

ANDERE BENADERINGSWIJZE VAN FEEDBACK

Intro

In teams wordt vaak geen of gebrekkige feedback gegeven. Medewerkers geven meestal als reden aan dat ze zich niet veilig voelen om dat te doen. Ook is er de angst om de ander te kwetsen of de twijfel of je je collega wel aan mag spreken. Het gevolg is dat er over anderen gepraat wordt in de wandelgangen in plaats van met de betreffende persoon zelf. Dat maakt de sfeer juist onveilig. Aandacht voor feedback blijft dus essentieel. Feedback is namelijk noodzakelijk om te blijven leren. Zonder feedback bestaat geen leren, is onze overtuiging.

Ondanks dat feedback vaak wordt getraind in organisaties, blijkt in de praktijk dat mensen het toch niet doen. Men vindt het niet leuk om ongevraagd feedback te krijgen. Zeker niet als dit in de vorm van kritiek wordt gegeven en er een oordeel zit in de boodschap. Willem Wanrooij kiest voor een andere benaderingswijze, die ons wel aanspreekt. Hij stelt in zijn boek *Corporate Change* dat *“...de benadering van feedback geven eenzijdig is omdat deze de persoon van de waarnemer buiten beschouwing laat. Die heeft immers zijn eigen persoonlijkheidskenmerken die kleuring geven aan zijn waarneming en zijn reactie daarop. De verhouding komen volstrekt anders te liggen, als wij gaan denken in termen van feedback vragen in plaats van feedback geven. Dat past bij de notie dat iedereen verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen leer- en groeiproces.*

Dit betekent een essentiële wijziging in de feedbackcyclus van geven en ontvangen.

Vanuit dit perspectief bestaat de feedbackcyclus uit: vragen, geven, ontvangen en delen.

Hiermee ligt het initiatief van feedback bij de persoon zelf en door feedback te vragen wordt er gelijkwaardigheid gecreëerd. Dat betekent een omslag in denken en doen. Mensen moeten zich actief opstellen, feedback durven vragen, bereid zijn om te leren. MULTIFOCUS biedt daarin een veilig houvast.

Een andere cyclus van feedback

1. Feedback vragen

Als je het gevoel hebt dat je in een bepaalde situatie niet goed hebt gehandeld of gereageerd, is het leerzaam om feedback te vragen aan de ander. Soms schat je de situatie niet goed in, heb je een blinde vlek voor iets, weet je niet goed hoe je overkomt of ben je gewoon uit je slof geschoten. Dat kan gebeuren maar wil je voor jezelf én voor de ander er iets van leren, dan kun je het beter bespreekbaar maken. Durf dan de ander uit te nodigen om jou feedback te geven.

2. Gevraagd feedback geven en ontvangen

De ander geeft aan dat hij jouw feedback op prijs stelt. Nu is het de kunst om op zodanige wijze feedback te geven dat de ander ervan leert. Leren doe je niet als er een oordeel zit in je feedback. Dan is er namelijk geen sprake van feedback maar van kritiek of complimenten. Dat gebeurt bij het geven van feedback vaak en dat maakt het ook zo bedreigend. Het is van belang om dat te voorkomen. Dus stel je oordeel uit (de negatieve en positieve focus) en buig die om in constructieve feedback. MULTIFOCUS biedt daarvoor een handvat:

De objectieve focus (wit)

Aangezien je gevraagd wordt om feedback te geven, is het niet zo moeilijk om vanuit de objectieve focus te beginnen. Vanuit deze focus zeg je iets over het gedrag van de ander zonder oordeel of gevoel. Spreek dan wel voor jezelf én in de ik-vorm. Benoem zo specifiek en concreet mogelijk wat je de ander ziet of hoort doen. Omschrijf dat zo neutraal mogelijk, zonder mening of emotie. De feedbackvrager vraagt door wat jij bedoelt zonder in de verdediging te schieten of in discussie te gaan.

De subjectieve focus (rood)

Beiden vertellen zo nodig iets over hun emoties. Wat doet dit gedrag bij de feedbackvrager? Wat beroert hem? Wat roept de situatie bij hem op? En wat doet dit met de feedbackgever? Het gaat om ieders emoties en daarom is het belangrijk dat ieder wederom in de ik-vorm praat. Ik voel mij

daardoor....geïrriteerd, boos, blij, gesteund, opgelucht, ... Over emoties niet valt te twisten, dus heeft het geen zin om hierover van mening te verschillen of om over de verschillende emoties te discussiëren. Het is belangrijker dat beiden zich proberen in te leven in de ander en begrip te tonen voor diens emotie.

3. Feedback delen

De gesprekspartners reflecteren gezamenlijk op de betekenis van de feedback. Ook hierbij kan MULTIFOCUS behulpzaam zijn. Vooral de niveaus van leren komen in deze ronde ter sprake. Deze niveaus geven verdieping aan het leren. Dat vraagt om een analytische aanpak.

De analytische focus (blauw)

In het gesprek, dat veel meer de vorm krijgt van een gezamenlijke zoektocht, analyseren beiden de achterliggende beweegredenen van het gedrag. Wat ligt er achter dit gedrag. Wat maakt dit gedrag zo effectief of juist zo ineffectief? Wat zijn de achterliggende gedachten? Welke vaardigheden worden wel of niet ingezet? Welke overtuigingen werken versterkend of juist belemmerend? Wat zijn de achterliggende waarden? Wat is het effect op de ander, op het werk? Mogelijk is de vrager zich niet bewust van het effect van zijn handelen en juist dit onderdeel kan een eyeopener zijn. Blinde vlekken worden zichtbaar en het gezamenlijke leereffect wordt besproken.

De creatieve focus (groen)

Beiden bespreken met elkaar hoe het in de toekomst (nog) beter of anders kan. Dat kan om een verandering gaan op het niveau van de omgeving, het gedrag, de vaardigheden, de overtuigingen, de kwaliteiten of zelfs om de achterliggende waarden.