

# Feedback



## Johari-venster

Twee Amerikaanse onderzoekers, Joseph Luft en Harry Ingham, hebben naar aanleiding van hun onderzoeken een model opgesteld, waarmee op eenvoudige wijze kan worden uitgelegd wat de relatie is tussen gedrag en feedback. Dit model staat bekend als het JOHARI venster, en ziet er als volgt uit:

Johari Venster	Bekend aan jezelf	Onbekend aan jezelf
Bekend aan anderen	1. Vrije ruimte	2. Blinde vlek
Onbekend aan anderen	3. Verborgen gebied	4. Onbekende zelf

### 1. Vrije ruimte

Stel je voor dat je naar jezelf kon kijken. Je zult ontdekken dat de dingen die je doet voor een groot deel bekend zijn bij jezelf, en dat ze voor een ander ook nauwelijks verrassend zijn. Dit gebied wordt de vrije ruimte genoemd. Naar mate mensen elkaar beter kennen zal de vrije ruimte groter zijn.

### 2. Blinde vlek

Het tweede gebied wordt de blinde vlek genoemd. Dit gebied wordt ook vaak het gebied van de 'slechte adem' genoemd. Net als bij slechte adem - bijvoorbeeld door het eten van knoflook - weet je het niet van jezelf, maar anderen weten (ruiken) het des te beter.

### **3. Verborgen gebied**

In je omgang met anderen zijn er ook een aantal zaken die de ander niet weet. Dit wordt het verborgen gebied genoemd. Voor een belangrijk deel bepaal je zelf hoe groot dit gebied is.

### **4. Onbekende zelf**

Een gebied waar niemand direct invloed op kan uitoefenen is het onbekende zelf. Dit gebied komt in de meeste gevallen pas in de openbaarheid door omstandigheden waarin je terecht komt. Het is dan ook niet voor niets dat je mensen wel eens hoort zeggen: 'Ik had niet verwacht dat ik dat zou kunnen'.

Het doel van het venster is kwadrant 1 zo groot mogelijk te krijgen door aan jezelf te werken binnen kwadrant 2 en 3. Dit leidt ertoe dat je elkaar beter kent en begrijpt. Het ontstaan van vooroordelen en/of het voorbarig concluderen van iets zal dan veel minder makkelijk voorkomen. Met andere woorden, storingen in het communicatieproces komen minder voor.

### **Feedback**

Een manier om dit doel te bewerkstelligen is door feedback. Feedback is een boodschap over het gedrag of de prestaties van een ander. Feedback is onmisbaar als je met anderen samenwerkt. Je moet zo nu en dan kunnen zeggen dat het werk van de ander niet in orde is, of juist heel erg goed is. Je stuurt elkaar bij door commentaar te geven. Wie feedback geeft, kan ook feedback terugverwachten. Dat is soms onprettig, maar je leert ermee leven, als iedereen zich aan de regels houdt.

Door het geven van informatie over hoe je elkaar ervaart en over de reacties die dat teweegbrengt, wordt de vrije ruimte van ieder vergroot en wel op twee manieren. Doordat je feedback krijgt van de ander over gedrag dat jezelf onbekend is, wordt de ruimte van de blinde vlek kleiner en dus de vrije ruimte groter. Het uitwisselen van de informatie door middel van feedback heeft als voordeel dat het de communicatie tussen twee mensen inzichtelijker maakt, en daardoor effectiever. Bovendien kun je je door feedback bewust worden van een groter aantal gedragingen van jezelf, en de effecten daarvan op anderen. Dit bewust zijn geeft iemand de mogelijkheid zijn gedrag te handhaven of te veranderen.

In het omgaan met feedback speelt onzekerheid vaak een rol. We interpreteren kritische kanttekeningen als een aanval op onze persoon en voelen ons afgewezen. Is de feedback ook nog eens afkomstig van een leidinggevende, dan voelt dat extra onveilig, omdat we de consequenties niet altijd kunnen overzien. Zijn we zélf degene die feedback uiten, dan voelen we ons minstens zo onzeker. Ons streven naar harmonie gaat boven alles, van jongs af aan hebben we geleerd anderen niet te kwetsen. Lastig dus om gevoelige onderwerpen aan te snijden. Het is echter wel erg zinvol om het toch te doen. Hieronder aandachtspunten en tips voor zowel het geven als het ontvangen van feedback. Ook wordt aandacht besteed aan het ontvangen van positieve feedback.

## **Feedback geven**

Je denkt bij feedback meteen dat het om iets vervelends gaat, maar feedback geven is ook welgemeende en gerichte complimenten uitdelen. Mensen leren vaak veel meer van duidelijk commentaar op werk dat ze goed hebben gedaan, dan van kritiek op fouten. Positieve feedback is heel motiverend. Je kunt de ander vragen of je “in de toekomst nog meer van hetzelfde gedrag mag zien”. Daarmee is feedback geven een goede techniek om anderen te beïnvloeden.

Vaak loop je je weken te ergeren aan het gedrag van je collega, terwijl hij zich van geen kwaad bewust is. Hij wil best proberen op te houden met fluiten of zingen en hij wil best een keer koffie voor je halen, als hij maar weet dat je dat wil! Met goed geplaatste feedback op het goede moment ruim je veel misverstanden uit de weg.

Het is belangrijk dat je goed nadenkt over de situatie en het gedrag voordat je feedback geeft; Wat stoort mij precies? Heb ik het wel goed gezien? Mag ik er iets van zeggen? Goede feedback vereist even tijd om na te denken.

Als je het antwoord scherp hebt, probeer je de kritiek zó te brengen dat je gesprekspartner hem begrijpt. Helder geformuleerd en neutraal, zonder beschuldigingen. Er is een formule voor die je daarbij helpt. Hij bestaat uit maar liefst zeven stappen. Als je deze volgt is het voor de ander makkelijker om rustig jouw feedback te ontvangen.

## **Formule voor het geven van feedback**

### *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.

### *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 zakelijke afspraken."

Kun jij heel makkelijk zeggen: "Nee hoor, gisteren 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 onze belangrijke klant X. De klant en ik moesten een kwartier op je wachten." Zo is de feedback concreet (een kwartier!) en specifiek (gisteren met klant X).

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.

### *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.

4. *Geef aan welk effect dat gedrag op je heeft*

Beschrijf het gevoel dat het gedrag van de ander jou geeft, zonder te beschuldigen. 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 de klant 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.

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?"

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 opwindning. 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 samen oplossingen of achtergronden*

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 dént 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 sámen 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.

### **Tips**

- 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).

## **Feedback ontvangen**

Feedback kun je zien als een kado. Je kunt het aannemen, uitpakken en er je voordeel mee doen. Of je neemt het kado aan, bedankt de gever en legt het vervolgens in een kast om er nooit meer naar om te kijken. Je kunt feedback beter zien als een kans om iets te leren. Hoe? Door goed te luisteren, toelichting te vragen en vervolgens te bedenken wat je ermee gaat doen.

Feedback krijgen kan lastig zijn. Niet zelden word je boos of emotioneel als je wordt aangesproken op je gedrag. Je ontkent bij hoog en laag of schiet in de verdediging. Het is minstens net zo vervelend als feedback geven.

Wie zich niet oefent in het geven en ontvangen van feedback loopt risico's. Denk bijvoorbeeld aan: minder plezier in het werk, ontwijkinggedrag, oppotten van frustraties en -in het ergste geval - een ziekmakende werksfeer die uitmondt in overspannenheid en verzuim.

Wie feedback krijgt, heeft de neiging in de verdediging te gaan. Dat is zinloos. Je hoeft je niet te verdedigen want als de ander op een goede manier feedback geeft, uit hij zijn gevoel met een ik-boodschap. Daar kun je niet over discussiëren, want jij kunt niet beïnvloeden hoe degene die jou feedback geeft zich door jouw gedrag moet voelen. Je kunt wél overwegen je gedrag te veranderen zodat jouw gedrag geen negatieve emoties oproept. Maar, je mag altijd de ruimte vragen om weinig met de feedback te doen. De ander probeert jou te beïnvloeden, en dat is zijn goed recht. Het is jouw recht om er niet in mee te gaan.

Soms kun je er immers gewoon niets aan doen. Je biologische klok is ingesteld op activiteit na de middag, dus ben je sloom tijdens het ochtendoverleg. Of, de feedback botst met jouw waarden. Jij vindt bijvoorbeeld dat de klant altijd belangrijker is dan je collega, dus laat je hém wachten in plaats van de klant.

## **Regels voor het ontvangen van feedback**

Gelukkig is er een recept voor het ontvangen van feedback. Daar heb je steun aan als iemand tegen je zegt: "Ik wil graag even je aandacht voor ...." De belangrijkste voorwaarde is dat je je openstelt voor feedback. Dat doe je door:

### *1. Actief te luisteren*

Wie feedback ontvangt, is gebaat bij actief luisteren. Dat houdt in dat je verbaal én non-verbaal laat zien dat je aandacht hebt voor wat je gesprekspartner te zeggen heeft; bijvoorbeeld door te knikken, te hummen, aantekeningen te maken en een open houding te hebben.

### *2. Om toelichting te vragen*

Is je niet helemaal duidelijk wat de ander bedoelt, vraag dan om een toelichting. Probeer de feedback te begrijpen. Vraag door naar wat de ander precies bedoelt. Check of je de boodschap goed hebt begrepen door te luisteren, samen te vatten en door te vragen (LSD).

"Je zegt dat het je stoorde dat ik te laat was. Wanneer was dat precies? Wat hadden we afgesproken?"

### *3. Waardering te tonen*

Een gouden regel is de ander te bedanken voor zijn informatie. Dat voelt misschien wat vreemd, maar als je feedback ziet als een kans in plaats van

als een bedreiging is het zo gek nog niet: de ander geeft je immers informatie waarmee jij je voordeel kunt doen. Bovendien steekt hij zijn nek uit. Voor de ander is het net zo moeilijk om de feedback te geven. Hij vindt de (werk)relatie met jou zo belangrijk dat hij voor jou dat risico neemt. Hak zijn kop niet af als dank!

"Ik was me er niet van bewust dat mijn gedrag dit effect had. Ik stel het op prijs dat je me dit vertelt."

#### 4. *Na te denken over de feedback*

Degene die feedback ontvangt, beoordeelt zélf wat hij met de feedback gaat doen. Vind je de opmerkingen terecht of onterecht? Herken je wat de ander zegt? Kun je er iets mee? Wil je iets aan je gedrag veranderen? Wat zijn de consequenties als je je werkwijze aanpast, gaat het werk dan misschien langzamer?

Schiet in geen geval in de verdediging. Beter is het om te vragen wat de ander dan graag van je wil en waarom. Als je beter begrijpt waarom het voor de ander belangrijk is kan je voor jezelf beter beargumenteren of je er iets mee gaat doen.

"Je zegt dat je door mijn gedrag het gevoel hebt dat ik je niet serieus neem. Hoe kan ik je laten merken dat dat wél zo is?"

#### 5. *Iets te doen!*

Laat de feedbackgever weten wat je met zijn commentaar doet. Als je besluit er niets mee te doen, zeg je het ook. "Ik heb gehoord wat je zei maar ik ben het niet met je eens. De reden is ...." OF "Ik heb gehoord wat je zei en ik ben het met je eens. Volgende keer maken we vooraf afspraken over een zakelijk overleg. We gaan er samen heen en spreken onze rolverdeling nog even door."

### **Positieve feedback ontvangen**

Gek genoeg vinden veel mensen het ook moeilijk om 'normaal' om te gaan met positieve feedback; complimenten dus.

- "Wat heb je een mooi pak aan." "Oh, dat is van vorig jaar."
- "Jeetje, wat kun jij toch goed voorzitten." "Ach joh, dat kan iedereen, je moet je gewoon een beetje voorbereiden."
- "Wat heb je dat rapport snel afgekregen, en het is nog goed ook. Bij mij zou het nog vol fouten staan als het zo snel moest." "Mjah, kwestie van concentratie hè."

Wat zou jij doen als er zo op je complimenten gereageerd werd? Je haalt het wel uit je hoofd de volgende keer, want óf je compliment wordt een beetje ontkend, óf je krijgt een reactie die je zelf bijna als een verwijt zou kunnen opvatten. De onderliggende boodschap is dan, ja, jammer voor jou dat jij het niet kan. Zo'n reactie waarbij iemand het compliment terzijde schuift is vaak valse bescheidenheid, geen mooie eigenschap. Je kunt beter gewoon uitkomen voor je sterke punten. Het is toch iets om trots op te zijn. Wees dat dan ook, maar eerlijk.

Dus, wat kun je beter doen als je een compliment krijgt? Je volgt alle regels die ook gelden voor negatieve feedback. Van complimenten kun je immers ook veel leren.

Wat vond je dan zo goed aan mijn voorzitterschap? Wat vond je goed aan mijn rapport? Zo laat je zien dat je de boodschap waardeert en erover wilt nadenken. En, geef regelmatig een compliment terug. Relaties worden er sterker van. Je gaat meer op elkaar vertrouwen als je weet waarom je elkaar waardeert.

### **Tips**

- Voel je de emoties opkomen, vraag dan een time-out om even bij te komen.
- Zet de zaak in perspectief: wat is het ergste dat er nu kan gebeuren?
- Blijf assertief, blijf luisteren en ga je niet meteen verantwoorden.
- Richt je eerst op het begrijpen van de boodschap. Je kunt daarna bedenken of je er iets mee gaat doen.
- Zie het als een verzoek, niet als een persoonlijke aanval of opdracht.



## **Oefening**

Deze invuloefening geeft je meer inzicht in je houding tegenover en vaardigheid in feedback geven en ontvangen. In de optimale situatie zou je bij alle stellingen *niet waar* hebben ingevuld.

Hoe zit dat bij jou? Wat gaat er goed en wat is er in jouw ogen voor verbetering vatbaar? Schrijf dat voor jezelf op.

### **Bij feedback geven**

Wat gaat goed?

Wat is voor verbetering vatbaar?

### **Bij feedback ontvangen**

Wat gaat goed?

Wat is voor verbetering vatbaar?

**Formuleer voor jezelf drie concrete verbeterdoelen waar je de komende tijd aan gaat werken.**

Vanaf nu ga ik:

1.

2.

3.