van mijn feestje verscheen, voelde ik  
me kwaad en vernederd’, in plaats van:  
‘Als je iets wilt maken van onze relatie,  
of van welke relatie dan ook, moet  
je beginnen met op tijd te komen. En  
je moet ook ...’ Als u informatie  
geeft, laat u de ander zelf beslissen  
over wat hij daarmee kan gaan doen.

Kadertekst 4: Informatie in plaats van advies

b) *Het effect aangeven* – Benoem de gevolgen van het gedrag van de ander, bij voorbeeld: ‘Toen ik je net groette, reageerde je niet, maar zei je iets tegen Hans, die daarom moest lachen. *Ik dacht dat je me voor gek zette*’. Of: ***‘Ik voelde me genegeerd en voor gek gezet, en werd kwaad’.*** De ander kan zelf wel zien of hij dat effect beoogd heeft of niet. Geef dus liever informatie dan advies (kadertekst 4)

c) *Zeggen wat u ervan vindt* – Deze derde stap is niet altijd nodig, zoals soms ook de tweede stap niet nodig is. Als het melden wat u opmerkt de ander aan het denken zet, hoeft u niet meer te zeggen wat het effect op u was. En als u gezegd heeft hoe gekwetst u zich voelde, en u ziet dat dat aankomt, is het overbodig te zeggen dat u de ander zijn gedrag kwalijk neemt.

*In het algemeen* – Houdt dus vooral rekening met de *ontvanger* van de feedback. In het ideale geval geeft u feedback om te helpen, of de relatie te redden, niet om te kwetsen. Te vaak geven we feedback om onszelf beter te voelen, of de overhand te hebben. Als u te kwaad bent voor constructieve feedback, wees dan maar kwaad. Maar verwar dat niet met feedback geven.

Geef ook *positieve* feedback. Een gemeend compliment verwarmt gever én ontvanger. Ook *gevraagde* feedback is vaak zeer welkom. In trainingen is het daarom raadzaam om degene die u observeert, of die uw tegenspeler in een oefening is, te vragen waar u vooral op moet letten.

Ten slotte: ga na of de ander uw feedback begrepen heeft, bij voorbeeld door hem te vragen het te herhalen. Ook goedbedoelde feedback kan de ander laten schrikken, waardoor ze door hem vervormd wordt.

**Hoe u feedback ontvangt**

De belangrijkste aanwijzing hierbij is er één die meer uw instelling betreft dan een sociale vaardigheid: zie feedback als een kans om te leren en niet als een aanval. Bovendien, wat de ander zegt is alleen maar *zijn* visie, uw effect op *hem***.** Dat is niet wat u *bent*. Feedback zegt vaak even veel over de gever als over de ontvanger.

*Verdedig* u niet bij kritische opmerkingen. Vertel niet waarom u deed wat u deed. Spreek ook niet tegen. Als de ander scherper of negatiever reageert dan u redelijk vindt, kunt u daarover verduidelijking vragen. Vraag altijd door als u iets niet begrijpt.

Aanvaard waarderende feedback met ‘Dank je’. Help het compliment niet om zeep met tegenstribbelen of zure opmerkingen. En ten slotte: bedank de feedbackgever voor zijn moeite. Het is spannend en inspannend om feedback te geven, dus een bedankje is op zijn plaats.