

## DE VELDEN VAN FEEDBACK: VOORBIJ DE REGELS

### INLEIDING

U herkent het vast wel: de behoefte om mensen feedback te geven. Uw collega's te vertellen wat u vindt van hun professioneel en collegiaal gedrag. Volgens de regels<sup>1</sup> moet feedback positief, opbouwend, concreet en verwerkbaar zijn. Maar voldoet dit wel in iedere situatie? En waarom vinden mensen het ondanks de regels lastig om feedback te geven? In dit artikel gaan wij in op de betekenis die feedback kan hebben voor individuen en teams in organisaties: Wat is het nut en de noodzaak van feedback en welke werkwijze voldoet wel? Ons gedachtegoed hebben we geordend in de Velden van feedback. Deze velden zijn goed te gebruiken, bijvoorbeeld tijdens intervisie, coaching en functionerings- of beoordelingsgesprekken.

### NUT EN NOODZAAK VAN FEEDBACK

Feedback betekent letterlijk 'terugkoppeling' en gaat om het terugkoppelen van het effect van gedrag en prestaties van de ene persoon richting de andere persoon. Het doel van feedback wordt in de literatuur wel gezien als: het verbeteren van (werk)relaties of het verbeteren van gedrag. Uit vrees voor conflicten geven we vaak versluierde feedback, omdat we vinden dat de ander 'het maar aan moet voelen' (Vangronsveld, 2001). Of we leren niet van feedback omdat er bij het ontvangen ervan allerlei defensiemechanismen in werking treden.

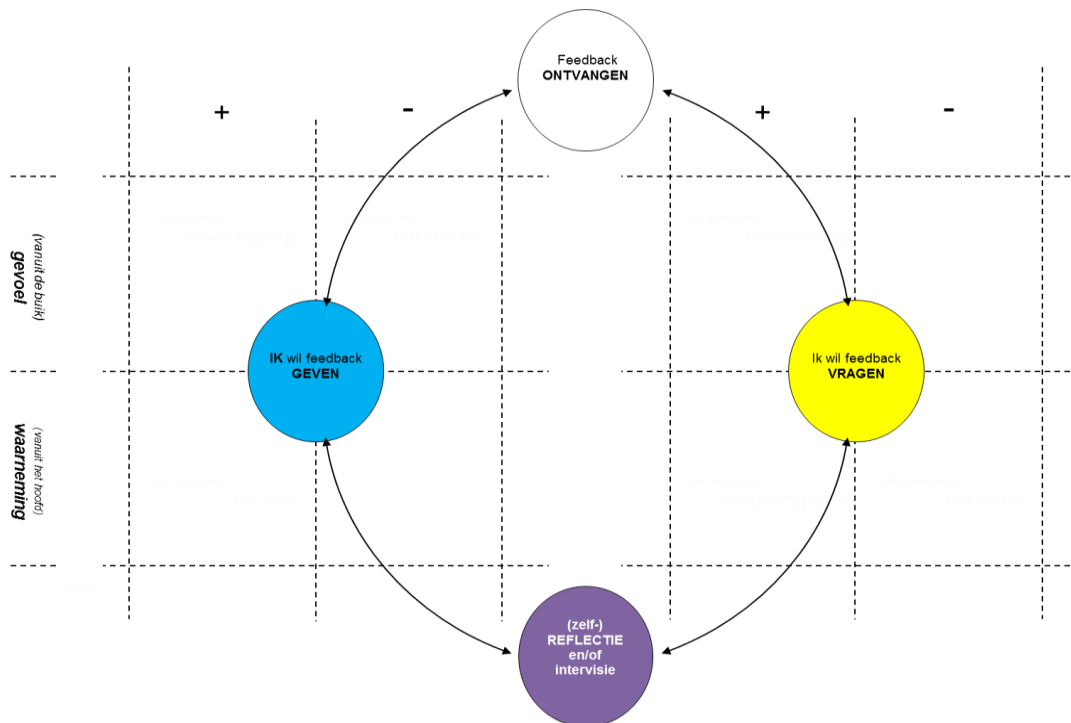
Er is altijd menselijke interactie nodig voor het vragen, ontvangen en geven van feedback. Zonder hulp van een ander is het moeilijk om zicht te krijgen op de (niet bedoelde) effecten van ons gedrag, onze communicatie. En juist dat inzicht in de effecten van ons gedrag, onze communicatie, is essentieel voor het leren en presteren van individuen, teams en organisaties. Feedback is een leerinstrument dat voor het oprapen ligt, maar in onze adviespraktijk zien wij steeds meer dat het onvoldoende wordt benut, dat er gezocht wordt naar effectieve manieren om feedback te geven.

De reden hiervoor is dat men wellicht wel consequent de regels van feedback toepast, maar dat er nog een wereld achter deze regels schuilgaat. De werkelijkheid bevat een grote mate van complexiteit en variëteit. Dit maakt dat ook situaties waar behoefte aan feedback zich voordoet heel verschillend zijn.

Deze complexiteit lijkt niet te vangen in geconditioneerde settings waarin 'de geleerde techniek' geoefend is en toegepast kan worden. Het lijkt alsof er sprake is van een standaard gedragsrecept (de regels voor feedback) voor niet-standaard situaties.

Deze niet-standaard situaties hebben wij gevangen in onze **Velden van feedback**<sup>®</sup>. Dit gedachtegoed is opgebouwd aan de hand van drie dimensies:

1. Feedback geven versus feedback vragen.
2. Positief of negatief.
3. Primair gedreven door gevoel (vanuit de buik) versus primair gedreven door waarneming (met het hoofd).



Figuur 1: de dimensies van feedback

## FEEDBACK GEVEN VERSUS FEEDBACK VRAGEN

Er zijn twee fundamenteel verschillende eerste *triggers* voor feedback. De eerste is de behoefte van iemand om feedback te geven. Dit uit zich bijvoorbeeld in de vorm dat iemand ergens iets van vindt en dat laat weten. Er is feitelijk sprake van het willen geven van ongevraagde feedback. Dit is meestal opbouwende kritiek<sup>1</sup> maar kan ook een compliment zijn.

De tweede *trigger* is de behoefte van iemand om feedback te zoeken en te vragen. Dit uit zich bijvoorbeeld in een concrete vraag naar feedback: “Wil jij mij feedback geven?”, of een vraag “Hoe had het beter gekund?”, maar ook het vissen naar een compliment is een vraag om feedback.

Wat er van de oorspronkelijke behoefte daadwerkelijk naar buiten komt, kan sterk variëren. Zo kan een oorspronkelijke geraaktheid (“Hij heeft mij geschoffeerd!”) ertoe leiden dat iemand ter plekke helemaal leegloopt op de ander. Maar het kan ook voorkomen dat het oorspronkelijke voornemen om iemand stevig feedback te geven na enige zelfreflectie juist leidt tot het vragen van feedback over de eigen rol in de interactie tussen beiden. Ook kan de behoefte aan feedback een persoonlijk geheim blijven door gevoelens van angst of schaamte.

<sup>1</sup> De begrippen feedback en kritiek worden nog wel eens door elkaar heen gebruikt. Kritiek heeft een meer emotionele lading. Wat bijvoorbeeld de een als feedback geeft, kan door de ander als kritiek worden ervaren. Kritiek zit met andere woorden meer aan de ervaringskant. Feedback is objectieverbaar.

Feedback vragen kan overigens leiden tot feedback geven en vice versa. Daarvoor is wel zelfreflectie nodig, of intervisie. Bovenstaand figuur geeft een samenhangende cirkel weer, overigens niet bedoeld als vaste volgorde.

## POSITIEF OF NEGATIEF

Wij herkennen in de *triggers* voor feedback zowel een positieve als een negatieve aanleiding. Dit zien we zowel bij het geven van feedback als bij het vragen om feedback.

In geval van het geven van ongevraagde feedback zien wij het onderscheid tussen het geven van complimenten, het uiten van waardering, een bemoedigende schouderklop of het benoemen van wat er goed ging. Anderzijds zien we het benadrukken van wat er fout ging, het gebruiken van afkeurende gebaren, het vertellen van hoe het had gemoeten of benoemen aan welke norm het niet voldeed.

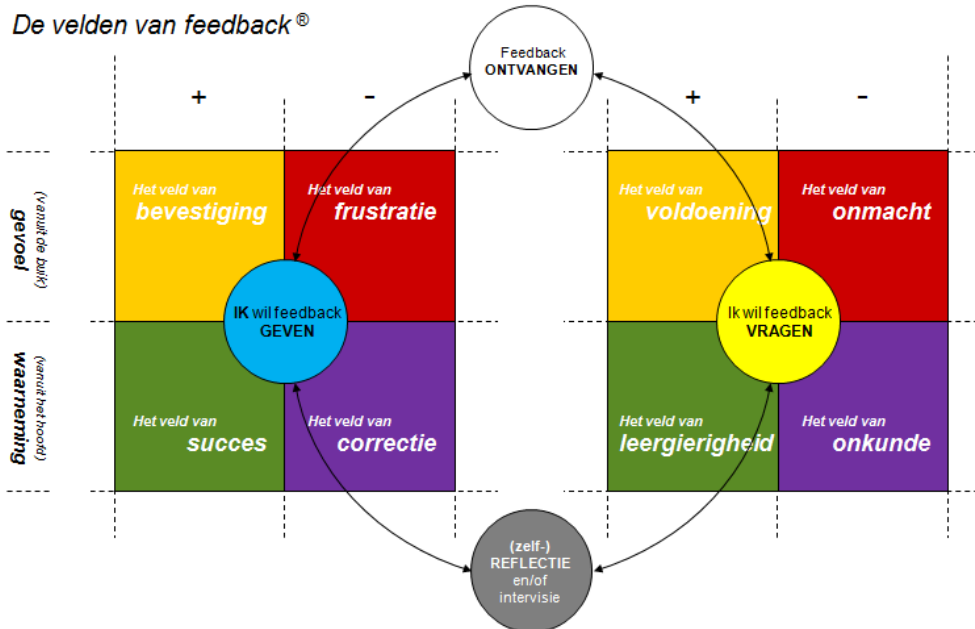
In het geval van het vragen om feedback, zien wij het onderscheid tussen het zoeken naar en vragen om feedback over de eigen sterke punten, het vragen van erkenning om te genieten van een succes enerzijds. Anderzijds zien we het vragen om feedback vanuit een besef van onkunde of tekortschieten, of het zoeken van antwoorden en oplossingen vanuit eigen onmacht.

## PRIMAIR GEDREVEN DOOR GEVOEL VERSUS PRIMAIR GEDREVEN DOOR WAARNEMING

De derde dimensie is het verschil tussen gevoel en waarneming. Hoewel het niet strikt gescheiden kan worden, zien we in de praktijk dat er behoefte is, vooral vanuit het gevoel (vanuit de buik) dan wel vanuit de feitelijke waarneming (met het hoofd), feedback te geven of te vragen. Een voorbeeld vanuit het gevoel: "Ik weet niet hoe het komt, maar ik voel me nu onder druk gezet", "Ik voel me afgeserveerd", of "Het voelt heerlijk dat we samen succes hebben!". Een voorbeeld vanuit waarneming: "Ik zag dat je koffie voor jezelf inschonk en niet voor de klant" of "Het rapport was niet in de huisstijl verstuurd, en dat hadden we wel afgesproken".

## DE VELDEN

Vanuit bovenstaande inzichten hebben wij acht unieke velden onderscheiden. Deze velden hebben een eigen herkenbaarheid voor wat betreft de soorten omstandigheden, emoties, gedrag en al of niet toepasbaarheid van instrumenten zoals intervisie, intercollegiale toetsing van producten. Zie figuur 2.



Figuur 2 de Velden van feedback

In het geval van ongevraagde feedback ontstaat de behoefte om feedback te geven vooral uit één van de vier volgende velden: het veld van **frustratie**, het veld van **correctie**, het veld van **succes** en het veld van **bevestiging**.

In het geval van feedback vragen, ontstaat de behoefte vooral vanuit één van de vier volgende velden: het veld van **onmacht**, het veld van **onkunde**, het veld van **leergierigheid** en het veld van **voldoening**.

#### EEN VOORBEELD VAN FEEDBACK ONTVANGEN VIA ZELFREFLECTIE NAAR FEEDBACK VRAGEN

1. De teamleider stuurt Kees een mail, met correctie en ongeduldige/aanvallende toonzetting; dit is de derde mail van de teamleider, waarin zich een soort opbouwende kettingreactie voordoet.
2. Kees voelt zich zeer geraakt. Alle emoties doen zich voor.
3. Hij probeert de emotionele klap zelf te verwerken, maar loopt er zo van over (deze feedback ontvangen is als kritiek incasseren) dat hij de emotie kwijt wil en - als resultaat - er rustiger en anders tegenaan kijkt en ervan wil leren: alsnog weloverwogen interactie aan wil gaan met de teamleider. Hij komt tot het inzicht om niet zijn eigen feedback aan de teamleider te geven, maar diens feedback te vragen ...
4. Na de vraag "Mag ik even met je praten?" en het oké zegt Kees: "Kennelijk heb ik iets gedaan wat jij niet op prijs stelt. Kun je mij vertellen wat dat was (feedback) en hoe ik het voortaan anders kan doen?"
5. De teamleider vertelt (of: 'loopt leeg', want dat moeten teamleiders ook) en Kees luistert, wil snappen en vraagt door. Er ontstaat een goed gesprek over: Niet zo bedoeld. Hoe de volgende keer? of niet meer.

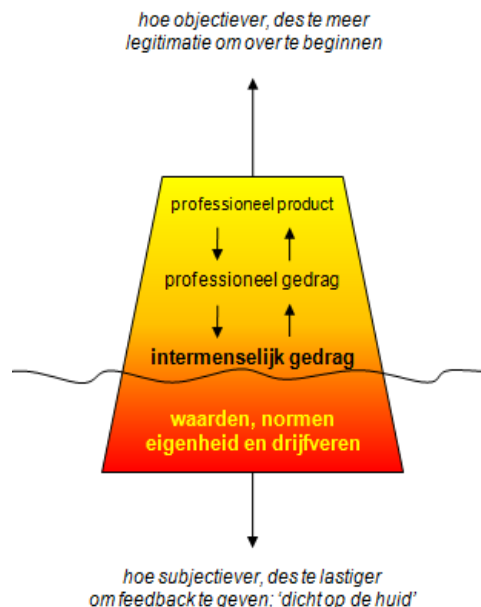
Uit dit voorbeeld blijkt een grote herkenbaarheid in situaties waar velen van ons mee te maken hebben. Het omgaan met kritiek kan via enige zelfreflectie leiden tot het vragen om feedback over ons eigen gedrag. Elk van de velden wordt gemakkelijk gevuld met

treffende voorbeelden. Omgekeerd, zodra een vorm van feedback zich voordoet, blijkt die heel snel te herleiden tot een van de acht velden.

## NIVEAUS VAN COMMUNICATIE

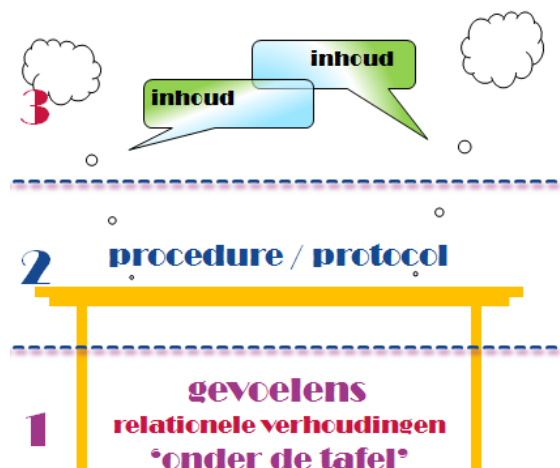
In onze praktijk zien we dat sommige vormen van feedback heel dicht op de huid zitten en andere veel minder. Als feedback te dichtbij komt, ervaart men het als kritiek op de totale persoon waarbij het lastig is om feiten en gevoelens van elkaar te scheiden. We maken hierom het onderscheid tussen feedback op de intermenselijke dimensie en op de professionele dimensie. Hoewel elk individu meer of minder beide dimensies aan elkaar heeft verbonden, is feedback op de professionele manier vaak meer bespreekbaar dan op de intermenselijke dimensie. En binnen de professionele dimensie is intercollegiale toetsing op professionele producten meer bespreekbaar en hanteerbaar dan feedback op het professionele gedrag.

Dit inzicht past bij inzichten als de IJsberg van McClelland: een model voor het begrijpen van menselijk gedrag. Onder de waterlijn zijn de onveranderlijke zaken verborgen, de kern, identiteit en persoonlijke waarden van mensen. Boven de waterlijn zijn zichtbare, meer veranderbare zaken zoals vaardigheden en gedrag waar te nemen. Onder de waterlijn is het lastiger om feedback te geven. Je komt dichterbij de ander, dat maakt het spannender. Hoe verder je boven de waterlijn uitstijgt, hoe eenvoudiger het is om feedback te geven. Dat begint dan vaak bij het geven van feedback over werkgerelateerde zaken of professionele producten. Zie figuur 3.



**Figuur 3: boven en onder de waterlijn**

In het begrijpen van menselijke interactie en feedback is ook de gelaagdheid, *inhoud - procedure - relationele verhouding* relevant. Communicatie vindt plaats op meerdere niveaus. Er is altijd inhoud (de kwestie die aan de orde is, het onderwerp van gesprek), en sprake van een procedure of protocol (de agenda, de duur van het gesprek, de rolverdeling). En er is ook een laag (vaak onbesproken, onder de tafel) die de relationele verhoudingen tussen de gesprekspartners betreft. Dit gaat over de chemie tussen mensen, aangemeten houding (gelijkwaardig, uit de hoogte of onderdanig), de gevoelens die er spelen en de wijze van samenwerken. Feedback kan ook op deze drie niveaus plaatsvinden. Het is eenvoudig om daar dan weer de Velden van feedback bij te zoeken.



Figuur 4: gespreksniveaus

## EN NU?

De alom bekende regels voor feedback zijn juist en instructief, maar niet altijd voldoende. Het waarom hiervan is gebleken: ze vormen een standaard concept voor niet-standaard situaties. De complexiteit van situaties legitimeert dat feedback meer mag zijn dan positief, opbouwend, concreet en verwerkbaar als dat in de specifieke situatie helpt om te leren. Te leren als individu, als team, als organisatie. De acht velden van feedback helpen de specifieke situaties te duiden, ze bieden inzicht en overzicht. Ze bieden grip op de complexiteit, zowel waar het gaat om het geven, vragen als ontvangen van feedback en helpen bij het leren en presteren van individu, team en organisatie.

De Velden van feedback bieden dus inzicht in de complexe wereld die gepaard gaat met de vragen rondom feedback. Tevens biedt het model een instrumentarium voor het voeren van bijvoorbeeld functioneringsgesprekken, intervisie of coaching. Het samen op zoek gaan naar de aanleiding voor feedback, het model erbij te pakken en de boodschap hiermee over te brengen, helpt menig professional in de dagelijkse praktijk. Zoals een afdelingshoofd uit een grote gemeente zei: "Door de velden te gebruiken kan ik de kritiek die ik heb op een medewerker beter kanaliseren en zelf ombuigen in een vraag die ik

deze persoon kan stellen.” (Van het veld van frustratie via zelfreflectie naar het veld van onmacht).

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met onze adviseurs:

Anne Heins (06-53593979), Ida Wildeboer (06-12919026), Heidi Ruitkamp (06-30716991) of Marjolijn Bramer (06-11169628)